

66



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

CAMPUS IZTACALA

NAM

**“EL CAMINO A LA GLOBALIZACIÓN POR MEDIO DEL CAMBIO DE  
ACTITUDES EN LOS GRUPOS DE LAS ORGANIZACIONES  
PRODUCTIVAS”**

**TESIS TEÓRICA**

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LIC. EN PSICOLOGÍA

PRESENTA:

CLAUDIA PATRICIA HERNÁNDEZ GONZÁLEZ  
RAUL MARTINEZ ARAIZA

ASESORES  
LIC. ESTEBAN CORTES SOLIS  
LIC. ABRAHAM OMAR CORONADO VAZQUEZ  
LIC. CESAR ROBERTO AVENDAÑO AMADOR

MÉXICO, 2000

284630





Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

Siempre he creído que en la vida hay que hacer cosas importantes que valgan la pena, rodearse de personas sabias y que apoyen tu esfuerzo. Esta tesis es una muestra de ello.

Este trabajo es un esfuerzo conjunto de varias personas a las cuales deseo agradecer:

A **mis padres** que fueron el mayor apoyo y me demostraron su amor.

A **mis amigos**, que aunque incrédulos, siempre mostraron su respaldo y ayuda incondicional.

A mis compañeros y colaboradores más cercanos: **Raúl, Abraham, Esteban y César** con los cuales estoy profundamente agradecida por su valioso apoyo y paciencia.

**CLAUDIA**

**Al único Dios.**

De quien procede toda gracia y bondad. A quien amo entrañablemente.

A mis padres **Adolfo y María**, porque desde pequeño confiaron en mí. Espero no defraudarlos. **Olga**, tu amor y comprensión me impulsaron a concluir lo que parecía interminable. A mis **Amigos** de quienes no menciono nombres por no omitir alguno. **Claudia**, ¡lo logramos!, eres una gran persona y mejor amiga. A nuestros **Asesores** que aportaron su disposición y tiempo en la revisión de este texto.

A todos ustedes ¡**gracias!**

**RAÚL.**

# INDICE.

|                                                                                                                    | PÁGINA    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| RESUMEN .....                                                                                                      | 7         |
| INTRODUCCIÓN. ....                                                                                                 | 9         |
| <b>CAPITULO 1. LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES. ....</b>                                                          | <b>14</b> |
| 1.1. DEFINICIÓN.....                                                                                               | 14        |
| 1.2 TIPOS DE GRUPOS.....                                                                                           | 18        |
| 1.3 FORMACIÓN DE GRUPOS.....                                                                                       | 22        |
| 1.4 FORMACIÓN Y FUNCIÓN DE LAS NORMAS Y VALORES .....                                                              | 26        |
| 1.5 COHESIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LOS GRUPOS .....                                                                  | 32        |
| <br>                                                                                                               |           |
| <b>CAPITULO 2. LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES: LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL .....</b> | <b>38</b> |
| 2.1 CREENCIAS, ACTITUDES E INTENCIONES. ....                                                                       | 39        |
| 2.2. CORRESPONDENCIA DE LAS ACTITUDES CON LA ACCIÓN. ....                                                          | 44        |
| 2.3 FACTORES FACILITADORES PARA EL CAMBIO DE ACTITUDES .....                                                       | 46        |
| <br>                                                                                                               |           |
| <b>CAPITULO 3. LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES: EL PLANO COLECTIVO. ....</b>        | <b>62</b> |
| 3.1 EXPRESIÓN DE LAS CREENCIAS, ACTITUDES E INTENCIONES EN INTERJUEGO .....                                        | 63        |
| 3.2 CORRESPONDENCIA DE LAS ACTITUDES CON LA ACCIÓN INDIVIDUAL Y COLECTIVA .....                                    | 71        |

|                                                                                                      |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3 UNIFICACIÓN Y CONTROL DE VARIABLES QUE<br>INCIDEN SOBRE EL FUNCIONAMIENTO DE LA<br>EMPRESA ..... | 77         |
| <b>CAPITULO 4. ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS: UNA<br/>PERSPECTIVA GLOBAL .....</b>                      | <b>83</b>  |
| 4.1 ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS. ....                                                                 | 83         |
| 4.2 PASADO DE LAS ORGANIZACIONES<br>PRODUCTIVAS .....                                                | 91         |
| 4.3 PRESENTE DE LAS ORGANIZACIONES<br>PRODUCTIVAS .....                                              | 97         |
| 4.4 FUTURO DE LAS ORGANIZACIONES<br>PRODUCTIVAS .....                                                | 102        |
| <b>CAPITULO 5. GLOBALIZACION: UNA NECESIDAD DE NUESTRO<br/>TIEMPO .....</b>                          | <b>105</b> |
| 5.1 ORÍGENES Y FUNDAMENTOS .....                                                                     | 106        |
| 5.2 EFECTOS Y CARACTERÍSTICAS DE LA<br>GLOBALIZACION .....                                           | 107        |
| 5.3 CONSECUENCIAS DEL PROCESO DE<br>GLOBALIZACION .....                                              | 110        |
| 5.4 OBSTÁCULOS A VENCER EN EL CAMINO A<br>LA GLOBALIZACION .....                                     | 114        |
| 5.5 GLOBALIZACION Y NUEVA CULTURA<br>LABORAL .....                                                   | 119        |
| 5.6 SISTEMA DE CALIDAD ISO 9000. ....                                                                | 125        |
| CONCLUSIONES. ....                                                                                   | 130        |
| BIBLIOGRAFÍA .....                                                                                   | 139        |
| ANEXOS .....                                                                                         | 144        |

## RESUMEN

Esta investigación propone el manejo de las fuerzas de grupo para hacer más eficiente el cambio en las organizaciones productivas. Las técnicas para lograr cambios en las organizaciones, para identificar las fuerzas internas del grupo y para convertir a los grupos dentro de las organizaciones en equipos efectivos de trabajo y fuente de motivación, son explicadas de manera descriptiva.

El tema sobre la globalización mundial -tan controvertido en la actualidad- no solo tiene una relación con los modelos económicos, si no también con las pautas de conducta de los individuos y la dirección que seguirán las organizaciones productivas en lo sucesivo para adecuarse a las demandas que exige en su adaptación a las necesidades mundiales.

El objetivo de este trabajo consistió en determinar los procesos de influencia de los grupos que promueven o limitan el cambio de actitudes en las organizaciones productivas para promover su desarrollo e integrarse de manera efectiva al ámbito de la economía global. Para esto se aprovecharon las aportaciones de la Psicología social, especialmente de la norteamericana. La metodología realizada consistió en una revisión documental y un análisis de las aportaciones, tanto clásicas como recientes, de los investigadores de los temas tratados en este escrito; es decir: grupos, actitudes y globalización. La integración de estos temas permitió arribar a una serie de conclusiones y propuestas para futuras investigaciones.

Independientemente de la posición que adopte el lector sobre este asunto, no puede dejar de reconocerse que la globalización es un fenómeno actual que está modificando no solo las pautas de conducta, y actitud de las organizaciones e individuos, si no también los estilos y resultados del comercio actual.

## ABSTRACT

This investigation proposes the management of a group force to make change more efficient in those productive organizations. The technics to achieve changes in the organizations, to identify the internal forces of a group and to convert the groups into the organizations in effective teams and motivated work groups, are explained in a descriptive way.

The topic about the world globalization - so controversial currently - not only has a relation with the economic models, but in the model behavior of the individual and the direction that the productive organizations will take in the days to come to adecuate to the requests that demand their adaptation to the world's needs.

The objective of this work consists in determinating the influence process of the groups that promote or limit the attitude changes in the productive organizations to promote their development and to integrate it in an efective way for the economical habitat of the global economy. For this, we took advantage of the social psicology's contributions, specially of the Northamerican. An analisis of the classic and recent investigators contributions on the topics of this writing was carried out: This means groups, attitudes and globalization. The integrations of these topics, allowed the arrival to reach a series of conclusions and proposals for further investigations.

Disregarding of the position that the reader adopts about this matter, we can't stop recognizing that globalization is a current phenomenon, that is modifying not only the behavior patterns and the organization's and individuals attitudes, but also the styles and outcomes of the current commerce.

## INTRODUCCION

Hay un interés generalizado en gran parte de la sociedad a nivel mundial que rige el destino actual de muchos individuos y organizaciones: la competencia. Lo anterior entendido en todas las acepciones posibles. Competencia comprendida como la necesidad de mejorar las propuestas en el ofrecimiento de un producto o servicio. Entendida también como la superación constante de la habilidades para permanecer y crecer en un mercado, y como la lucha encarnizada por obtener mejores resultados en todos los ámbitos posibles con relación a otros.

Es esta cualidad muy humana la que ha motivado una serie de efectos colaterales en todas las esferas en las que se desarrolla el ser humano.

Para competir con mayores posibilidades de éxito, el hombre ha encontrado en su unión a los grupos el respaldo suficiente para subsistir y obtener beneficios adicionales que le procuren satisfacción personal. La Psicología social es la ciencia encargada de estudiar estos grupos y las interacciones que presentan los individuos para alcanzar objetivos de competencia específicos.

La Psicología social se encarga de mucho más que investigar los procesos internos de los individuos. No obstante que considera al sujeto como su objeto de estudio, la Psicología social hace énfasis en otros aspectos como el conocimiento de la estructura y funcionamiento de los grupos en que se desenvuelven los individuos con el interés de averiguar la manera en que estos se influyen mutuamente y realiza propuestas para lograr un mejor desempeño e integración. Nuestro interés no es solo proporcionar un conocimiento sistemático de temas basados en la Psicología social, si no proporcionar nociones relevantes y actuales sobre aspectos que debemos manejar en nuestra intervención como profesionales del factor humano.

Por la necesidad de comprender los procesos de competencia que está manifestando de manera creciente la sociedad contemporánea, es que presentamos este trabajo bajo un enfoque basado en la Psicología social y con el interés de aportar un conocimiento paralelo en el desarrollo de los recursos humanos en el grupo social denominado organización productiva.

Reconociendo la diversidad de orientaciones sobre las que parten las escuelas de Psicología social -de las cuales queda claro que se diferencian en el énfasis que hacen en algún tema de estudio-, ubicaremos este trabajo bajo el enfoque de la Psicología social norteamericana por varias razones:

1. Los modelos administrativos que han asumido muchas organizaciones mexicanas son importados del país vecino. Por lo tanto, es posible encontrar muchas convergencias en sus estilos de comportamiento.
2. Los estudios e investigaciones se han realizado en situaciones que bien pueden generalizarse a otras culturas como la nuestra.
3. El tema central de estudio de la Psicología social norteamericana son las actitudes.

Sin duda, una de las inquietudes que se presentan con mayor frecuencia en la administración de los recursos humanos de una organización productiva es la necesidad de cambiar conductas y actitudes inadecuadas a sus objetivos. Esto tiene un carácter primordial para muchas organizaciones dado que las condiciones de creciente competencia motivan a la implementación de programas y estrategias con miras a lograr los resultados deseados. No cabe la menor duda de que el factor humano es el elemento que hace la diferencia entre una organización exitosa y una mediocre.

Es por lo anterior que una de las preocupaciones esenciales radica en contar con material humano que posea actitudes adecuadas a los fines de la empresa y favorezca su ingreso al nuevo orden mundial.

Globalización es un término controvertido relativamente nuevo para el mundo. En México, pocos han escuchado esta palabra y reconocen su vigencia y trascendencia. Algunos la han escuchado y consideran que es importante aunque no tienen la menor idea de lo que se trata, y a muchos más no les interesa o lo perciben como una “moda” de algo que no es de su interés. Es por esto que proponemos que la Psicología social debe intervenir en la realización de estudios sobre este fenómeno para comprender las repercusiones que traerá consigo.

Nuestra función como Psicólogos radica también en mantenernos al tanto de los cambios que sufre la sociedad contemporánea con el propósito de intervenir de una manera adecuada. Aunque esto equivale a contar con pocas herramientas en lo que respecta a información ya que la mayor parte de los escritos, aún cuando son actuales, tienen una orientación de tipo económico o administrativo mas que social.

Este trabajo intenta incluir las nociones principales de todos estos asuntos en el contexto específico de las organizaciones productivas. Dividimos este trabajo en tres vertientes especiales: El conocimiento de la dinámica de los **grupos** establece las bases para conocer las fuerzas que actúan en la integración de conceptos en los individuos y su disposición a coincidir, o no, con la empresa. Las **actitudes** son un tema central para la Psicología social. Y es el componente que se pretende modificar para hacer frente con mayores posibilidades a las demandas que plantea la **globalización**.

Una forma de comprender los eventos Psico-sociales es a través de los grupos. Los grupos son elementos de gran interés para la Psicología. Por mediación de ellos, los individuos crean y desarrollan normas, valores y actitudes que pueden determinar el curso de acción que seguirán sus miembros. Al referir el interés por el estudio de los grupos, debe llamarse la atención a los procesos de influencia social que pueden facilitar o inhibir el desempeño de una labor.

Sobre los grupos se han estudiado varias características como: Definición, formación, propiedades, cohesión, estándares, aprendizaje, etc. Identificar los procesos de influencia que se presentan en los grupos es un tema de interés especial que, relacionado con un conocimiento más amplio sobre las actitudes, puede dar explicación a los fenómenos presentados en la estructura social de las organizaciones productivas.

Se pueden observar varias ventajas de entender los procesos de influencia en los grupos. Por ejemplo, esta influencia puede provocar que uno o mas individuos de la organización sienta la necesidad de cambiar sus actitudes y conducta en pro del mejoramiento organizacional lo cual convendría a sus propósitos.

La Psicología social ha hecho de las actitudes uno de sus principales objetos de estudio. Su interés primordial se ha centrado básicamente en cuatro puntos esenciales: Definición, medición, relación conducta-actitud y formación y cambio de actitudes.

Las investigaciones sobre estos puntos están muy lejos de concluirse y de llegar a un acuerdo. Muestra de la afirmación anterior son la serie de investigaciones que cada tres años reporta la "Annual Review of Psychology", en la que, además de otros tópicos, se destaca la importancia que tiene el estudio e investigación de las actitudes.

A la necesidad de cambiar actitudes en las organizaciones suele atribuirse la suposición de que el desempeño laboral de los individuos se verá beneficiado con dicho cambio y es por eso que las investigaciones sobre el cambio de actitud se ha centrado -principalmente- en los individuos. Aunque, en oposición a esto, hasta ahora no se hayan reportado investigaciones que ratifiquen la relación entre actitudes y productividad.

El estudio de la influencia de los grupos sobre las actitudes no persigue solo un fin teórico, más bien pretende obtener un fin practico. Al conocer los procesos de influencia, todos los implicados podrían ser beneficiados:

- 1) El Psicólogo social que intenta lograr establecer una correlación entre la conducta individual y la del grupo con miras a una intervención se beneficia al conocer las posibles herramientas que le permitan tener posibilidades de éxito en su intervención.
- 2) Beneficia a los individuos que, al conocer los procesos de influencia grupal, podrán estar en condiciones de integrarse a sus grupos, crecer como individuos y lograr una identidad como miembros de una organización eficaz.

- 3) Las organizaciones se favorecerían al optimizar sus resultados y mejorar las condiciones presentes entre sus miembros, y ¿por qué no?, tener la visión de lograr mayores utilidades y competir con bases sólidas en un mercado globalizado.

La globalización ha planteado toda una serie de interrogantes de índole cultural, social y económico. El llamado "pueblo universal" resalta la necesidad de integrarse a un mundo cambiante con una tendencia a la conciliación de ideas, estructuras sociales, económicas y acuerdos políticos tendientes a fortalecer las organizaciones a nivel internacional.

Podemos cuestionar las utilidades prácticas y teóricas de un mercado global. Por ejemplo, siendo la globalización el resultado del capitalismo, el crecimiento económico y social que se considera subyacente a él, no es homogéneo en los distintos sectores de la población ni es una garantía de seguridad. Es decir, adherirse a las normas y preceptos internacionales no garantiza el equilibrio de la estructura social y económica en su conjunto.

Entonces, ¿de que nos servirá conocer las bondades o perjuicios de un proceso que puede ser criticable desde su raíz? Sin duda, saber lo que es ya un fin casi irremediable nos ayudará a tomar decisiones sobre nuestro rumbo de acción en lo sucesivo.

Lo anterior hace necesario responder a la pregunta: ¿Es posible realizar un análisis teórico que permita establecer las influencias que ejercen los grupos sobre los individuos para que cambien sus actitudes y haya, por ende, un cambio organizacional que permita una integración efectiva a nivel internacional?

Para responder a esta pregunta nos hemos planteado el siguiente objetivo: Determinar los procesos de influencia grupal que promueven o limitan un cambio de actitudes en las organizaciones productivas y que pueda promover su desarrollo para integrarse al mundo de la economía global.

La realización de esta tesis se justifica bajo el hecho innegable de la novedad del tema para el estudio de la Psicología, además de la aportación de conceptos que hasta este momento no han sido tratados de manera explícita. Nos referimos concretamente al punto sobre globalización.

Este trabajo pretende contribuir y complementar las aportaciones realizadas por Villanueva (1995) en su trabajo titulado: "El cambio de actitud en las organizaciones productivas". En el cual hizo especial énfasis en el cambio individual.

A continuación exponemos brevemente el contenido y desarrollo de los capítulos contenidos en el presente trabajo.

En el capítulo 1 se expone la manera en que los grupos pueden impulsar o inhibir el cambio de actitudes en las organizaciones productivas, se expondrán temas como: Tipos de grupos, influencias grupal, normas y valores, formación, etc. Finalmente se hace una aproximación

a los grupos dentro de las organizaciones productivas. En el capítulo 2 se tratan puntos relacionados al factor humano de las organizaciones, es decir, la necesidad de modificar las actitudes. Además se hará una revisión y se expondrán aspectos referentes a las variaciones actitudinales y el peso que tienen para la integración laboral. El capítulo 3 retoma los principios básicos del comportamiento social, citados en el anterior; pero remarca la difusa red de intercambios, de regulaciones y de efectos psicológicos que derivan de la conducta colectiva. El capítulo 4 aborda una perspectiva globalizada sobre las organizaciones productivas y se establecen las bases teóricas para la postura final que asumiremos en el siguiente capítulo. En el capítulo 5 se realizará una exposición de la manera en que se manifiesta la globalización organizacional a través de normas internacionales como la ISO 9000 y cómo se manifiesta esta adhesión a las normas.

Esperamos con esto contribuir a la necesidad del Psicólogo de conocer las tendencias actuales sobre las que se espera su participación activa en el proceso de cambio.

## CAPITULO 1

# LOS GRUPOS EN LAS ORGANIZACIONES

### CONTENIDO

- Los grupos en las organizaciones. definición, influencia, interacción etc.
- Tipos de grupos: Por su tamaño y por la relación afectiva entre miembros
- Formación de grupos: Su origen y la manera en que establecen sus normas y valores. Puntos de vista sobre el proceso de normalización
- Cohesión y funcionamiento de los grupos. Interacciones y cohesión. Influencia social y cohesión. Participación en productividad y carácter emotivo.

El ser humano es un ser social. Sería imposible concebir su vida sin un entorno organizado que lo respalde. Todos sus procesos y productos dependen de una coordinación colectiva para llegar a un feliz termino. Salvo raras excepciones, el ser humano busca y necesita la compañía de los demás para que le ayuden a hacer mas fácil y llevadera su vida.

Las afirmaciones anteriores son producto, no sólo de las experiencias observadas en la larga historia de la humanidad (por que está demostrado que el hombre primitivo se agrupaba en sociedades tribales), sino también de investigaciones experimentales que demuestran la necesidad de los agrupamientos humanos con una infinidad de objetivos, características y propósitos que hacen diferente a un grupo de otro.

Las organizaciones productivas forman parte de estos asentamientos en que los individuos pasan gran parte de su tiempo y que, además, favorece una serie de objetivos como: obtención de medios de subsistencia, autorrealización, compañía, esparcimiento, etc.

El estudio de los grupos ha puesto en relieve la esencia de la vida humana y el desarrollo que puede considerarse como "normal". En este capítulo trataremos las características generales de los grupos, su conformación y su relación con las organizaciones productivas.

### 1.1. Definición de grupo.

La definición de grupo no causa mayor problema que las eventuales discrepancias en lo que respecta a semántica. Por ejemplo, Stoner y Freeman (1992) definen a los grupos como "... dos o mas personas que interactúan e influyen en otras personas para lograr un propósito común". Los puntos relevantes de esta definición radican en: la conjunción de personas, su **mutua influencia** y la unión de objetivos comunes.

De cada uno de estos puntos se han investigado características específicas como el liderazgo, la cohesión, las normas y valores, así como la influencia ejercida sobre los individuos. Cada uno ha sido tratado e investigado de manera específica porque de estos se desprenden elementos especiales que hacen diferentes a cada grupo.

Para Schein (1982), especificar las características de los grupos es la manera adecuada para proponer una definición:

- 1) conjunto de personas,
- 2) interacción entre ellas,
- 3) psicológicamente consientes entre si.
- 4) percibidos a si mismos como un grupo.

En esta definición encontramos dos factores incluidos en la definición anterior; los miembros deben entablar una **interacción** que no solo los lleve a conseguir un objetivo, sino que termine por producir un **vinculo afectivo**, además de distinguirse como una entidad diferente a otros grupos, es decir, que surja el sentimiento “nosotros-ellos”.



Figura 1. Los grupos tienen características especiales que los identifica como tales.

En esta se excluye a la simple reunión de personas que pueden ser consideradas como “masa”, conglomerado o simples congregaciones de individuos sin metas específicas o que están destinados a desaparecer una vez que termine el evento que los reunió; como los asistentes a un estadio de fut-bol o las personas que se presentan a votar durante un periodo de elecciones.

La mayoría de definiciones no son muy distintas a las anteriores. Kast y Rosenzweig (1988) mencionan en su descripción de las características de los grupos, que los miembros tienen posiciones diferenciadas en función a las expectativas individuales y que el sentimiento de pertenencia permite la interacción con otros grupos con los que pueden estar en coordinación y cooperación o en franca competencia y pugna. Por ejemplo, una pandilla puede pelear contra otra o bien unirse para hacerlo contra la “represión” policiaca.

Estos autores mencionan también la vida del grupo observada por el movimiento constante en todos los sentidos, ya que al estar formados por individuos, pueden tener un ciclo, flujo de energía, información e historia (es decir, pueden recordar sus actividades pasadas como grupo, conocer la vida personal de los individuos y proyectar planes a futuro). Lo cual los convierte en únicos y especiales, además de incluyentes y excluyentes.

Cartwright y Zander (1989) realizan una compilación de las definiciones a las que han arribado los distintos investigadores señalando los atributos de los grupos que se resaltan en cada una de ellas: Para Brodbeck, lo relevante para concebir a la reunión de personas como un grupo es la relación que tienen entre si de un modo especial y diferente (el estilo grupal) un ejemplo de estilo que caracteriza a determinado grupo u organización es el servicio que ofrecen algunos restaurantes.

Las meseras del restaurante Sanborns visten de una manera peculiar y tienen la consigna de servir sin premura a los cliente, es decir, no suelen atender inmediatamente sino que los dejan platicar y relajarse en un ambiente confortable. Tampoco los hostigan ofreciendo sus servicios y tratan de pasar desapercibidas lo mas posible. Esto a diferencia de los restaurantes Vips, donde lo primordial es el servicio rápido. Aun con sus diferencias de estilo, ambos restaurantes tienen un objetivo común: ofrecer un servicio de calidad.

Lewin abunda en la heterogeneidad de los subgrupos contenidos en un sistema total y de los individuos presentes<sup>3</sup> en esta interrelación. Homans maximiza la necesidad de interacción entre los miembros del grupo. Para este autor la interacción en el grupo debe mantenerse constante durante algún tiempo para considerarlo lo suficientemente estable y para que se formen patrones de conducta, expectativas e identificaciones. Es decir, que los miembros y los no miembros los califiquen como una entidad especial y separada de las demás.

Otros autores como Bass centran su atención en la recompensa que los individuos obtienen al pertenecer a un grupo, mientras que Newcomb ve en el acuerdo de normas y valores un elemento distintivo de la asociación en grupos. De las características anteriores parece evidente el carácter incluyente y excluyente con que algunos grupos logran su identificación como tal y logran su permanencia con estilos y objetivos particulares.

Entonces, los atributos de los grupos son:

- a) participación de los miembros en interacciones frecuentes, no accidentales.
- b) que los individuos se autodefinan como miembros.
- c) que otros los identifiquen como entidades separadas.
- d) que compartan normas y valores de interés común.
- e) sus roles están entrelazados.
- f) que encuentren recompensante al grupo.
- g) que busquen metas interdependientes, (donde las actividades de uno están estrechamente vinculadas a las del otro en búsqueda del objetivo común).
- h) se perciban colectivamente como una unidad.
- i) Sus normas y valores pueden ser identificables

Los rasgos principales que caracterizan a los grupos son las *relaciones personales* que se establecen y se crean entre los miembros así como su *mutua influencia e interdependencia*. Lo que refleja la discrepancia entre las definiciones no son las incongruencias o desacuerdos, sino las aproximaciones a los distintos tipos de grupos que existen. De hecho, cada tipo de grupo podría merecer una definición distinta y acorde a sus características esenciales dependiendo de las relaciones e interacciones que guardan entre si.

No será la misma definición para un grupo eclesiástico que para uno deportivo o para una camarilla de amigos, aún cuando puedan, -como ya hemos mencionado- guardar ciertas similitudes que los lleven a estar dentro de esta categoría social denominada grupo.



**Figura 2** Los grupos eclesiásticos son grupos con rasgos distintivos. Hay distintos tipos, aún cuando guardan semejanzas.

La mayoría de autores parecen concordar en que los puntos que más caracterizan a los grupos -sea cual fuere al tipo que nos estemos refiriendo- son: la **mutua influencia**, que ejercen los individuos entre sí (que quizás es producto de su **interacción** y proximidad física), un **estilo** característico y la determinación de **valores, objetivos y roles de conducta** que juegan los miembros en la consecución de estos objetivos.

Las interacciones en grupos específicos como las organizaciones productivas suelen ser formales y en ocasiones frías y distantes. La estructura social determinada por un organigrama marcará las interacciones que se establecerán en la organización.

El comportamiento entre los colaboradores o trabajadores de una organización será variable dependiendo de los rangos y la estructura de liderazgo que prive en la misma (Argyle, 1981):

Las jerarquías comúnmente establecen una relación "vertical", es decir, de los niveles superiores hacia los inferiores por medio de eslabones de comunicación que retrasan y filtran la información dificultando la posibilidad de que exista intimidad o por lo menos una identificación en todos los miembros. La casi nula interacción que hay entre los distintos rangos de una organización productiva favorece la despersonalización de quienes la componen. Es lógico suponer el por qué es esta una de las principales causas de resentimiento de los trabajadores hacia la organización.

Para nuestros fines y dada la ausencia de discrepancias trascendentes en lo que respecta a este punto (lo que hace la diferencia entre las definiciones es la necesidad de adaptarlas a los diferentes tipos de grupos), enunciaremos el concepto sobre grupo en las organizaciones que manejaremos en este trabajo: *La interacción de más de dos personas que se perciben como grupo compartiendo valores y normas implícitas o explícitas y que tienen un cierto grado de interdependencia persiguiendo un propósito o una meta común bajo roles especificados, estilo y expectativas comunes.*

## 1.2. Tipos de grupos.

Los grupos tienen distintas clasificaciones de acuerdo a ciertas características que reúnen y al tipo de relaciones e interacción que guardan entre sí los miembros. Las categorías más comunes abundan en una serie de factores incluidos en la definición. Esto depende del valor que el investigador concede a los atributos esenciales del grupo al que está investigando:

Abordaremos el punto sobre los tipos de grupos en dos categorías: Por el tamaño y grado de formalidad y por la relación afectiva entre los miembros del grupo.

### 1.2.1. Por su tamaño y grado de formalidad.

Existen dos tipos de grupo de acuerdo a su grado de formalidad: formales e informales. El grado de formalidad puede ser designado en términos “objetivos” por su número y la forma de interactuar que tienen los miembros entre sí. Un análisis sociométrico se recomienda frecuentemente para determinar el tipo de grupo de acuerdo a este parámetro.

- **Informal o primario.**

Todo ser humano participa desde su nacimiento en grupos con los que mantiene una *relación afectiva y de aprendizaje*. El individuo pasa gran parte del tiempo de su vida en este tipo de grupos formando una historia que le permita ser lo suficientemente consistente para que se le conceda existencia. Desde su inicio en la familia, grupo de amigos o pandilla, las personas van normando su personalidad, visión, intereses y relaciones con la gente que determinará su comportamiento en lo sucesivo, además de satisfacer sus necesidades afectivas y personales.

Los grupos informales suelen ser pequeños y no tienen reglas explícitas, ni diferencias de roles muy marcadas entre sus miembros. Simplemente poseen un “estilo” común que suelen respetar y compartir. Por ejemplo; la familia mantiene una historia particular, tiene roles definidos previamente por la sociedad y que no son necesarios señalar. Los grupos informales ofrecen la posibilidad de contrarrestar el anonimato social (ser uno más de la masa), el aislamiento y la alta especialización que exige la sociedad organizada. Sus relaciones interpersonales se llevan directamente y con frecuencia, cara a cara y sus integrantes se unirán generalmente por simpatía, generando un vínculo de amistad. Lo esencial de estos grupos es su carácter afectivo.

- **Grupo secundario o formal.**

Al llegar a la adolescencia, los jóvenes se introducen en asociaciones complejas de la vida social. Asisten a la universidad mientras que al mismo tiempo pueden participar en asociaciones como equipos deportivos, políticos o consiguen un trabajo simultáneo a sus estudios. En cada uno de estos grupos aprenderá a comportarse y pensar de acuerdo a las normas que se le hagan conocer por medio de la *socialización* o -de manera formal- la *inducción*. Por ejemplo, en su grupo de trabajo aprenderá que la hora de entrada es a las siete de la mañana o que, (dado el caso) deberá de fabricar un número determinado de piezas (para mayor información de estos procesos lea el capítulo 2).



En estos grupos existen *funciones, divisiones y jerarquías* establecidas como: *jefes, maestros, sacerdote, taller, administración, obrero, supervisor, etc.* Las relaciones tienen un *carácter impersonal*, abstracto y con distanciamiento social, tienen una organización establecida y reconocida además de requerir una estructura formal para mantenerse y alcanzar sus objetivos.

Figura 3. La división de funciones y jerarquías identifica al grupo formal.

Aún cuando muchos pretendan eliminar la relación afectiva en los grupos formales, los individuos buscarán esta asociación agrupándose durante la hora de comida o simultáneamente al trabajo o la hora de clases, desarrollando de esta manera una serie de normas y valores no “oficiales” que en ocasiones suelen ser más fuertes que los de la propia organización

### 1.2.2. Por la relación afectiva entre los miembros del grupo.

Uno de los atributos determinantes de los grupos son las relaciones entre sus miembros. Se puede hacer otra clasificación tomando estas relaciones como parámetro. Dividiremos esta categoría en dos: Grupos de pertenencia y de referencia..

- **Grupos de pertenencia.**

Es al que pertenecen las personas por alguna u otra razón, también se les llama grupos naturales (Cartwright y Zander, 1989), porque ahí se nace o se quiso pertenecer a él. Las personas pueden pertenecer a distintos grupos a la vez. Por ejemplo; mientras una persona está en su trabajo “pertenece” a los grupos que ahí se forman al mismo tiempo que se le

A las organizaciones productivas podemos ubicarlas dentro de los grupos secundarios o formales y, dependiendo del grado de atracción que ejerza sobre los individuos, puede ser de referencia o de pertenencia. Su distribución en jerarquías y el poco carácter afectivo que se pretende que exista en las relaciones que se establecen, la hacen un tipo de grupo especial con características esenciales y objetos de estudio específicos.

El tamaño y formalidad de los grupos de pertenencia y de referencia suele ser variable y estar determinado por las interacciones que se establecen entre los individuos y por la manera en que nacen y se desarrollan; es decir, entenderemos mejor al grupo cuando conozcamos la manera en que se ha formado.

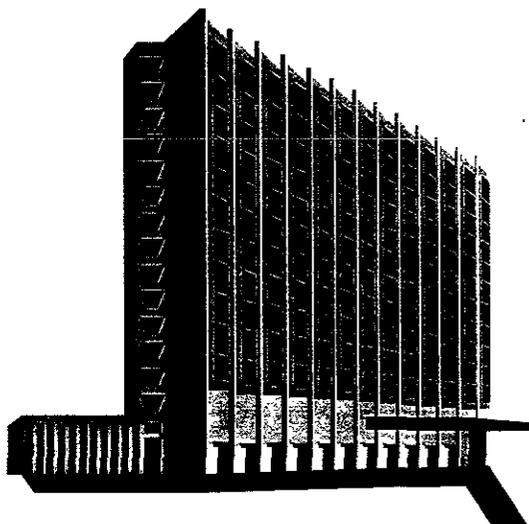


Figura 4. Las grandes corporaciones empresariales o institucionales suelen ser grupos de referencia para muchos individuos.

### 1.3. Formación de grupos.

Una de las características de los seres vivos es que nacen, crecen, se desarrollan y mueren. Lo anterior es a diferencia de los grupos que nacen, crecen, se desarrollan, reproducen ... y tienen la posibilidad de morir o seguir viviendo. Esta idea refuerza la noción de que “los individuos mueren, las instituciones permanecen”.

El grupo, mientras permanezca unido por una historia y mantenga su sentimiento de identidad (que conserve su carácter excluyente “nosotros-ellos”), podrá considerarse el mismo aún cuando los miembros y objetivos cambien. Por ejemplo: mientras exista alguien que se identifique como cristiano, el grupo que representa y que comenzó hace dos mil años en Jerusalén permanecerá vivo. La formación de los grupos que permanecen en un tiempo indeterminado y que tienden a morir es uno de los puntos en que los investigadores han hecho especial énfasis.

El interés radica en la respuesta a las preguntas: ¿por qué los individuos se unen a grupos?, ¿cuales son las características que buscan en los grupos para unirse a ellos?, ¿cómo

responden los miembros de los grupos cuando quiere ingresar o ingresa algún miembro nuevo? La respuesta a estas y otras preguntas puede tratarse en un rubro denominado “el origen y formación de los grupos”.

- **Origen de los grupos.**

Los grupos se originan por distintos tipos de intereses que persiguen los individuos al unirse. Para algunos investigadores, son tres los factores que determinan estos intereses: **El contacto, la proximidad y la atracción**. Antes señalemos también la diferencia entre **formación y afiliación** a los grupos.

La formación hace referencia a la reunión de individuos con las características mencionadas en la definición de grupo y que hasta ese momento no existía como tal, mientras que la afiliación se produce cuando una o más personas son aceptadas como miembros en un grupo ya establecido.

Por proximidad se entiende la distancia física entre los individuos, el contacto se refiere a las situaciones en que los individuos se relacionan con cierta frecuencia, y la atracción es el grado en que un individuo observa en el grupo los elementos para desear pertenecer a él.

A finales de la década de los años setenta, investigadores como Sayles y Strauss (cit. en Rodil y Mendoza, 1979) consideraban que lo determinante para que un grupo de personas se constituyera en una organización productiva era la proximidad física.

En una organización, esta proximidad era iniciada por la dirección quien contrataba a los individuos y los ponía en contacto por medio de espacios físicos e interacciones frecuentes destinadas a la realización de un trabajo.

Estas interacciones, contacto y proximidad desarrollaban en el grupo un estilo y si la situación era propicia, se convertía en una fuente de motivación para los individuos. Sin embargo, actualmente sabemos que la proximidad física no garantiza que los individuos trabajen de manera óptima, que el estilo se apegue a las necesidades de la organización y que los contactos realizados entre los individuos se realicen de la manera más cordial posible en miras al desarrollo de la productividad.

Una observación carente de prejuicios mostrará que no siempre es la proximidad física o el contacto lo que determina que un individuo desee integrarse aun grupo. El elemento que parece ser clave para que se origine un grupo es la atracción que sienten los individuos hacia el mismo. La atracción está, no solo determinada por los intereses personales, si no por una serie de factores que la fortalecen y/o la modifican.

La atracción que el grupo ejerce sobre los que no son miembros está en función de dos factores: El *factor social*, y los *medios* de que dispone el grupo para que el individuo consiga sus objetivos (Rodil y Mendoza, 1979). En lo que respecta a la atracción social, puede ser en dos sentidos:

- a) Atracción personal hacia los miembros del grupo. Como los grupos que se caracterizan por tener en sus filas miembros jóvenes con cierto grado de simpatía y belleza física como los grupos sociales por ejemplo, o los clubes a los que ingresan las personas con un cierto estatus socio-económico.
- b) Atracción por las actividades, normas y valores del grupo, en lo que respecta a los gustos e intereses personales. Por ejemplo, un joven deportista es más probable que busque grupos que le motiven a mantener su ritmo de actividad física, en lugar de grupos de estudio y clubes de ajedrez (aún cuando puede tener intereses compatibles a estos).

Marvin Shaw (1989) profundiza en este asunto y llega a la conclusión de que "... la proximidad, el contacto y la interacción no son probablemente los determinantes primarios de la atracción. La proximidad permite que los individuos entren en contacto e interactúen mutuamente y, gracias a esta interacción, les es posible conocer ciertas características de las otras que les convierten en atractivos" (p. 106).

Nótese que habla de la atracción que un grupo ejerce sobre los individuos para que deseen afiliarse, no de los atributos que los grupos presentan una vez formados. Es decir, la interacción, el contacto y la proximidad entre los miembros del grupo no son demeritados como factores clave de la estructura y funcionamiento del grupo. Estos elementos siguen presentándose en la dinámica grupal, pero su intervención en el proceso del grupo causa efectos de otra índole.

Los grados de atracción que ejerce un individuo o un grupo sobre una persona varían de acuerdo a factores como los valores y la *actitud*. Autores como Heider y Newcomb (cit. en Cartwright y Zander, 1989) afirman que la atracción será más fuerte si ambos factores son similares a los de los individuos y cuanto más importante sea para las personas que desea adoptarlos. Considerando lo anterior, podemos identificar tres tipos diferentes de circunstancia que dan origen a un grupo (Heider y Newcomb. En: Cartwright, D. Zander Op cit. P. 68-72).

- a) Formación deliberada
- b) Formación espontánea
- c) Por designación externa

#### **a) Formación deliberada.**

En esta, lo esencial es que un grupo de individuos consideren necesaria su unión para la obtención de un propósito común. Existen distintos tipos de grupos en esta clasificación, de los cuales solo mencionaremos algunos.

1. **Grupos de trabajo.** En estos se pretende coordinar las actividades y recursos, así como hacer eficiente la ejecución de la tarea que el grupo se ha propuesto. La creación de un departamento destinado al aseguramiento de la calidad de los productos elaborados en una organización para cumplir con las especificaciones del cliente, es un ejemplo de estos grupos.

2. **Grupos para resolver problemas.** Como su nombre lo indica, su objetivo es resolver problemas. El trabajo individual es eliminado por la idea de que el trabajo en conjunto produce mejores resultados. El supuesto de que la ejecución de una tarea es mejor en grupo que individualmente puede parecer racional, pero en ocasiones solo es producto de la falta de responsabilidad de algunos elementos del grupo. Es decir, cuando nadie desea asumir la responsabilidad por algún trabajo específico, la reunión en un grupo suele diluir entre los miembros la responsabilidad por un trabajo que individualmente nadie quiere aceptar. Los círculos de calidad al estilo japonés es un ejemplo de estos grupos.
3. **Grupos de acción social.** Su propósito se orienta a lograr influencia sobre el curso de los acontecimientos sociales, bajo la premisa de que un individuo solo puede ejercer poca influencia sobre la sociedad. Las asociaciones civiles que se manifiestan en contra de la corrupción en la política y la policía, así como los grupos eclesiásticos que realizan su labor proselitista con miras a un cambio personal y social o los grupos a nivel internacional como el de los derechos humanos, son ejemplo de este tipo de grupos.
4. **Grupo de mediadores.** Estos son creados para coordinar las actividades de otros grupos, conciliar los intereses antagónicos o distribuir los recursos entre ellos. Algunos ejemplos de este tipo de grupos los tenemos en agrupaciones como la Coparmex, Concamin, Canacindra, los sindicatos, etc. (vea el capítulo cuatro).

#### **b) Formación espontánea.**

Ya hemos mencionado que uno de los intereses que persiguen los individuos al afiliarse a los grupos es obtener algún satisfactor. En este tipo de grupos las personas se afilian porque están en búsqueda de un satisfactor personal y no porque algún factor externo a ellos los una para que comiencen a funcionar. Se basa en elecciones interpersonales voluntarias, en las que los miembros establecen el tipo de relación que prevalecerá durante sus actividades aceptando a todo tipo de individuos o por lo menos no excluyéndoles sin antes conocerlos. La camarilla de amigos es un ejemplo de estos grupos.

Los grupos de formación espontánea son grupos informales que suelen formarse dentro de las empresas por la atracción y por la proximidad física. Su composición es generalmente por un pequeño número de miembros que manifiestan intereses similares y actitudes y valores que comúnmente concuerdan entre si.

Según los estudios realizados por Festinger, Schachter y Back (cit. en Cartwright y Zander, 1989), en una organización productiva la formación espontánea de grupos informales podrá ser producto de la distribución física que establezca la dirección al elaborar los espacios de trabajo y al designar a los trabajadores para sus funciones.

En un estudio, estos investigadores manipularon la distribución arquitectónica de un conjunto de viviendas e investigaron las relaciones que establecían los residentes. Previamente habían investigado sus valores y actitudes en general. Lo que descubrieron fue que factores como la distancia a la que vivían las personas, la disposición de las banquetas, la distribución de buzones, etc. controlaban la posibilidad de que la gente se hiciera amiga entre si.

### c) Designación externa.

Esta categoría requiere de una clasificación externa de los individuos que son miembros del grupo. La membresía es generalmente conocida de manera tácita por ellos mismos y por las personas que realizan la clasificación perceptual o cognoscitiva con fines elitistas o discriminativos. Algunos ejemplos de estos son: Los viejos, inválidos, negros, pobres, etc.

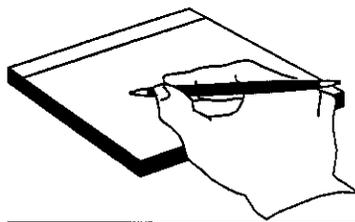


Figura 5. Ocasionalmente, hay quienes no desean pertenecer a un determinado grupo. La resistencia a esto se debe, eventualmente a la negativa a adquirir ciertas responsabilidades.

Los miembros pueden no desear ser clasificados en estos grupos porque es común encontrar que sean segregados. Por ejemplo; en una organización productiva se pueden encontrar jerarquías en las que, los niveles superiores ejerzan el poder. Esto hasta llegar a los niveles más bajos donde no existe ya la oportunidad de tomar decisiones y sólo se obedezcan las órdenes. Este rango puede ser el personal sindicalizado u obrero a quienes les corresponde, en la mayoría de los casos obedecer sin poner objeción alguna.

Para que cada uno de los grupos anteriores se formen, debe existir en su interior un sustento ideológico o moral que los haga prevalecer e identificarse como una entidad especial. Estos fundamentos que los fortalecen o los debilitan son conocidos como normas y valores. Sin ellos, los grupos carecerían de sentido y sus objetivos, planes o metas serían solo producto de una fantasía delirante.

## 1.4. Formación y función de las normas y valores.

Mucho se ha discutido la cuestión sobre la función que tienen las normas y valores en un grupo. Frecuentemente, la razón que se encuentran para identificar las normas que rigen las expectativas y las pautas de conducta entre los miembros de un grupo es la posibilidad de predecir su comportamiento en los contextos sociales y la manera en que se adaptará o desviará de los objetivos que se ha determinado alcanzar. Existen motivos para estudiar la manera en que los individuos desean interiorizar o conformarse<sup>1</sup> a las normas y objetivos del grupo.

### 1.4.1 Proceso de normalización.

Es el proceso que siguen los individuos para hacer suyas las normas de grupo, existen tres modalidades que, según Moscovici y Faucheux, explican el efecto y la influencia de los grupos para el cambio de las normas individuales (Moscovici y Faucheux, cit. en Willom 1985).

Conformidad. Se caracteriza por una norma dominante y porque los individuos aceptan el sistema de comportamiento que surge como producto de ella, a la cual, las normas “inferiores” se someten. Por ejemplo, las políticas y reglamentos de una organización se sujetarán a las leyes que dicte el gobierno en materia de relaciones laborales y a la propia Ley federal del Trabajo. Paralelamente, las normas individuales deberán sujetarse a las disposiciones que haya establecido la organización.

Innovación. Se refiere a los cambios que pueden existir en las conductas que servirán como base para cambiar las normas imperantes en un sistema social. Por ejemplo, un nuevo puesto de trabajo variará no solo el entorno social de una persona si no las conductas propias que tenga que desarrollar en sus nuevas actividades, sus relaciones personales y sus normas de conducta. Sin considerar la variación que habrá en el entorno social al que se circunscribirá como integrante de un nuevo puesto de trabajo.

Normalización Esta surge de la necesidad de crear una norma cuando no ha existido una previa. Los individuos se sentirán desorientados al no existir parámetros que marquen la dirección que debe seguir. Al asociarse los miembros en un grupo, la influencia que ejercen unos sobre otros formará una norma común. Por ejemplo, las actividades, políticas y reglamentos de una organización de nueva creación.

Esta última modalidad es la que se considera como propia de los procesos de normalización. Con todo lo anterior, aún persiste la duda: ¿cómo se forman las normas individuales y las de grupo?

Todas las personas tenemos pautas de comportamiento que son producto de nuestra formación infantil y nuestro aprendizaje posterior. Las normas son entendidas como “... pautas compartidas de percepción y pensamiento. Modelos compartidos de comunicación, interacción y apariencia, actitudes y creencias comunes, y unas formas compartidas de hacer cualquier cosa que el grupo haga” (Argyle, 1971, pág. 123). Sabemos que podemos pedirle a un desconocido la hora sin el temor de que se vaya a molestar y quiera golpearnos. Un hombre puede sentarse al lado de una mujer desconocida en un microbús sin que ella piense que la desea intimidar.

Desde esta perspectiva, el entendimiento de las normas culturales y de grupo nos ayudarían a comprender el porqué del comportamiento de las personas y nos evitaría pensar en todo momento cómo comportarnos ante determinada situación. Para que una norma funcione como tal, se requiere de tres criterios que permiten reconocerlas como parte del sistema que se ha desarrollado en el grupo (Katz y Kahn, 1977):

- a) Diferenciación de roles respecto a la conducta adecuada y exigida para los miembros del grupo.
- b) Acuerdo de la mayoría de los integrantes, mediante un consenso.
- c) Conciencia de los miembros que apoyan esta norma, estilo o creencia.

Para autores como Napier y Gershenfeld (1993), las normas de grupo no son más que simples disposiciones elegidas al azar. Para ellos, el consenso que los miembros del grupo tengan de las normas que se han adoptado legítimamente en el grupo, y la manera en que se apropian de ellas es una de las características fundamentales del sistema social.

Existen distintos puntos de vista que explican el desarrollo de las normas en el grupo: ninguno de ellos es excluyente, mas bien, se complementan en su conjunto para explicar el caso particular de los distintos tipos de grupo que existen. Estas explicaciones son: El punto de vista sociológico, la interpretación conductista y la teoría de la comunicación (Napier y Gershenfeld, 1993).



Las normas regulan el comportamiento de los individuos y hacen posible identificar cuando existen desviaciones o rebeldías a las que sea necesario aplicar la sanción acorde al tipo de desacato que se haya cometido. Cuando son aceptadas por un grupo, las normas se denominan “sistema normativo”.

Figura 6. Las normas facilitan la convivencia social.

- **El punto de vista sociológico.**

Propuesto por Erwing Goffman, este punto de vista considera que las distintas interacciones que establece el individuo con sus semejantes van estructurando en él una serie de reglas que determinan su actuación en la sociedad. Sin la observancia de estas reglas, el individuo se convertirá en una especie de renegado que sería candidato a la reclusión. Estas normas individuales aprendidas tendrían la tendencia a generalizarse dependiendo de su fuerza y a ser aceptadas como las apropiadas para la sociedad.

- **La interpretación conductista.**

Se sustenta en la ley de la causa y el efecto. Es decir, las personas se comportan de acuerdo a las recompensas que pueden recibir de su comportamiento y de la sujeción a las normas. Los individuos evitan los castigos que pudieran recibir a causa de la violación o el desacato de las normas. Para esto, aprenden a identificar las conductas claves que se refuerzan al ingresar a un grupo nuevo.

- **Teoría de la comunicación.**

Para los teóricos de la comunicación, las normas son el resultado de los contactos sociales y se aprenden a lo largo de toda la vida de los individuos. Sus postulados son:

- a) Toda conducta es una comunicación.
- b) Nadie puede dejar de comunicar (aún el no hacer nada comunica algo).
- c) Toda comunicación tiene dos elementos: una información y una orden.
- d) Dar y recibir estos elementos define las interrelaciones que se establecerán.
- e) Si esta interacción tiene éxito, las conductas (comunicaciones) recibidas se establecerán como norma o pautas de conducta.
- f) En los grupos que tienen una historia el intercambio de comunicaciones entre los miembros permanecerá y mantendrá vivo al grupo, originando modificaciones en las pautas de conducta y las normas que se han establecido.
- g) Una vez establecidas las normas de grupo, tienen la tendencia a resistirse al cambio.

Como puede observarse, el elemento clave para la interiorización de estas normas y la manera en que se desarrollan es *el aprendizaje*. La adhesión a las normas dependerá de la fuerza que tengan los marcos de referencia para los individuos. Su rápida aceptación o su rechazo estarán en relación a las normas y valores individuales que traiga consigo cada persona y de acuerdo a la membresía e identificación con algún grupo determinado.

Mientras más valor tenga un grupo para el individuo, existirá la posibilidad de que haya una mayor sujeción a los estándares que el grupo haya formado y evitará, en la medida de lo posible, los actos de rebeldía o desacato. Por ejemplo, en la medida en que un trabajador se identifique con una organización productiva y la tome como su grupo de referencia, existirá más posibilidad de que asuma sus políticas y reglamentos (Napier y Gershenfeld, 1993).

#### 1.4.2 Explicaciones del proceso de normalización.

Willom (1985) menciona las explicaciones que ofrecen distintas posturas para explicar el proceso de normalización destacando la influencia del grupo en la formación individual y en la estructuración de grupo.

- **El experimento de Sherif sobre la influencia del grupo en la formación de normas.**

En dos condiciones experimentales distintas, una individual y otra en grupo, se sometió a varios hombres a una situación en la que se les introducía a una habitación oscura que evitaba todo marco de referencia posible y se les pedía que hicieran saber por medio de un pulsador (en la situación individual) cuando percibieran el movimiento de una pequeña luz del tamaño de la cabeza de un alfiler que provenía de una caja que contenía un foco de poca intensidad.

En la situación de grupo, los individuos debían hacer saber verbalmente cuando percibieran el movimiento. La duración del estímulo era de dos segundos. Cada sujeto se sometió a cien valoraciones escalonadas durante varios días. Diecinueve sujetos participaron en la condición experimental individual.

Los resultados mostraron que al no tener un marco de referencia los individuos elaboraron un margen propio de respuesta, así como un punto de referencia subjetivo (norma). Los individuos se sometían a los límites de ese margen y daban sus respuestas en base a su referencia interna. En la segunda condición (grupo), cuarenta sujetos formaron ocho grupos de dos participantes y ocho de tres. Cuatro de cada uno de estos dos tipos de grupo (de dos y de tres integrantes) iniciaron el experimento en la situación individual haciendo las cien estimaciones y posteriormente participaron en la situación de grupo, (ver tabla 1).

En la condición de grupo, los sujetos que habían participado en la situación individual elaboraron rápidamente su margen de variación y sus normas de respuesta de manera semejante a su primera participación en la condición individual. Pero al sometérselos a la situación colectiva, sus respuestas marcaron una tendencia hacia la convergencia de la norma que el grupo establecía. Es decir, los sujetos respondían de acuerdo a patrones que comenzaban a formarse en el grupo. Por otra parte, los sujetos que participaron en la situación de grupo iniciando con la condición colectiva y continuaban con la individual, mostraron que una vez que establecieron sus normas y variaciones de respuesta en el grupo conservaron estos mismos patrones cuando se les sometió a la situación individual.

Este experimento se ha replicado con otros tipos de estímulos como la discriminación de figuras, longitudes de movimientos reales, sensaciones cutáneas, etc. La idea es presentar una situación no estructurada en la que obviamente no existen normas colectivas previas al experimento. La creación de estas normas no es producida por un liderazgo ya que los participantes no se conocían previamente y porque se supone que todos tienen el mismo peso en el establecimiento de la norma colectiva.

| SITUACIÓN INDIVIDUAL                                                      | SITUACIÓN DE GRUPO                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                   |
|---------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 16 Individuos expuestos a 100 estimaciones escalonadas durante tres días. | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupos de dos personas</li> <li>4 participaron en la situación individual y después en la colectiva. Posteriormente se invirtió el orden para los sig. grupos.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• grupos de 3 personas.</li> <li>4 participaron en la situación individual y después en la colectiva. Posteriormente se invirtió el orden para los sig. grupos.</li> </ul> |

Tabla 1. Distribución de los sujetos para el experimento realizado por Sherif.

En su explicación, Sherif propone la idea de que nuestra experiencia y percepción social produce *esquemas de referencia* individuales que al participar de un entorno social se transforman en colectivas gracias a la interacción con otros individuos. Las normas colectivas serían el resultado de la convergencia de las normas individuales de los individuos que participan en el proceso.

- **Explicaciones alternativas al proceso de normalización.**

- a) El modelo de **Allport** deja de manifiesto la influencia de la presencia de otros en la emisión de juicios de expresión de valores. En una situación individual, las respuestas que daban los sujetos en relación a la estimación de pesos y medidas tenía una tendencia a ser extrema, mientras que, ante la sola presencia de alguien, sus respuestas cambiaban y eran más moderadas. La explicación de Allport consiste en el establecimiento de *concesiones recíprocas* que los individuos tienen al ingresar a un grupo para evitar los desacuerdos. Una respuesta moderada abre la posibilidad de arribar a un acuerdo rápido y facilita la posibilidad de lograr la aceptación de individuos con los que se guarda cierta similitud.
- b) El modelo de **French** hace referencia a la *convergencia de opiniones* con motivo de una discusión entre individuos que se consideren del mismo estatus social. En este caso, la influencia ejercida entre ellos será la misma y los juicios y opiniones convergerán en un punto de equilibrio que corresponderá a la media del valor individual.
- c) El modelo de **Montmollin** intenta explicar la tendencia de los sujetos a los puntos medios de una serie de respuestas en búsqueda de un consenso, ya sea porque sugieren ser las más acertadas o porque parecen causar menos desacuerdos.
- d) El modelo de **Moscovici** propone que los individuos crean un mecanismo evitador del conflicto con el cual tratan de llegar a acuerdos con los demás respecto a normas comunes. Sin embargo, como el llegar a un acuerdo inmediato es difícil, las personas entablan negociaciones para concordar con un mínimo de abandono de las ideas propias. Frecuentemente se considera que los acuerdos entre individuos de un mismo rango o nivel sociocultural suelen realizarse bajo este régimen, es decir, mediante negociaciones que pretenden lograr una situación equilibrada y ventajosa para ambas partes. Este suele ser el caso de círculos al que pocos tienen acceso como el de la política, donde pueden observarse actividades con esta tendencia como las llamadas “concertaciones”.

Un denominador común en estas explicaciones es el **consenso entre los miembros del grupo**. La posibilidad de llegar al establecimiento de normas comunes como resultado de un consenso facilita que los individuos se sientan comprometidos y acepten las reprimendas que el grupo pueda darles con motivo de alguna desviación.

Las normas individuales pueden ser débiles al ser olvidadas o modificadas para interiorizar las del grupo. La influencia de los grupos de referencia en la aceptación de las normas es de suma relevancia, por lo que se intenta mantener unido al grupo, manteniendo su fuerza y logrando que exista un mayor acatamiento a las normas que el grupo ha hecho suyas.

Si estas normas y valores son motivo de discrepancia pueden existir rupturas en los grupos. Conocer y fomentar las fuerzas que logran mantenerlo unido es un tópico que se estudia bajo el rubro de cohesión grupal.

### 1.5. Cohesión y funcionamiento de los grupos.

La cohesión es “la resultante de todas las fuerzas que actúan sobre los miembros para hacerles permanecer en los grupos” (Festinger, cit. en Shaw, 1989). Para algunos autores como Marvin Shaw la cohesión es entendida, por lo menos bajo tres elementos que la determinan:

- a) Atracción al grupo que incluye la resistencia a abandonarlo,
- b) Los niveles de motivación, y
- c) La organización interna del grupo.

Al igual que la interacción, la atracción que el grupo ejerza sobre los individuos parece tener mucha influencia para que un grupo permanezca cohesionado. Si los individuos pueden pertenecer a distintos tipos de grupos a la vez, se debe a las atracciones que ejercen sobre él. Una ama de casa puede percibir que su familia posee un elevado nivel de cohesión (aunque no le llamaría de esa forma), al mismo tiempo que puede pertenecer a un grupo civil en defensa de los derechos de los animales y a un grupo religioso, en los que percibe elementos semejantes a los que tiene en su hogar y quizás sea por este elemento que busca cierta afinidad en cada uno de los grupos a los que pertenece.

Una de las técnicas más utilizadas y que parece gozar de cierta credibilidad para el estudio de la cohesión en los grupos son los estudios sociométricos<sup>2</sup>. La cohesividad tiene que ver con un determinado número de factores que pueden fortalecerla o debilitarla. Por ejemplo; dependiendo del grado de dependencia que sientan los individuos hacia el grupo, la cohesión será débil o más fuerte.

Como la cohesión se sustenta en gran medida en la interacción de los miembros del grupo, su tamaño puede determinar el tipo de interacciones que se llevará a cabo, estableciendo los posibles subgrupos que se desarrollen y la unión entre los individuos que pertenecen a él.

El grupo debe ser lo suficientemente estable para que los individuos sientan la necesidad de permanecer cohesionados. La competencia con otros grupos podrá fomentar la integración, pero esta misma situación en el interior del grupo suele debilitarla (Litterer, cit. en Rodil y Mendoza, 1979).

La importancia de la cohesión radica en la manera en que sirve para mantener con vida al grupo. Se le ha relacionado con una serie de procesos, de los cuales, algunos que nos interesa resaltar son: La interacción, la influencia social y la productividad (Shaw, 1989).

#### • Cohesión e interacción .

Ya hemos mencionado que la gente suele unirse a grupos que le parecen atractivos, por lo que la interacción sería el resultado de la afiliación con las personas que por alguna razón nos parecen atractivas. Sin embargo, estudios realizados por Lott y Lott, Morán, French, etc. parecen indicar que la cantidad y la calidad de la interacción están relacionadas con la cohesión del grupo.

En su estudio, Lott y Lott pidieron a cada miembro de los grupos de 6 a 10 integrantes pertenecientes a organizaciones estudiantiles dedicados a todo tipo de actividades, que indicara en una escala de nueve puntos cuanto le agradaban sus compañeros. Lo mismo hicieron con otros grupos de estudiantes de Psicología que no se conocían.

Los miembros se emparejaron y se promediaron las diferencias existentes en la calificación que otorgó cada miembro a la pareja en turno. Todas las parejas se promediaron tomando como índice de la cohesión grupal el promedio de las puntuaciones obtenidas por cada pareja. Posteriormente se registró la frecuencia y tipo de comunicaciones que tenían entre sí los miembros de los grupos mientras discutían sobre las actitudes de los estudiantes. Este procedimiento proporcionó una evaluación cuantitativa de actividad comunicativa y una estimación de la cohesión del grupo.

Los resultados mostraron una correlación entre la cohesión y el nivel de comunicación, mostrando la relación que existe entre estos dos elementos aún cuando las oportunidades de interacción son las mismas para todos los grupos. En este sentido, el factor que podría ser considerado como mejor indicador de la cohesión sería la *calidad* de la interacción y no tanto la *cantidad*<sup>3</sup>.

No obstante, la cantidad variara dependiendo de los índices de cohesión que presente el grupo y la calidad mejorará substancialmente en la misma relación. En un grupo cohesionado las interacciones tendrán una orientación positiva y por deducción, los poco cohesionados tendrán una negativa.

- **Cohesión e influencia social.**

Una de las características de los grupos cohesionados es la fuerte influencia social que ejercen sobre los individuos para que cumplan sus expectativas en lo que respecta a sus funciones o rol. La cohesión motiva a los individuos a responder positivamente a las demandas de sus compañeros.

Esto significa que los grupos cohesionados tendrán un mayor poder e influencia sobre sus miembros para que se conformen voluntariamente a las normas y tendrán más formas de presión para que acaten las reglas. Para el sustento de estas conclusiones, Schachter y colaboradores (op. cit.) estudiaron los efectos de la inducción positiva y negativa en grupos con mucha y poca cohesión.

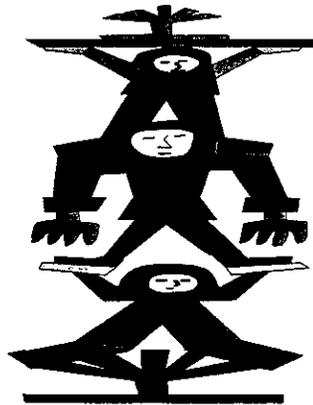


Figura 7. Las sociedades pueden motivar de distintas formas a la cohesión de sus miembros.

### • Cohesión y productividad.

Cuando los individuos presentan un elevado nivel de cohesión es común encontrar que trabajen arduamente para conseguir los objetivos del grupo, aún a costa de los personales. "... el grupo con cohesión puede alcanzar objetivos -que sean aceptados por el- con más eficiencia que el grupo sin cohesión" (Shaw, M. Op cit P. 235).

En una serie de estudios realizados por Van Zelst se descubrió una relación entre la cohesión y los índices de productividad. En un primer estudio se le pidió a carpinteros y albañiles que eligiesen a tres personas con las que desearían trabajar. Durante cinco meses trabajaron en una obra de construcción, tiempo que se comparó con otros nueve meses previos en los que no hubo oportunidad para que eligiesen libremente a sus compañeros.

Los resultados mostraron una disminución del porcentaje de rotación y un ahorro del 5% en el costo de la producción. En un segundo estudio, se comparó a grupos de carpinteros y albañiles formados sociométricamente con grupos de control durante un periodo de tres meses mostrando una superioridad en la tasa de rotación, los costos laborales y los costos de producción.

Los datos anteriores junto con los reportados por Speroff y Kerr en estudios sobre la disminución de accidentes a través del agrupamiento sociométrico de los trabajadores, por Goodaere en la efectividad de batallones del ejército para la solución de problemas en las estrategias y por Shaw y Shaw en la eficiencia de alumnos para el mejoramiento de las labores escolares, muestran la relación existente entre la cohesión del grupo y la efectividad para llevar a cabo sus objetivos, así como el crecimiento de sus índices de producción.

Lo anterior nos lleva a una reflexión que ya hemos comentado anteriormente: los grupos pueden, mediante presiones para que los miembros acaten sus normas, provocar que los niveles de productividad sean más elevados o, en el caso contrario, limitar su producción para que la organización se vea presionada a resolver demandas que hayan hecho, por insatisfacción o simplemente por rebeldía. La cohesión que tengan los individuos a los grupos pequeños dentro de las organizaciones podrá favorecer o perjudicar los intereses de la misma, por esto es necesario investigar y mantenerse atento a la situación que prive de manera particular.

La cohesión en algunos grupos suele ser un elemento decisivo en la productividad que pueda desarrollar. Muchas organizaciones se enfrascan en su tarea, olvidando que las relaciones personales que se establecen durante la interacción laboral puede verse beneficiada por el conocimiento de las fuerzas emotivas (podemos entender esto como *actitudes*) que se mueven mientras persiguen su objetivo.

Sin premeditarlo, grupos específicos como el ejército o las agrupaciones eclesiásticas establecen entre sus miembros lazos emotivos que paralelamente causan un alto grado de cohesión. Por ejemplo, el ejército forma en sus reclutas un elevado sentido de responsabilidad y lealtad que suele perdurar aún cuando ya no se pertenezca a dicha agrupación. Esto lo logran porque desde su ingreso los individuos son introducidos a un fuerte programa de inducción y adoctrinamiento que es mantenido durante toda su estancia.

Las normas y estándares de conducta son rígidas pero finalmente interiorizadas motivándolos a vivir y responder de acuerdo a ellos, de tal manera que las presiones para conformarse a quienes no las acatan o buscan una desviación suelen ser igual de drásticas.

La cohesión hace referencia, de manera esencial, al carácter emotivo de la interacción entre los miembros de un grupo. Ha quedado demostrado que el efecto de las emociones sobre el desempeño y la estructura del grupo es un elemento que no debe descuidarse dado que parece estar muy estrechamente relacionado a todos los procesos que intervienen en la dinámica del grupo.

Los procesos de influencia, la conformación a las normas y estándares, la atracción y, obviamente, la cohesión, son ejemplos del movimiento y dinámica de los grupos que hacen de ellos un tema interesante de estudio.

#### • GRUPOS Y ORGANIZACIONES.

Al reconocer en las organizaciones productivas un conjunto de subgrupos que interactúan entre sí para la obtención de un objetivo general entendemos que estos grupos pequeños tienen una notable influencia para la obtención de los objetivos de la organización.

Para Sayles y Strauss (cit. en Rodil y Mendoza, 1979) los grupos dentro de las organizaciones productivas tienen una vida propia aún separados de los fines de la organización formal y suelen considerarse como entidades que adquieren fuerza e influencia sobre los individuos. Al estar involucrado en un subgrupo, el individuo adquiere compromisos que debe estar dispuesto a asumir dependiendo del grado de influencia que sienta de él.

Al igual que las organizaciones productivas en su conjunto, estos pequeños grupos crean un estilo peculiar de hacer las cosas tomando como base los acuerdos (implícitos o explícitos) a los que han llegado después de haber establecido sus normas y valores. En este sentido, se convierten en organizaciones informales dentro de las organizaciones formales (algunas de ellas pueden convertirse en parásitos). Pueden ser el principal motivador de sus miembros, y se forjan metas y objetivos que, ocasionalmente, pueden coincidir con los de la organización.

Para Kast y Rosenzweig (1988) los subgrupos que se forman en las organizaciones son un elemento básico en los sistemas sociales complejos, forman parte del desarrollo y elaboración de la personalidad individual, son un factor importante en los procesos de *socialización*, tienen semejanzas con los grupos sociales a "gran escala" y son fuente de motivación.

Un tema de estudio que parece interesante es la manera en que las organizaciones productivas se adaptan a las demandas de desarrollo provocadas por el crecimiento y la expansión a nivel internacional. Es decir, cuando la organización rebasa las fronteras en las que se establecieron sus inicios y que le proporcionaron un estilo característico ¿en que

medida se ajustan las nuevas pautas culturales al estilo y objetivos de la organización en su conjunto? Para esto es necesario conocer los factores que participan en este proceso como lo son las actitudes.

En los siguientes capítulos trataremos de manera específica un elemento importante para nuestro estudio psicológico y que repercute de manera directa no solo en el desarrollo de este grupo social denominado “organización productiva”, si no que favorecerá o limitará las expectativas de que pueda adherirse con mayor facilidad a la tendencia internacional. Este elemento es conocido como Actitud.

---

<sup>1</sup> En cuanto al proceso de normalización, la palabra conformidad no se refiere a la resignación o aceptación pasiva de los hechos. Por este concepto entenderemos el asumir la forma que presenta un modelo. La conformidad establece la manera en que un individuo interioriza los valores y las normas propias de un núcleo social.

<sup>2</sup> Los estudios sociométricos se componen de una serie de preguntas sobre la percepción de los individuos en cuanto a la aceptación o rechazo que tendrían de sus compañeros de grupo. Su utilidad reside en una medida objetiva de la percepción del grupo y las interacciones positivas o negativas entre sus miembros.

<sup>3</sup> Siendo la calidad el índice adecuado para estudiar la cohesión, se tropieza con la dificultad de la elaboración de instrumentos que parezcan confiables y produzcan resultados con cierta validez. La dificultad con que se tropieza en su estudio es la de concordar sobre lo que se entiende por este concepto y por los desacuerdos para medirla. Los estudios sociométricos aportan una medida aceptable pero se relacionan más a la cantidad de interacciones que con la calidad de las mismas.

## CAPITULO 2

# LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES: LA PERSPECTIVA INDIVIDUAL

### CONTENIDO

- Diferenciación de las actitudes en tres niveles: actitudes, creencias e intenciones
- Correspondencia entre el pensar y el proceder (las actitudes y los actos)
- Descripción y ejemplificación de variables que pueden facilitar adoptar un modo de pensar y de involucrarse en el funcionamiento de la empresa
- La formación social y académica, la militancia sindical o empresarial, las expectativas personales, la afinidad o discrepancia con la empresa y el conocimiento de la misma como posibles factores de la dinámica grupal en la empresa

El presente capítulo se ocupa de explicar la manera en que nuestro modo de pensar se integra a un contexto laboral. Esta forma de “percibir el mundo”, puede ser el facilitador o el obstáculo para que el desempeño de los individuos sea adecuado en una empresa.

Este modo de pensar, comúnmente llamado actitud, hemos de diferenciarlo en tres planos: lo que creemos de algo, lo que opinamos de eso cuando ya lo conocemos, y el propósito o conducta que asumimos respecto de ello.

La importancia que tiene para nosotros como psicólogos el tomar en consideración estos factores, es porque guardan una relación muy particular con las acciones que se practican, pudiendo existir congruencia o incongruencia entre estos componentes del comportamiento. Por otra parte, existen influencias de carácter de interacción social que facilitan que el individuo adopte una postura de apoyo, rechazo o indiferencia ante la organización: sus antecedentes académicos, pautas familiares de comportamiento, valores culturales, planes personales, su militancia en un grupo en favor o en contra del trabajador o la empresa, así como episodios particulares de interacción con otros miembros de la misma por ejemplo:

Si es interés de las organizaciones conocer por qué existen resistencias por parte de los trabajadores para aceptar sus objetivos como propios, sin duda, la respuesta radica en el conocimiento de sus motivaciones internas. Es decir, hay que conocer sus actitudes para saber como intervenir. Comenzaremos por hacer la diferenciación ya mencionada.

## 2.1. Creencias, Actitudes e Intenciones.

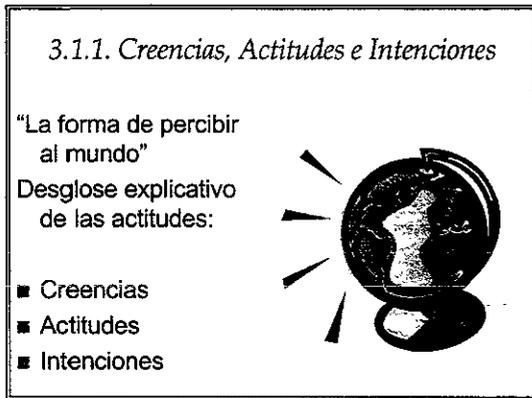


Figura 1. Creencias, actitudes e intenciones.

Los seres humanos, al igual que otros seres vivos, nos comportamos en relación a otros seres, al medio en el que nos encontramos y también a las capacidades que tenemos. Sin embargo, a diferencia de otros organismos, nosotros hemos alcanzado la facultad de razonar (Homs, 1996).

El razonamiento aparece en la vida humana como una forma de abstracción de los hechos y como una facultad para desligarnos de los referentes concretos y de analizar, planear y decidir acerca de estos.

Esta capacidad de razonar está fuertemente respaldada por una habilidad particular desarrollada, o al menos identificada, a este momento sólo en el género humano, el lenguaje. Este lenguaje que Miller describe como: “la habilidad para construir, comprender y expresar mensajes, apoyados en un sistema de signos convencionales y normativos en un grupo” (Miller, cit. en Sfez, 1990).

Sin embargo, el presente capítulo no tiene la intención de profundizar en una explicación del conocimiento ni de la inteligencia, sino de las disposiciones. Por ello, nos concentraremos mayormente en el papel que juegan estos modos de razonamiento en relación al comportamiento de la gente.

Como se mencionaba con anterioridad, el razonamiento ha sido una facultad inherente al ser humano. Esta debe ser entendida también como parte del comportamiento. Aún cuando existen modelos que han negado al pensamiento como un objeto inteligible de estudio, la mayor parte de los enfoques psicológicos han aceptado la importancia que tienen los modos de pensar en nuestra vida social (Coleman, 1997).

El razonamiento no debe ser entendido como una forma de percepción y procesamiento de impresiones e imágenes únicamente a nivel individual; sino que se ha convertido en nuestros días en un proceso que permite tanto la experiencia individual, como la integración a la experiencia y la norma colectiva.

La capacidad lingüística-racional del ser humano ha sido el facilitador de la formulación de reglas, creencias, valores y otros tantos productos sociales que hoy rigen nuestra convivencia (Toussaint, 1990). Nada de esto podría ser posible a menos de que hubiera un canal de comunicación que fuera compartido por una comunidad.

Pero aún dentro de esta organización y de una evolución cada vez más socializante de los miembros de cada grupo, podemos percatarnos de que no todo mundo hace lo que se le encomienda, no lo cumple en el momento esperado, o no ratifica en hechos lo que ha expresado acerca de un evento determinado.

Es entonces que nos abocamos al estudio de las formas en que piensa respecto de un evento, persona o situación; para saber cuál es la opinión o la emoción que facilita o interfiere la posibilidad de comportarse de una manera en especial.

Esto de lo que hablamos es entendido comúnmente como "actitudes". Las actitudes han sido definidas como un estado racional-emocional de aceptación o rechazo hacia un evento u objeto determinado (Pick, 1979).

Esta definición nos muestra un vínculo fundamentalmente lingüístico sujeto-objeto: nos menciona un estado racional-emocional, de un sujeto, hacia un evento u objeto determinado; por el cual puede expresar no sólo aceptación o rechazo, sino indiferencia o desconocimiento.

Sin embargo, formas más evolucionadas de explicación de las actitudes nos sugieren que la actitud tiene tres componentes esenciales: la razón, el sentimiento y los valores.

- Los valores: Podemos entenderlos como pautas de integración social que acreditan o descalifican un acto determinado, por ejemplo: el rechazo al hostigamiento sexual de ejecutivos a secretarías.
- Los sentimientos: Se les puede definir como los afectos derivados de una experiencia con un impacto emocional y su correspondiente racionalización, generando un vínculo racional-afectivo con un objeto, evento o persona.
- La razón: Es la facultad de analizar las impresiones e imágenes que percibimos, organizarlas, otorgarles un significado y hacer uso de estas.

Esta explicación puede considerarse más completa que la anterior; pero para realizar una evaluación actitudinal en la que las podamos diferenciar, se torna repetitiva y poco clara. Por ello, proponemos un desglose de las actitudes en un corte sistémico.

Tanto Susan Pick (1979), como Fisher y sus colaboradores (1984), han propuesto que el mejor estudio de las actitudes debe partir del entendimiento de que la disposición que adoptamos respecto de un evento determinado no puede recibir un tratamiento similar, si tomamos en cuenta que estas pueden variar conforme a dos ejes: *la experiencia con el objeto y la existencia o inexistencia de un propósito de acción respecto del objeto*. Por ejemplo, es posible que no sea la misma actitud hacia un violador sexual de una mujer que ha sido violada a la de un hombre con tendencias liberales. Mientras la primera podría exigir que fuera sentenciado a muerte, el segundo podría ser más benevolente.

En cuanto a la experiencia con el objeto, se puede identificar en un continuo de conocimiento que la disposición hacia el evento en cuestión puede variar o ratificarse progresivamente en la medida que lo conocemos mejor. Es decir, si la mujer violada fuera hermana del hombre con tendencia liberal y conociera las repercusiones físicas y sociales que dejó esta experiencia, habría mayor probabilidad de que modificara su evaluación del evento y, por ende, su actitud.

En cambio, en lo concerniente al propósito, se puede expresar una opinión respecto de una situación determinada, pero esta no tendrá el mismo peso o la misma solución si es algo de lo que sólo se opina, o se expresa una voluntad en relación a eso mismo. Se puede opinar que la pena de muerte es lo que merece un violador, pero es distinto a que se procure un linchamiento de uno de estos sujetos.

Del análisis de estos dos ejes en la determinación de las actitudes se deriva la siguiente clasificación:

- Creencias
- Actitudes
- Intenciones.

A continuación haremos un desglose y explicaremos con detalle estos factores de los cuales ya hemos mencionado algo de alguna manera.

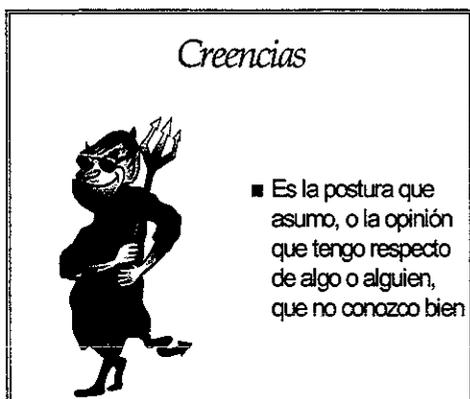


Figura 2. Creencias.

Las creencias podemos explicarlas como una postura que asumimos, respecto de un evento o persona, con la característica particular de que no se cuenta con una experiencia o un conocimiento suficiente del mismo (Costley, et al, 1985). Retomando el capítulo anterior, los grupos de referencia suelen ser producto de este factor.

Suele ocurrir que ciertos episodios de interacción social se encuentran fuertemente influenciados por el poco conocimiento que tenemos de un evento; sin embargo, al tiempo que desconocemos mucho del mismo, nuestra postura pudiera encontrarse bastante consolidada.

Un ejemplo de esto se puede apreciar en los mensajes que se transmiten por los medios masivos de difusión. En la emisión de noticias se puede apreciar que una buena parte de estas no son expresadas libres de emoción o de juicio de valor de la agencia o del locutor. Su efecto sin embargo, llega a trascender en la afectividad de los individuos quienes terminan proponiendo e identificando a “los buenos” y “los malos” en nuestra vida en comunidad.



Figura 3. Actitudes.

De manera similar a las creencias, las actitudes preservan su carga afectiva, racional y moral (sentimientos, razón y valores), pero difieren de las primeras en que la opinión formulada del evento u objeto se respalda en una mayor indagación o en una experiencia que reduce la carga visceral de las decisiones tomadas en una creencia y otorga mayor consistencia al

argumento que el individuo atribuya a su postura (Costley, et al, 1985; Fisher, et al, 1984).

La distinción entre las creencias y las actitudes puede justificar en buena medida la disposición de una persona por ejemplo: existen casos en que un trabajador no percibe el apoyo deseado de parte de su sindicato, y atribuye al sindicato el calificativo de "sindicato charro". Si este trabajador nada más se basa en rumores, no tendrá una base consistente para sostener esa postura; pero podrá ratificar su posición si se fundamenta en experiencias previas que haya tenido personalmente.



Figura 4. Intenciones.

En cuanto a las intenciones, estas difieren de las actitudes y creencias no en la experiencia, sino en cuanto al rol propositivo que asume la persona respecto de los objetos que juzga. En esta ocasión, el individuo expresa un rol más activo, de voluntad respecto del referente en cuestión (Pick, 1979).

Un ejemplo evidente de esto es la distancia existente entre una actitud y una intención respecto del sueldo percibido:

Actitud "El sueldo que me pagan es muy poco, y no veo para cuando me lo aumenten".

Intención "Quiero un aumento de sueldo".

Igualmente difiere de las creencias, aunque la intención puede también tener poca experiencia con el referente:

Creencia "Los marcianos existen, lo dijeron en la radio".

Intención "Pues yo no he visto a los marcianos, pero me gustaría que me visitara uno".

Las tres variaciones de las disposiciones nos permiten analizar un objeto o evento con una mayor facilidad para emprender soluciones o para afianzar el juicio establecido; pero estas no cobran el suficiente significado sino hasta que se asocian con los actos mismos, los cuales señalarán la congruencia entre lo que se dice y se hace.

Ese vínculo se manifiesta en el comportamiento organizacional como un modo de identificar el acercamiento de las expectativas de la empresa al hecho real y el modo de participación del trabajador.

Por ejemplo, los trabajadores de una empresa puede considerar que están siendo mal pagados (creencia) y podrán estar a disgusto con los sueldos que perciben (actitud) pero serán incongruentes con sus intensiones si esto no se traduce en una huelga que intente ejercer presión para que esto cambie y puedan eliminar estos sentimientos.

## 2.2. Correspondencia de las actitudes con la acción.



Figura 5. La congruencia entre estos dos aspectos es parte esencial de la personalidad humana.

Las actitudes han sido motivo de estudio desde hace ya mucho tiempo; pero en muchos de los casos parecen no haber sido adecuadamente explotadas. La diferenciación exploratoria en el aprovechamiento de la medición de actitudes podemos encontrarlo fácilmente en las diferencias entre dos modos de investigación en Psicología, la exploratoria y la aplicada (McCarthy, et al, 1996).

En la investigación **exploratoria**, o también conocida como natural, no se manipulan variables, sólo se evalúan eventos para conocer sus características o magnitudes. En este contexto encontramos a todas aquellas mediciones de actitudes que sólo exploran la disposición que se tiene respecto de algo.

En la investigación **aplicada**, en términos de actitudes, se maneja un concepto más sistémico, más integrador del discurso y del acto. Con ello nos referimos a que no se otorga un peso trascendente a la actitud que se

tiene hacia algo, sino en la relación de congruencia o incongruencia que establece con el acto correspondiente.

La congruencia mencionada entre el discurso y el acto, es el parámetro en el que podemos realmente valorar la trascendencia de la actitud expresada; pero también funge como una forma de advertir o de corroborar indicadores de la confianza que debemos otorgar al cumplimiento o incumplimiento del acto en cuestión en lo sucesivo. Por ejemplo:

| Discurso               | Acto                     | Efecto           |
|------------------------|--------------------------|------------------|
| No me gusta mi trabajo | Cumplo con mi trabajo    | No es congruente |
| Me gusta mi trabajo    | Cumplo con mi trabajo    | Es congruente    |
| Me gusta mi trabajo    | No cumplo con mi trabajo | No es congruente |
| No me gusta mi trabajo | No cumplo con mi trabajo | Es congruente.   |

Tabla No. 1 Correspondencia entre los elementos del accionar humano.

La tabla anterior manifiesta cuatro alternativas de apareamiento entre lo que se dice y lo que se hace. Podemos percatarnos que las cuatro alternativas son posibles; pero que sólo la segunda resulta conveniente.

En el concepto sistémico de paradoja podemos encontrar el respaldo correspondiente: la paradoja se origina en el momento en que un evento cualquiera, que ha tenido cotidianamente un efecto determinado, otorga ahora la oportunidad de contar con un efecto considerablemente diferente, y propicia la confusión en la gente que vivió el episodio (Hoffman, 1987).

En una reflexión coloquial, nosotros podríamos pensar que lo más lógico es que si nos gusta nuestro trabajo, lo hagamos bien; o que si no nos gusta, no cumplamos con él. Sin embargo, el comportamiento humano no puede ser considerado como funcional, sino utilitario; es decir, no opera con la lógica estricta de la congruencia, sino que puede establecer lagunas entre lo que se planea y lo que se hace; o puede llevar a una confusión de decisiones entre lo que conviene y lo que debemos o deseamos, si estos valores son antagónicos.

Un ejemplo cotidiano de las paradojas en la empresa son los conflictos existentes entre la seguridad y la economía en la organización. Las medidas de seguridad, aparte de velar por la integridad del personal en la empresa, también abogan por reducir costos originados en la ocurrencia de un siniestro, propiciado por un acto o una condición insegura.

Al descubrir un acto o condición insegura, se define la acción contingente que evite la ocurrencia del percance. En otros casos, al considerar costosa la solución, pasa inadvertida, hasta el momento en que se suscita un siniestro y obliga a reparaciones, gastos médicos e indemnizaciones más costosas (Ellman, 1993).



Figura 6. La seguridad industrial es terreno frágil en la intervención del Psicólogo.

vista su razón de ser cuando se olvida de participar en todos los factores en pro del bienestar del trabajador. y del trabajador que aún tiene ideas absurdas como el famoso “a mi no puede pasarme nada, llevo años haciendo mi trabajo”.

Un tema tan trascendente como lo es la seguridad industrial es algo en lo que es necesario modificar las actitudes de toda organización. En este asunto participan todas las partes que integran al factor humano: el gobierno debería promover con mayor rigor todas las acciones tendientes a eliminar posibles riesgos. Las organizaciones productivas no terminan de entender que la inversión económica en este sentido puede ahorrar gastos innecesarios. El sindicato pierde de

### 2.3. Factores facilitadores para el cambio de actitudes.

*Factores facilitadores para el cambio de actitudes*

- Influencia social
- Inducción a la empresa
- Relaciones laborales
- Intereses particulares versus intereses institucionales

Figura 7. Los factores facilitadores del cambio hacen posible la integración al ambiente social.

La orientación sistémica, sin importar la disciplina o el campo de conocimiento en el que se desenvuelva, siempre persigue la posibilidad del cambio en aquellos sistemas en los que así se requiera (Lugan, 1991).

En lo que respecta a las personas, cuando estas forman parte de un sistema o grupo, no se habla de un cambio individualizante, sino de un cambio en las relaciones que establecen los individuos; es decir, nada limita la posibilidad de un cambio individual, pero para considerar un cambio sustancial - en la relación entre personas, se tiene que establecer una modificación, ya sea en los actos, ya sea en los roles, maneras de pensar y las normas, o todo en su conjunto (Skip, 1992).

Para una orientación sistémica, el cambio de actitud se significa como una posibilidad de cambio que trata de hacer compatible el discurso con el acto. En otras palabras, establecer congruencia entre lo que se dice y lo que se hace.

Pero para esto, debemos de tomar en cuenta que en nuestros contactos sociales, con personas o con productos sociales (libros, reglamentos, señales), podemos encontrar elementos que influyan en nuestra manera de pensar y que puedan ser reguladores de nuestro mantenimiento o modificación de las actitudes.

Para su estudio, dividiremos estos factores en influencia social, inducción a la empresa, relaciones laborales, y la relación entre intereses individuales e institucionales.

### 2.3.1. Influencia social.

Podemos anticipar en este apartado que todos los factores facilitadores son en sí influencias sociales; pero en particular nos referiremos en este primero a aquellos *contactos no preestablecidos por un compromiso laboral*, sino a una gama de relaciones que pueden generarse independientemente de pertenecer o no a una empresa.

3.2.1. *Influencia social*

- Valores y prácticas familiares
- Formación académica
- Relación con compañeros
- Nivel socio-económico y cultural
- Grupos de referencia
- Relaciones perdurables y no perdurables significativas



Todo ser humano, al pertenecer a una sociedad, urbana o rural, forma parte de un proceso de integración, dentro de las normas, valores o costumbres que se buscan preservar. Toussaint (1990) hace mención de que las sociedades mantienen el orden en la medida que

Figura 8. La diversidad cultural fortalece la identidad de los individuos. se pone en práctica la

**Teoría de la Reproducción** y logran evolucionar cuando se ejecuta la **Teoría de la Producción**.

La **Teoría de la Reproducción** se puede explicar de la siguiente manera: Las prácticas y los valores que son pertinentes a una sociedad o a un grupo determinado, son promovidos y enseñados por los miembros de este grupo a otros tantos para garantizar que se siga ejerciendo ese modo de organización y regulación de sus intercambios. Esto es también entendido como la tradición o transferencia cultural, la cual avala su continuación.

Por otra parte, la **Teoría de la Producción** considera que el estancamiento en prácticas y valores suele facilitar una debacle o una inoperancia posterior ante nuevos problemas o situaciones. Como en cualquier sistema, cuando un evento desestabiliza la relación, se hace necesario un movimiento que permita un cambio estabilizador. Si este no está contemplado dentro del bagaje cultural y pragmático del grupo en cuestión, dependerá de los esfuerzos que permitan la aparición de nuevas alternativas que los lleven al logro deseado. Ahí se está “produciendo” una práctica o un valor.

Un ejemplo de lo anterior en las organizaciones productivas es la llamada “reingeniería”. En esta, se motiva un cambio sumamente radical para crear condiciones de crecimiento y permanencia. Se procuran cambios en todos los sentidos, desde la maquinaria que puede resultar obsoleta, hasta los recursos humanos.

Con base en los fundamentos de las Teorías de la Reproducción y la Producción, existen influencias que cobran una y otra manifestación en el desarrollo de las actitudes de sus miembros. Algunos de los contactos sociales más cotidianos son los siguientes:

- Valores y prácticas familiares
- Formación académica
- Relación con compañeros
- Nivel socio-económico y cultural
- Grupos de referencia
- Relaciones perdurables y no perdurables significativas.

### **Valores y prácticas familiares.**

Como en Psicología del desarrollo, el primer contacto social que establece la persona es con la familia; y en muchos casos, con la mamá.

Este primer contacto, según diversos autores (Berryman, 1994; Ausubel y Sullivan, 1985), va a facilitar la mejora de sus repertorios genotípicos y lo

va a hacer partícipe de un conocimiento de reglas y valores que definirán la manera en que este nuevo miembro de la familia se integre a la sociedad.

### **Formación académica.**

El segundo contacto social importante, según el crecimiento bio-psico-social, definido por la Psicología del desarrollo, es su incorporación a una vida académica. Este es uno de los agentes socializadores más importantes en la tarea de la reproducción de valores y prácticas permitidas y promovidas conforme a los intereses políticos-ideológicos del Estado (Toussaint, 1990).

Parte importante de la labor docente sobre el sujeto se basa en el desarrollo de las competencias (aptitudes y conocimientos) que le permitan posteriormente integrarse a la vida productiva. algunas sociedades contemporáneas fundamentan su modo de vivir y pensar en este sistema de pensamiento<sup>1</sup>.

### **Relación con compañeros.**

Inevitablemente, el ingreso del niño a la escuela se traduce no sólo en la apertura de sus relaciones a un proceso de enseñanza-aprendizaje, sino también a procesos de socialización informal donde mantendrá contacto con otros niños, y por adición, a otros modos de pensar y actuar que le permitirán establecer nuevos vínculos y extender su visión de la realidad. Este proceso de socialización se generalizará y lo mantendrá a lo largo de su vida.

### **Nivel socio-económico y cultural.**

Por otra parte, y compartiendo el pensamiento de Vygotsky (cit. en Shotter, op. cit.), el conocimiento evoluciona y se perfecciona no sólo en relación a una condición de maduración biológica, sino también a aquellas experiencias de desarrollo que se han tenido al alcance.

En este punto, algunos de los ejemplos más notables de esas oportunidades de desarrollo provienen del nivel socio económico, y de las costumbres y estilos de su grupo (la cultura).

Aún cuando los procesos de urbanización ya no delimitan en nuestro país quiénes tienen o no mayores posibilidades económicas (por lo menos no con tanta facilidad), estas siguen manteniendo la idea de "a qué bienes o conocimientos se tiene acceso". Por ejemplo Internet no se encuentra disponible en la misma oportunidad de tiempo para un usuario que acude a un centro donde le ofrecen este servicio, que un usuario propietario de su computadora personal y de una línea telefónica.

En cuanto a la cultura, la pluralidad y el “bombardeo” actual de información y de alternativas disponibles han transformado a este concepto tan utilizado desde los 50’s en un concepto ambiguo como lo mencionamos en el capítulo anterior.

### **Grupos de referencia.**

En este punto el ser humano, como ser social, suele participar junto con otras personas en modos de organización colectiva encaminados al cumplimiento de una meta afín a todos ellos. A estos se les llama grupos (González, et. al., 1994).

Su pertenencia a los grupos lo transforma en muchas ocasiones en un agente de producción y de reproducción de hábitos, prácticas y valores. Así mismo, cada sujeto tiene la posibilidad de pertenecer a un grupo, dentro de los lineamientos y las restricciones que estos manejen, a manera voluntaria u obligada.

Existen ciertamente gran cantidad de grupos, los cuales pueden variar, tanto en los fines que persiguen, en el tamaño, en la taxonomía de sus miembros, o al menos en la formalidad o informalidad de su existencia; pero inobjetablemente, cada grupo contará con ciertas características psicológicas como son las siguientes:

|               |                                                                                                                                                  |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Participación | El rol, pasivo, activo o de visor que se desempeña dentro del grupo.                                                                             |
| Pertenencia   | Si por características o por acuerdo colectivo se reconoce la membresía en el grupo.                                                             |
| Pertinencia   | Si los actos son adecuados dentro de lo establecido en el grupo y no transgreden o ponen en peligro la existencia o el funcionamiento del mismo. |
| Cooperación   | La medida en que se apoya al grupo para alcanzar sus metas y objetivos.                                                                          |

### **Relaciones perdurables y no perdurables significativas.**

Para terminar lo correspondiente a este apartado, mencionaremos que existen ciertos episodios de interacción con otras personas, los cuales no son fácilmente clasificables por momento histórico, proceso grupal o institucional, etcétera; sino que son contactos que se establecen con otros y que son tan o más trascendentes que los anteriores sólo por un aspecto: son altamente significativos.

Chubb (1990) se refiere a estas relaciones o contactos como una variación innovadora en el estudio de los sistemas. Al tiempo que se confiesa que el enfoque sistémico había intentado preestablecer como sistema a la familia o a los grupos, Chubb propuso explicar a los sistemas como procesos; es decir; las relaciones perdurables o no perdurables significativas para la persona serán las entendidas como sistema.

No se puede negar que en muchos de los casos resulta para una persona mucho más significativo un amigo o un amor reciente, que un familiar distante. En situaciones extremas, qué trasciende más en una persona anímicamente un incendio en el que está inmiscuido (que puede durar unos instantes) o un día monótono de trabajo (como muchos otros que ha tenido en su vida laboral). Estas relaciones, al ser significativas trascienden por encima de parámetros de antigüedad, lazos sanguíneos y/o compromisos formales.



**Figura 9.** La manera en que responderán los individuos ante determinados estímulos suele variar dependiendo del impacto que cause y a la experiencia e historia personal.

En las organizaciones productivas hay formas más sofisticadas o elaboradas de influencia social con las que se pretende modificar la actitud de los individuos. Una muestra de esto es lo que se conoce como inducción.

### **2.3.2. Inducción a la empresa.**

La inducción del personal en la empresa es una práctica reciente pero no menos valiosa que el reclutamiento, selección y la capacitación. Dentro de las actividades correspondientes al área de Recursos Humanos, se le considera el vínculo entre el Reclutamiento y Selección de personal y la Capacitación (Escoto y Pérez, 1998).

## *Inducción a la empresa*

- Qué es la inducción?
- Para qué sirve?
- Elementos de la Inducción:
  - ◆ Misión
  - ◆ Visión
  - ◆ Valores
  - ◆ Competencias de la empresa
  - ◆ Competencias a alcanzar
  - ◆ Perfil y rol de la persona
  - ◆ Reglamento de trabajo
  - ◆ Conocimiento de su puesto
  - ◆ Conocimiento de las prestaciones



**Figura 10.** Un buen proceso de inducción puede lograr el éxito de un trabajador en sus labores.

Ya hemos mencionado anteriormente que los distintos grupos se someten también a un proceso de inducción, ya sea este formal o informal. Las famosas “novatadas” suelen ser el inicio de este proceso de inducción al que se someten los individuos en miras a la integración al grupo. El caso de la inducción a la organización productiva es más formal y marca el principio de la relación laboral.

La inducción a la empresa puede definirse como la forma de integración de los elementos de nuevo ingreso al grupo de trabajo, mediante el conocimiento de aspectos estructurales, funcionales y reglamentarios de la empresa, para facilitar su participación, cooperación, pertenencia e identidad de grupo.

Esta práctica ha sido considerada como importante para facilitar el compromiso del trabajador con la causa institucional. Así mismo, le permite participar del conocimiento de aspectos que pueden serle significativos, como el reglamento de trabajo, prestaciones, forma de cobro, etcétera. La inducción facilita, desde un punto de vista psicológico, la orientación de actitudes e intenciones en favor de una causa que permita prosperar tanto intereses individuales, como los de la empresa misma.

No corresponde a este trabajo explicar las características o estrategias de una inducción exitosa, consideramos que este puede ser un buen tema de reflexión para otras investigaciones.

### 2.3.3. Relaciones Laborales.

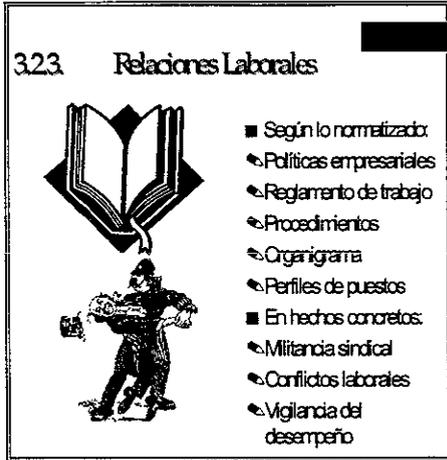


Figura 11. Las distintas relaciones en un ambiente laboral.

Otro aspecto significativo para el comportamiento organizacional se constituye de las Relaciones Laborales. Las Relaciones Laborales, como cualquier proceso de comunicación, implica el intercambio constante de impresiones e información entre diversos agentes o actores (Costley, et al, 1985).

Dentro de la empresa ocurren tanto cambios emanados del compromiso de trabajo (formales), como aquellos que se suscitan sin tener correspondencia directa con las metas de trabajo (informales).

Las Relaciones Laborales pueden ser consideradas como un contexto reciente para el ejercicio profesional del psicólogo organizacional. Hernández y Costales (1996) señalan que esta actividad había quedado principalmente en manos de abogados y en ocasiones de administradores; sin embargo, destacan que una de las grandes aportaciones del psicólogo no estriba en un vasto conocimiento de los reglamentos, ni en actos coercitivos que hagan válido el cumplimiento de la norma.

A diferencia de ellos, el psicólogo trata de “conciliar” y de hacer partícipe al trabajador de los reglamentos, para motivarlo e invitarlo a no transgredirlos.

Las Relaciones Laborales, entendidas desde su entorno jurídico; pero sin deslindarse de su naturaleza social, han de considerarse como sus determinantes analíticas a los siguientes elementos:

**Norma socio-jurídica:** Es toda regulación formulada para implantar derechos y obligaciones en el modo de organización de un grupo determinado.

En otras palabras, son todos aquellos principios y lineamientos de organización que se formalizan en una relación y que establecen las “reglas del juego”.

Acto socio-jurídico- Es todo comportamiento ejecutado por uno o varios miembros de una relación, el cual se sujeta a los derechos y obligaciones que norman a ese grupo. Este por consiguiente es un acto susceptible de ser reconocido o sancionado, respecto de la correspondencia que guarde con la norma.

Las Relaciones Laborales son en gran medida, una de las dimensiones que mayormente facilitan la identificación de conflictos en la empresa. Si comparamos nosotros a la norma y al acto socio-jurídico con las disposiciones y los actos, encontramos exactamente la misma correspondencia: la necesidad de que exista congruencia entre lo formulado y lo ejecutado (Lugan, 1991).

La norma socio-jurídica se refleja al interior de una empresa como todo evento normatizado por la misma, como pueden ser:

1. Políticas empresariales
2. Reglamento de Trabajo
3. Procedimientos
4. Organigrama
5. Perfiles de Puestos

Por otro lado, el acto socio-jurídico se manifiesta como toda acción ejercida en la empresa, y que es concurrente de manera implícita o manifiesta con lo preestablecido institucionalmente.

Algunos de los casos más usuales del hecho o acto socio-jurídico, que puede llegar a entrar en conflicto con la norma son los siguientes:

6. Militancia sindical
7. Conflictos laborales
8. Vigilancia del desempeño

La importancia de la relación entre actos y normas socio-jurídicas no determina que la parte vigilante de las reglas sea la empresa, ni que la parte transgresora de la norma sean los trabajadores. Lo importante de este apartado es destacar que el cumplimiento de los lineamientos de una empresa es el establecimiento de una congruencia entre planes y actos.

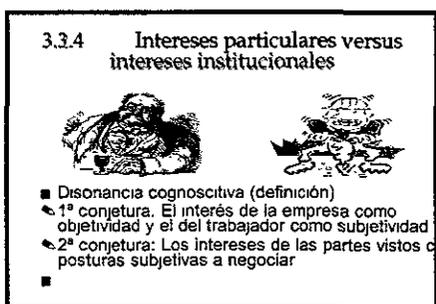
En realidad, ambas partes de la relación laboral suelen transgredir las normas y principios. Los perfiles de puesto son pasados por alto cuando se permite el ingreso a la empresa de un trabajador que no reúne los requisitos y que solo fue considerado por ser compadre del director.

El organigrama pierde su valor cuando no se respetan las jerarquías, etc. En estos casos y muchos más se entra a un estado de incongruencia.

Por otra parte, el carácter evolutivo de las relaciones sociales e institucionales también puede implicar que el hecho socio-jurídico que sigue la empresa pudiera ser mejorado si así se requiriera.

Para lograr esto, no se tiene que caer en la oferta desmesurada de incentivos, sino en esfuerzos que permitan la integración e identidad de empresa; a modo de que el trabajador no se sienta miembro de la organización, sino la organización misma (Hernández y Costales, 1996)<sup>2</sup>.

### 2.3.3. Intereses particulares versus intereses institucionales.



No podemos asentar que un movimiento como el mencionado en el apartado anterior se pueda dar con toda facilidad. Todo contexto institucional (grupo formal) tiende a la búsqueda de un fin colectivo (González, et. al., 1994).

Figura 12. Los intereses personales no siempre conducen a una acción determinada.

La empresa no es la excepción. Pero no podemos pasar por alto acontecimientos que han propiciado que en nuestro país no sea tan fácil la integración al fin primordial de la empresa, y sea aceptado el fin técnicamente conocido como "misión". Algunos de estos acontecimientos son los siguientes:

1. Los beneficios de alcanzar esa meta no son equitativos, puesto que se diversifica la participación de los logros, en primera instancia en relación a los socios y su volumen de participación en la empresa; en segunda instancia, conforme al puesto que cada quien ocupa, existe una tarifa o sueldo al que pueden aspirar.
2. Los enfrentamientos obrero-patronales acontecidos en distintas partes del mundo dieron origen a los grupos sindicales. Algunos de estos preservan vigente el pensamiento de la explotación del hombre por el hombre, con la colaboración de algunos representantes de la empresa que manifiestan prácticas de diferencia de clases.

3. Enfrentamientos francos como los acontecidos en Cananea y Río Blanco, que han preservado pensamientos e ideologías de confrontación obrero-patronal.
4. Tendencias administrativas ortodoxas, que declaran como una necesidad la subordinación de los intereses individuales a los de la empresa como un modo de aseguramiento de la productividad. Este último sin embargo, pareciera practicarse más que en política de subordinación como práctica de olvido.

El propósito de este apartado no es en ningún modo poner a pelear a las partes de la empresa, ni señalar víctimas y culpables; sino facilitar la identificación de la naturaleza del conflicto y mostrar que en este no existen buenos y malos, sino divergencias de intereses y perspectivas.

### **Disonancia cognoscitiva.**

La disonancia cognoscitiva es una teoría formulada por Festinger y Katz (Cit. en Costley, et al, 1985), la cual postula una secuencia lógica del razonamiento en las interacciones sociales:

1. Cada persona en lo individual tiene una forma de percibir e interpretar la "realidad" (subjetividad).
2. Al participar más de una persona en una situación de interacción, resultará factible la confrontación de modos distintos de percibir la "realidad" (intersubjetividad).
3. La solución del conflicto originado entre formas dispares de percibir la realidad sólo puede alcanzarse mediante la integración de las partes a uno de los conceptos de la realidad previamente formulados, o a uno alternativo; siendo, en cualquiera de los dos casos, indispensable que compartan la misma "realidad".

Un ejemplo imposible; un trabajador considera que está siendo bien pagado su trabajo y realiza sus labores con esmero (congruencia subjetiva). No comparte la idea de que el sindicato estalle en huelga con la empresa por el hecho de no recibir prestaciones superiores a las de la ley y que consideran justas (intersubjetividad). Pero considera que debe unirse por un sentimiento de lealtad a sus compañeros y porque de esta manera podrá satisfacer mejor sus necesidades.

La disonancia cognoscitiva resulta de una clara extensión de las teorías cognitivas, de un plano individual a uno colectivo.

En la Psicología Social, se ha podido apreciar, que las relaciones entre individuos suelen determinar modos de organización, principios y valores. Pero esta práctica también ha facilitado que se marquen algunos de estos actos como ilícitos.

En la empresa ocurre algo similar; pero no resulta conveniente ejercerse en todos los casos.

1. Las leyes son claras en su carácter de ser “un conjunto de normas autárquicas y coercitivas que regulan la vida colectiva”.
  - El carácter autárquico de las leyes se refiere a que estas serán aplicables independientemente del conocimiento o desconocimiento de ellas, así como de la aceptación o rechazo que se sienta por las mismas.
  - Por otro lado, el carácter coercitivo señala que las contingencias derivadas del cumplimiento o transgresión de la norma jurídica, deberán aplicarse para promover en la comunidad el respeto a las leyes.
2. El ejercicio de las leyes reglamentarias en la empresa se sujeta en una primera instancia a que sus ordenanzas no pueden transgredir la jerarquía de leyes tales como la Ley Federal del Trabajo, La Ley del Seguro Social o las leyes hacendarias.

Pero su ejecución al pie de la letra puede llegar a ser todavía un facilitador mayor de conflicto. Por ejemplo: cuando un trabajador transgrede una regla que no conoce, puede aplicarse el carácter autárquico de las leyes; pero como efecto secundario, puede facilitar que una buena parte de los trabajadores no lo tomen como el ejercicio de la ley, sino como un abuso, y friccionar aún más la relación al tiempo que baja el desempeño.

Si tomamos ello en cuenta, las formas conciliadoras de la atención de esos casos pueden ser una alternativa viable. Por otra parte, la difusión de los reglamentos, respaldada en acuses de recibo, rompe con la posibilidad de la utilización del argumento: *-es que yo no sabía-*, puesto que obliga a todos en la empresa a la lectura de los derechos y obligaciones, o al menos, a la aceptación de su culpa.

Una vez evidenciado que el comportamiento social en las organizaciones puede resultar más conveniente para las partes manejarlo por el acuerdo que por la lucha, hemos de diferenciar entre dos modos de asumir los intereses de las partes y los alcances de cada propuesta:

**Primera conjetura: El interés de la empresa entendido como objetividad y el del trabajador como subjetividad.**

Esta ha sido la postura clásica de la administración de empresas. En ella se ha promovido la idea de que el trabajador vende su fuerza de trabajo a un cliente (empresa) que le permitirá una vía para la satisfacción de sus intereses sólo en la medida que este primero cumpla con lo que le interesa a su cliente-patrón (retomaremos esto en el capítulo 4).

Si bien esta propuesta no transgrede la individualidad de intereses, no siempre es entendida bajo ese concepto, ni promueve fehacientemente el compromiso del trabajador ni el respeto a la pluralidad de principios, valores y anhelos.

**Segunda conjetura: Los intereses de las partes como posturas subjetivas a negociar.**

En esta conjetura alternativa, se ha propuesto un entendimiento plural. Charles Garfield (1992) ha remarcado que en el funcionamiento empresarial un punto clave es prestar atención al trabajador antes que al cliente, puesto que es el trabajador el que hará posible complacer al consumidor.

Para ello, sugiere no sólo respetar los intereses de los trabajadores y hacerles entender que el cumplimiento de su trabajo será el facilitador de la consecución de las metas individuales; sino mostrar también el interés en conocer lo que cada uno quiere, con pláticas, asambleas, etcétera. Para este tipo de eventos se propone otorgar el mismo valor al voto de las partes.

De esta manera, el individuo construye sus disposiciones y su conducta organizacional, apoyándose en las influencias que ha tenido como son: La formación social y académica, la militancia sindical o empresarial, las expectativas personales, la afinidad o discrepancia con la empresa y el conocimiento de la misma.

El comportamiento del individuo en la empresa será un factor determinante para asegurar su estabilidad en el trabajo; pero no podremos, en ningún caso, atribuir todo el peso a esa relación, sino que también deberán de considerarse el bagaje de experiencias que han permeado su pensamiento y a la postura que ha adoptado por la influencia ocasionada por estas.

Apoyando esta visión psicológica con fundamentos de la Sociología del Conocimiento y del modelo socioeconómico conocido como la Teoría de la Producción y la Reproducción, haremos una revisión final a estas influencias y analizaremos cómo pueden afectar a la relación laboral.

De estos contactos, los ejemplos sociales pueden figurar como significativos: ya que el individuo no sólo decide a través de las consecuencias que le traen sus actos, sino de las que ubica en los otros, el individuo puede aprender también a copiar procederes y pensamientos de otros. Por ejemplo, un trabajador puede aprender por lo que ha visto o escuchado de sus compañeros que ofreciendo ciertos "favores" a su jefe, éste tendrá una actitud más favorable hacia él. O bien puede aprender que un trabajo bien elaborado, entregado a tiempo y sin errores es la demanda de su superior para obtener su respaldo.

Esto puede colocar a la persona en la adopción de una postura observada en la empresa, contribuyendo a una imagen que oscile entre la competencia y la ineptitud, la responsabilidad y la negligencia, entre otras.

En el plano de lo académico, el sujeto se incorpora a un proceso institucionalmente destinado a otorgar conocimientos y aptitudes a los participantes para integrarse a la vida productiva. Sin embargo, este puede influenciar significativamente a la estabilidad del trabajador en la empresa.

Esto se puede evidenciar en tres direcciones: el grado de estudios, la escuela pública o privada y la terminación o deserción de los estudios.

- El grado de estudios implica la posibilidad de inserción laboral de los educandos. En principio, niveles de primaria y secundaria suelen significarse en participación en puestos operativos; bachillerato, carreras comerciales y técnicas, en niveles auxiliares operativos especializados y administrativos; mientras que los grados profesionales involucran niveles ejecutivos o técnicos de alta precisión.
- La escuela pública y la privada difieren en el concepto del egresado que están formando, resaltando que la escuela pública suele buscar la creación de una persona que se integre preferentemente al sector público, mientras que la escuela privada suele buscar colocar al egresado en la iniciativa privada y de preferencia en puestos ejecutivos o si no técnicos de alta precisión<sup>3</sup>.
- En cuanto a la terminación de la carrera, la no titulación y los estudios trunco suelen ocurrir por la misma necesidad económica; sin embargo, las consecuencias de trabajar en estas condiciones no han sido evaluadas; pero el testimonio de compañeros que se encuentran en esa situación varía desde la indiferencia hasta el desencanto o "vacío".

Por lo que respecta al estrato empresarial de referencia, el individuo tiene como influencia directa su pertenencia a un grupo sindical o al personal de confianza, dependiendo del puesto que ocupe.

Si es personal sindicalizado, las ideas, creencias, expectativas y prejuicios de este grupo entrarán en contacto con él. Esto en experiencias reales en nuestro país se ha sustentado la visión del empresario como imperialista, explotador y sobre todo enemigo. Ha incluido en gremios sindicales la sugerencia de parte de líderes de sabotear el trabajo<sup>4</sup>.

Si se es "personal de confianza", también los prejuicios pueden influir en ellos: algunos de superioridad al tratar con la "broza" y los "flojos". En ambos casos estas influencias posibilitan proceder y relaciones poco productivas para la empresa.

Así mismo, las expectativas personales suelen traducirse en el tipo de comportamiento que la persona practique en la empresa. Ejemplo de esto lo son las expectativas derivadas del estado civil, la expectativa económica y las iniciativas comerciales.

- En el primer caso, el estado civil ha sido tomado como una garantía cuando se seleccionan hombres casados (reduciendo la expectativa de renuncia ya que suelen ser el sostén de la casa) y la contratación de mujeres solteras (para evitar otorgar permisos por embarazo).

- Si el trabajo concede al empleado el ingreso económico deseado, probablemente este siga colaborando con la empresa. Si ese ingreso no le complace, tanto su participación, compromiso y estabilidad laboral podrán verse afectados.
- Por otro lado, si el trabajador concibe a la empresa como su "modo de vida", su compromiso probablemente sea mayor que el de aquel que la tome como "modo de financiamiento" de un negocio personal.

Finalmente, la afinidad, discrepancia y conocimiento-desconocimiento entre trabajador y empresa conllevan otro rango importante en la determinación de esa estabilidad laboral basada en el comportamiento organizacional. El acuerdo entre las partes ayuda a un buen desempeño; pero si este no se logra o no se fomenta, la participación y la relación laboral puede traducirse en un vínculo poco fructífero.

Este capítulo se concentró en la postura actitudinal del individuo y su comportamiento en la organización. En el siguiente se retoman estas ideas, pero se vinculan a los procesos y las relaciones formales e informales que también contribuyen a la variabilidad de estos aspectos.

---

<sup>1</sup> En Japón, por ejemplo, los jóvenes están dispuestos a suicidarse si consideran que no tienen el nivel de competencia óptimo para realizar apropiadamente su trabajo. La sociedad ejerce una presión muy fuerte para que en lo individual y en lo colectivo se obtengan los mejores resultados.

<sup>2</sup> En Septiembre de 1998, Alma Trejo publicó un artículo en el Periódico "El Asesor de Monterrey" donde mencionaba los intentos casi desesperados por propiciar este espíritu de pertenencia en las maquiladoras del norte del país. Menciona que en estas empresas puede hablarse de un promedio de rotación de hasta el 30%. Para abatir este porcentaje escandaloso, los directores han recurrido a sistemas como las rifas y los bailes populares. Estas empresas pueden prescindir de muchas cosas, menos del factor humano.

Trejo, A. "Trabajo a ritmo de quebradita". En El asesor de Monterrey. México. Septiembre de 1998. Año 1 No. 20. p. 1.

<sup>3</sup> Esta situación ha creado uno de los peores signos de discriminación en el ámbito laboral. Por políticas de algunas empresas se han destinado los puestos ejecutivos y de mayor jerarquía a quienes proceden de escuelas privadas sin considerar la competencia del individuo para dicho puesto. Sirvan pues estas líneas para expresar el descontento de quienes consideramos que es la competencia y no la institución lo relevante para el buen desempeño en un puesto de trabajo.

<sup>4</sup> Para soportar lo anterior, sugerimos la realización de estudios comparativos entre las normas y estilos propios de los distintos sindicatos. Esto podría mejorar su desempeño e injerencia en el ámbito laboral, además de proponer estrategias en este tipo de grupos que no han sido lo suficientemente estudiados por la Psicología social.

### CAPITULO 3

## LAS ACTITUDES Y EL COMPORTAMIENTO SOCIAL EN LAS ORGANIZACIONES: EL PLANO COLECTIVO

### CONTENIDO

- Las actitudes, creencias e intenciones de los miembros de la relación en cross-line
- Consenso, falso consenso, desacuerdo y sabotaje entre los planes y el desarrollo
- Unificación y control de variables que inciden sobre el funcionamiento de la empresa
- Proceso psicosocial para la integración de la fuerza unificadora del trabajo, respetando la formación social y académica, la militancia sindical o empresarial, las expectativas personales, la afinidad o discrepancia con la empresa y el conocimiento de la misma.

De manera similar al capítulo anterior, este tiene por misión identificar la forma en que el modo de pensar de la gente facilita o dificulta su integración al lugar de trabajo. Pero esta "percepción del mundo" va a diferir, o mejor dicho, va a ponerse en juego con la correspondiente percepción de otros participantes y de las "normas" o "Políticas empresariales".

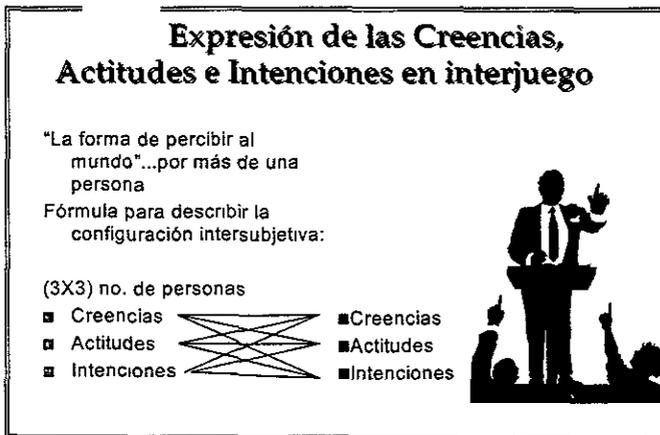
Igualmente al capítulo anterior, en el que se consideró esto en el plano individualizado, la actitud se divide en tres niveles, que son la creencia, la actitud y la intención; pero en este intercambio comunicacional y actitudinal, encontrará convergencias, divergencias e influencias singulares con lo que se suscite con los demás, entendiendo por esto la "interpercepción".

La trascendencia de comparar la connotación anterior, más individualizada, con la expuesta en este capítulo, más psicosocial, corresponde a la evolución misma de la aplicación psicológica de principios, métodos y técnicas en el contexto laboral, anteriormente llamada "Psicología Industrial", hoy evolucionada en "Psicología Organizacional". La razón en concreto atribuye una relación directa entre la integración individual como Psicología Industrial, y la visión de integración colectiva como Psicología Organizacional. Abundaremos sobre esto en el capítulo 4.

Asimismo, este concepto de interpercepción nos permite abordar con mayor precisión el aspecto volutivo de las actividades laborales; es decir, la trascendencia que tienen en la actividad laboral los procesos de consenso, falso consenso, desacuerdo y sabotaje como pautas que pueden emprender uno, algunos o todos los trabajadores, y que pueden repercutir en beneficio o en detrimento de la actividad económica de la organización.

Vale la pena mencionar que las influencias de interacción social son también trascendentes desde este punto de vista. Aquellas mencionadas en los capítulos anteriores tienen también ese peso en este concepto colectivo. Es por ello que este capítulo expondrá de manera descriptiva el "cómo" se optimiza una visión del comportamiento organizacional con un respaldo interperceptual.

### 3.1. Expresión de las Creencias, Actitudes e Intenciones en interjuego.



**Figura 1.** La manera personal de percibir y la subjetividad no terminan con un consenso de grupo.

Tomar en cuenta la subjetividad de los individuos no ha sido tarea desconocida para la psicología del trabajo (McCarthy, et al, 1995): Desde aproximadamente mediados de los 50's y los 60's, los enfoques humanísticos y existenciales ya se daban a esta labor, y esto ha proseguido desde 1970 con la ciencia cognitiva, los 80's con los enfoques sistémicos y cognitivo-conductuales, hasta nuestros días en que los enfoques narrativos intentan otorgarle un matiz diferente.

En el presente capítulo no se intentará hacer nada nuevo, ni desmadejar el hilo conductor de las relaciones sociales, que sabemos implican de manera importante a los componentes básicos que son:

- El acto comportamental
- El razonamiento
- La emoción.

Estos ya habían sido retomados en el capítulo anterior y no se les contradice; pero el propósito real de dar una concepción diferente al comportamiento organizacional en este capítulo, es determinar la forma en que estos elementos comportamentales (afectivos y racionales) entran en contacto los de un individuo con los de otros tantos y con convenciones y normas que definen los modos de integración y funcionamiento en la empresa. Así, el hilo conductor sigue siendo el mismo, sólo que *no es subjetivo, sino intersubjetivo*.

La subjetividad ha sido anteriormente estudiada como un fenómeno de percepción e interpretación individual, teniendo una gran cantidad de modelos que se han dedicado a explicarla. Algunos de estos han sido el “empirismo inglés”, representado por Berkeley, John Stuart Mill y James Mill, entre otros. El estructuralismo, reconocida filosofía lingüística creada por Ferdinand de Saussure y propuesto psicológicamente por Titchener.

La “teoría gestalt”, sustentada teóricamente por Wertheimer y por Maslow, y empíricamente por Köhler y Koffka. La psicofísica; e incluso el “neoconductismo”, propuesto por Tolman, y defendido por Eysenck, Mahoney, Wolpe y Lazarus, entre otros (Sahakian, 1988); y el “Constructivismo Radical” representado por Von Foerster, Von Glasserfeld, (Hoffman, 1990) son una muestra de la afirmación anterior.

Todos estos han coincidido en la importancia que tiene para el ser humano la experiencia “construida”; es decir, abstraída o interiorizada, ya que esta le va a permitir encontrar la manera de integrarse a una realidad social que define reglas para pertenecer y participar de la colectividad.

Pero hasta este punto habría un hueco evidente, que es concentrarse en la construcción individual de la realidad experimentada. Ciertamente es que este hecho ocurre; pero con la diferencia de que se modifica, se conflictúa y/o se concilia con la construcción de la realidad que hacen otros también. A esto llamaremos “interpercepción” (Kelly, op. cit.).

Existen muchos modelos que defienden esta causa: grupo operativo, enfoques sistémicos, enfoques estructurales, narrativos, etcétera; pero para fines de facilitar la lectura explicaremos el cómo opera la interpercepción en este proceso en lugar de teorizar sobre un enfoque específico.

El razonamiento, necesariamente es un proceso en el que interactuamos con ciertos eventos, los cuales percibimos, y sobre los cuales podemos actuar y/o reflexionar. Esto ha sido teorizado con anterioridad, ciertamente; pero

aún en los modelos más elaborados de la producción y la reproducción de lo social (véase Toussaint, op. cit.), pareciera no prestársele mayor atención a la trascendencia de la interpercepción.

Así pues, en la misma línea que siguió el capítulo anterior, vamos a explicar la trascendencia que tienen las distintas disposiciones en el proceder de la gente; sólo que en este caso, consideraremos también el impacto que puede generar en estos la disposición particular de otras personas.

### 3.1.1 Creencias en interjuego.

#### Creencias en interjuego



- Qué pasará con la postura que asumo, o la opinión que tengo respecto de algo o alguien, que no conozco bien?
- Creencia vs. Creencia
- Creencia vs. Actitud
- Creencia vs. Intención

Recordando la definición expresada en el capítulo anterior, las creencias son las posturas que se asumen respecto de un evento, sea persona, objeto o situación, las cuales no se conocen lo suficiente como para que lo que se piense pueda ser tomado como fiable (Pick, 1979).

Figura 2. Las creencias personales y su influencia

Basándonos en esta definición, podemos reiterar la legitimidad de una creencia como una postura personal; pero esta puede verse influenciada, en un plano comunicacional en tres niveles de intercambio (Patton y Giffin, 1981):

- |                 |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Confirmación    | Cuando aquella postura que definimos es respaldada por alguna persona, cuando esta recibe el acreditamiento de terceras personas.                                                                                                                                                                                                                                               |
| Descalificación | Cuando la postura que nosotros expresamos encuentra oposición o no es aceptada por los otros, expresándonoslo.                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Desconfirmación | Cuando la gente opta por no prestar atención alguna al mensaje que nosotros hemos emitido. Esto es diferente a la descalificación, porque en la descalificación puede ocurrir un “no estoy de acuerdo”; mientras que en la desconfirmación nuestro mensaje encuentra únicamente silencio, o bien, la gente interactúa como si uno no existiera (coloquialmente “no nos pelan”). |

Las creencias en interjuego son, para el que se encuentra en esa condición, el estado más vulnerable respecto de las disposiciones que hayan adoptado los demás. Esto se puede probar en que al no tener un conocimiento pleno o suficiente del evento juzgado, fácilmente pueden influir en uno o engañarlo, haciéndole creer que ellos conocen mejor esa situación.

Respecto de las combinaciones de las creencias en interjuego encontramos lo siguiente en los intercambios comunicacionales entre dos personas que adoptan una disposición particular:

1. **Creencia vs. Creencia.**- En esta situación se suscita un intercambio *confuso y delicado*, puesto que la *falta de información fidedigna* respecto del evento en cuestión origina intercambios difusos y no sustentados que pudieran inclinarse, en el mejor de los casos, a una indagación más profunda antes de tomar decisiones; y en el peor de ellos, a tomar decisiones precipitadas basadas en conjeturas inconsistentes. Por ejemplo, cuando se corre el rumor infundado de que se va a despedir a todo el personal y solo se cuenta con la información que la mayoría tiene, es decir: ¡nada confirmado!
2. **Creencia vs. Actitud.**- En este intercambio se puede anticipar que una de las partes, la que expresa su actitud tiene (por conocimiento) mayores posibilidades de dirigir este evento comunicacional. De este modo, podrá, si así lo decide, asumir un rol jerárquico y directivo que pudiera ser peligroso para el otro y para él mismo, pues al no conocer lo suficiente del evento pudiera encontrarse en el continuo de la confianza plena y la desconfianza absoluta. En el mismo ejemplo anterior, supongamos que algún trabajador cuenta con la información verídica de que existe una lista de trabajadores a los que se proyecta dar de baja. Puede asumir una actitud de conmiseración por los demás o de prepotencia al manejar datos que los demás no tienen. Además de crear resentimiento y la idea de que se favorece solo a algunos por alguna cualidad especial.
3. **Creencia vs. Intención.**- Este caso, al igual que el anterior puede tener a la persona creyente entre la *confianza* y la *desconfianza*; pero es en esta situación donde se corre más riesgo que en cualquier otra, puesto que se encuentra frente a alguien que en la búsqueda de ejercer su voluntad pudiera optar por una orientación y un manejo de la comunicación a su conveniencia personal, haciendo incluso de lado los efectos sobre terceros o sobre el otro participante, quien no cuenta con elementos suficientes para analizar esto y decidir libremente. Continuando, habría quién podría estar pensando en demandar a la empresa, declararse en huelga ó, en el mejor de los casos, pensar solo en cuánto le corresponde de finiquito.

Como podemos apreciar, las creencias en interjuego suelen ser una posición ventajosa para terceros y ampliamente desventajosa para aquel que no tiene el conocimiento o experiencia suficiente para juzgar y decidir sobre su participación en estas situaciones.

### 3.1.2 Actitudes en interjuego.

#### Actitudes en interjuego



- Compartir el sentimiento o pensamiento respecto de algo o alguien. Mi experiencia en contraste con los pensamientos de otros.

Actitud vs. Creencia  
Actitud vs. Actitud  
Actitud vs. Intención

Tal y como se señaló en el capítulo anterior, las actitudes son la postura afectiva, moral, racional que se adjudica una persona respecto de un evento determinado, teniendo como diferencia conforme a una creencia que se cuenta ya con una experiencia y conocimiento al respecto.

Figura 3. Las actitudes y su relación con el grupo.

Las actitudes en interjuego también se encuentran sujetas a la aceptación y al rechazo social; pero estas se manifiestan como una condición más favorecedora para aquel que la ha asumido, puesto que el grado de conocimiento o experiencia que tiene al respecto dificulta a terceros manipular con facilidad la idea que este defiende. Sin embargo, no se puede pasar por alto también el hecho de que el conocimiento o experiencia de las partes puede variar en su magnitud, así como la afectividad mediadora puede ser una condición de aceptación o de defensa radical del punto de vista personal<sup>1</sup>.

Las posibles combinaciones en una diada son las siguientes (Patton y Giffin, 1981):

1. **Actitud vs. Creencia.**- Este caso se torna similar al de Creencia vs. Actitud, con la salvedad de que es ahora nuestro sujeto índice el que se va a enfrentar, con ventaja considerable a otra persona, la cual por la poca experiencia y el desconocimiento concreto del evento, pudiera ser encaminada por la primera hacia una postura o una meta aceptada por el primero. Este punto puede favorecer la idea de que una capacitación realizada de manera adecuada puede modificar actitudes que no resulten adecuadas a los propósitos de la empresa.

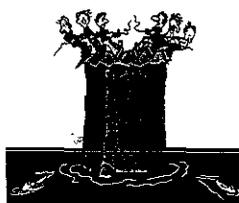
2. **Actitud vs. Actitud.-** Esta situación particularmente suele ser de las máximas generadoras de consenso y de conflicto; asimismo, evidencia de la interpercepción y de la importancia del enfoque narrativo. Cada persona, como individuo, da un cierto significado a la realidad que vive, y según el caso, adopta una creencia, una actitud o una intención. Cuando el sujeto cubre los requisitos para que podamos adjudicarle el ejercicio de una actitud (es decir, conocimiento y/o experiencia, o que se le conceda cierta credibilidad en el grupo), encontramos que esa realidad no necesariamente será idéntica ni compatible con la de otro que tenga un rango similar de experiencia o conocimiento. Por ello, el acuerdo entre dos sujetos cognoscentes y/o experimentados tanto puede convertirse en un conflicto jerárquico, como en una experiencia conciliadora considerablemente sencilla. Esto suele presentarse en los mandos directivos, donde los acuerdos pueden llegar a convertirse en luchas de poder.
3. **Actitud vs. Intención.-** Para el sujeto que ejerce la actitud, esta puede convertirse en una postura adecuada para participar de una toma de decisiones respecto de los propósitos del otro, puesto que su involucramiento no se cierra a la aceptación o al rechazo de los fines del otro, asumidos como una verdad absoluta, sino como una propuesta expresa, la cual podrá contrastar con su "juicio personal". Este es un punto en que las organizaciones deberían hacer mucho énfasis. Si se lograran manejar las actitudes propias para conseguir que las de los demás se adhirieran a las propias, gran parte de los objetivos empresariales estarían cubiertos.

Las actitudes en interjuego son entonces una condición más favorecedora para una participación razonada y menos pasiva del sujeto que por su conocimiento y/o experiencia puede apoyar, rechazar o ignorar una postura defendida por otra persona. En un plano jerárquico le permite incluso a este opinar con fundamento.

Quizás la estrategia más rentable para lograr lo anterior es la capacitación orientada a un desarrollo íntegro de la organización..

### 3.1.3 Intenciones en interjuego.

#### Intenciones en interjuego



- Mi propósito o voluntad que tengo o expreso, respecto de una situación, persona u objeto deberá someterse a consideración de terceros
- Intención vs Creencia
- Intención vs. Actitud
- Intención vs Intención

Figura 4. El estira y afloja de la intenciones y su relación con la toma de decisiones.

Las intenciones entendidas como posturas volitivas, que marcan el propósito de proceder de alguna manera particular, entran en juego también en este proceso de aceptación y rechazo en un contexto social.

Las intenciones, consideradas dentro de las disposiciones como la postura con mayor carga emocional y moral; es decir, la menos racional de las tres, atribuyen ya una dificultad a priori en un intercambio diádico que puede iniciarse en la búsqueda de la aceptación de su postura, hasta encaminar a otros a defender la causa personal que uno abandera. Esto conlleva que una interacción en la que se juega la intención implica fines de convencimiento y persuasión.

Adicionalmente, representan un problema significativo en la defensa de esta postura, ya que como lo afirman Pick (1979) y Fisher y colaboradores (1984), la defensa de una intención nos lleva a que ese repertorio volitivo puede ocurrir tanto con experiencia y conocimiento, como también puede ser ajeno a estos dos puntos.

De acuerdo con Patton y Giffin (1981, Op cit), encontramos como combinaciones las siguientes:

1. **Intención vs. Creencia.**- Esta situación implica la definición a priori de un sujeto que va a tomar la batuta del episodio comunicacional, que es el que maneja la intención. Como tal, fungirá como el mediador en la misma, y pudiera aprovechar la ventaja jerárquica y el desconocimiento del otro; aún cuando este también tenga poco o nulo conocimiento, la iniciativa lo pone en ventaja. Los puestos con una jerarquía alta tienen la facultad de mediar esta situación y aprovecharla para manipular creencias de sus subordinados en miras del bien propio.
2. **Intención vs. Actitud.**- Este interjuego en particular puede llegar a enfrentar a líderes contra expertos, puesto que un agente o actor toma la

iniciativa pero no se encuentra ante un grupo "ingenuo", sino frente a personas que puede respaldar o refutar su postura con fundamento, y afronta ambas posibilidades en medida similar, aún cuando él también tenga conocimiento y/o experiencia en el tópico. Se dice que el que puede enseñar con mayor éxito es aquel que ha tenido una experiencia directa con la actividad que pretende compartir, de otro modo se le puede cuestionar con el fundamento legal de la experiencia propia.

3. **Intención vs. Intención.**- Es esta circunstancia una de las condiciones más complicadas puesto que se encuentran partes defensoras de sus propios propósitos, siendo entonces el grado de afinidad entre las propuestas, la conveniencia unificadora o el grado de convencimiento que logre uno sobre el otro lo que dicte la postura resultante. Aquí cabe mencionar que pudiera imponerse la intención de un sujeto ingenuo a la de un experto por el manejo comunicacional o por la conveniencia.

De este modo, las intenciones en interjuego nos muestran ya una parte compleja de una interacción, puesto que no se reduce a una opinión sino a una volición, un propósito.

Ilustrativamente, pudiéramos afirmar que estas combinaciones ponen en evidencia una mayor complejidad de las relaciones entre individuos y del peso del carácter disposicional con que se esté incorporando a la interacción cada una de las partes; pero este es tan sólo un ejemplo diádico, en el que la confrontación de las disposiciones de dos personas nos llevó, de tres de cada uno, a nueve posibles. Si lo analizáramos a nivel triádico, asumiríamos 27 posibles ( $3 \times 3 \times 3$ ), y prácticamente sería imposible analizar combinaciones entre 10 personas (3 a la décima potencia; es decir, 59049 combinaciones), ya ni que decir de análisis más vastos como un diagnóstico organizacional en una macro empresa, con más de 100 trabajadores.

Pero a la vez que este descubrimiento pudiera aterrarnos al tratar de investigar la trascendencia y la forma de determinar estas disposiciones y su efecto sobre la acción, se convierte también en la evidencia de la gran importancia que tiene en la vida social y empresarial la interpercepción. Muchas son las influencias, y sin embargo, pudiéramos encontrar actitudes, intenciones y creencias convergentes. Para esto, nos apoyaremos en los sistemas avanzados de análisis de constructos en interjuego, conocidos en la Psicología de los Constructos Personales como "**redes de repertorios**" (Kelly, cit. en Stewart, 1996).

La red de repertorios es una técnica diseñada originalmente por George Kelly, con la cual confrontaba la manera en que cada individuo percibía una situación determinada (Stewart, 1996). Esta confronta al individuo con un concepto, evento o situación, y lo coloca frente a otros y su forma de "construir la realidad".

### 3.2. Correspondencia de las actitudes con la acción individual y colectiva.

#### Correspondencia de las actitudes con la acción individual y colectiva

La relación entre la acción individual y la acción colectiva se deriva en cuatro consecuencias posibles:

- Consenso para llevarla a la práctica
- Falso consenso (incertidumbre en su ejecución)
- Desacuerdo (no se lleva a la práctica)
- Sabotaje (por encima del acuerdo se entorpece su ejecución)



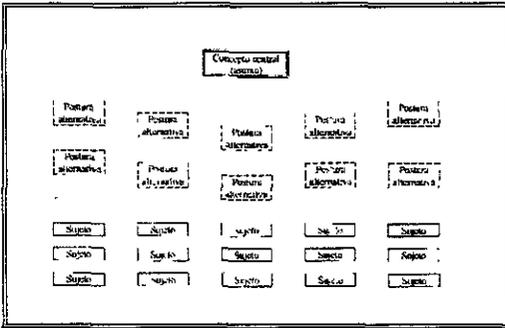
El comportamiento social se manifiesta con base no sólo en las acciones, sino también en las disposiciones; pero no sólo se expresa a nivel individual, sino que entra en juego con las de las otras partes, apoyándolas, ignorándolas o descartándolas.

Figura 5. Actitudes y correspondencia.

Distintos autores, como Costley y Todd (1983), Berthelot y Berthelot (1996) y Stewart (1996), han seguido en cierta medida una tendencia de análisis sociométrico similar al de Moreno; pero han tratado de optimizar las formas de análisis. Al tomar en cuenta que estos autores cuentan, ya sea, con una formación comunicacional o narrativa, han atendido con ahínco a la correspondencia entre los pensamientos y los actos que se dan en los episodios de interacción y los efectos sociotécnicos en la conducta laboral.

Para explicar estos patrones de relación laboral, se adaptó de la Red de Repertorios, creada por Kelly (cit. en Stewart, 1996), encontrando bocetos de conducta social que pueden explicar también patrones particulares de conducta social, como el consenso, falso consenso, el sabotaje y el desacuerdo.

En los siguientes esquemas se ilustrarán pautas de comportamiento social, las cuales se pueden facilitar con una "red de repertorios", que ayudará a explicar los interjuegos antes esbozados, pero sin la limitante de que se amplíe y dificulte significativamente al participar otro miembro más.

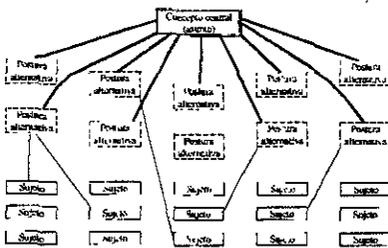


En un esquema de tipo “red de repertorios, encontramos regularmente en el punto más elevado al concepto general, a la definición de orden o idea aparentemente normativo en una relación (terapéuticamente aparecería como el conflicto).

Figura 6. Red de repertorios.

Debajo de este, se señalan todas las posturas alternativas con las que se le asocian, siendo afines o divergentes, más no idénticas al mismo. Y finalmente, se enlistan, en la parte baja a los sujetos o participantes, que forman parte de ese sistema.

Este tipo de esquemas representa, con mayor facilidad, la integración de conceptos de un sistema, sus agremiados, quiénes participan de una idea y quiénes de otra. También pone de manifiesto lo que ya habíamos mencionado con anterioridad, es decir que lo esencial del grupo no son los individuos, si no el objetivo o meta que pretende alcanzar. En este caso, el concepto general o conflicto es lo que requiere de un “tratamiento” especial.



La red de repertorios nos permite identificar gráficamente la pertenencia directa o indirecta al concepto original, así como el modo en que se distribuye la gente respecto de pensamientos y disposiciones circundantes a la situación en cuestión.

Figura 7. Distribución de maneras de pensar.

En la red de repertorios se puede visualizar las posturas disposicionales y la inclinación a la acción, con lo que una red de esta naturaleza es un facilitador para analizar la tendencia (es decir, la orientación global de los involucrados), así como el grado de pertenencia o pertinencia de una construcción personal, respecto de la colectiva.

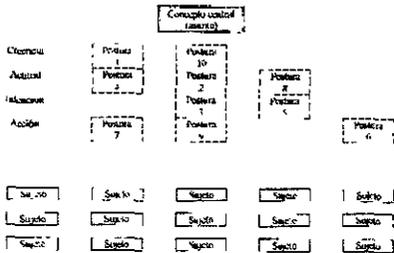
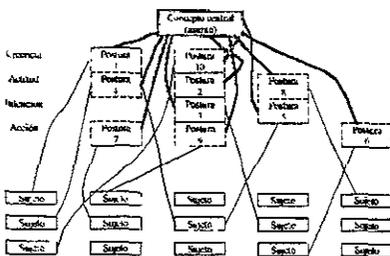


Figura 8. Niveles de posturas en interjuego.

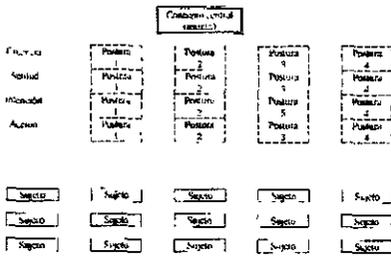
Este aspecto tiene que considerarse como relevante, puesto que los conflictos que se suscitan pueden complicarse en la medida que la defensa de una postura se base en lo que creen y se confronte a fundamentos consistentes, la identificación del nivel disposicional en que se mueve un constructo alternativo, puede facilitar el tratamiento o la medición de la viabilidad de una propuesta.

Con esta configuración, la red de repertorios nos muestra a estos constructos alternativos, en relación al constructo original, así como quiénes se involucran en estos pensamientos y procederes, teniendo la base de que esas posturas alternativas se integran en un nivel básico de disposición.



En este esquema de la red de repertorios, ya podemos apreciar con mayor claridad la distribución sociotécnica de los miembros entre el constructo original y los alternativos, incluyendo el nivel de disposición de cada propuesta; pero aún tendríamos que percatarnos que aunque la tendencia de una construcción alternativa predomine en un nivel de creencia, actitud o intención, no todos se integran a la misma en ese rango.

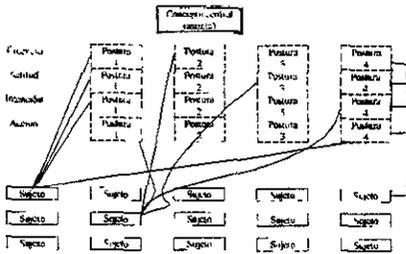
Figura 9. Red de repertorios y su distribución sociométrica.



La forma de analizar esto en una red de repertorios se basaría en otorgar a cada propuesta una columna, para que pueda ser tocada por todos los niveles de análisis, y registrar así la membresía de las personas a cada concepto y nivel.

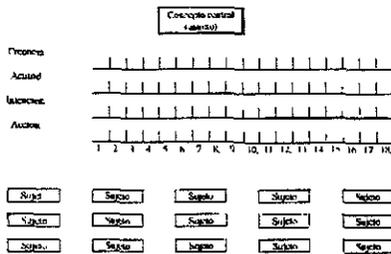
Figura 10. Análisis de la red de repertorios.

Una red de repertorios puede manejar aún más criterios, como conocimiento, experiencia, aspectos económicos, jurídicos etcétera, originando otros puntos de análisis a considerar.



En este modelo, el análisis nos permite observar la pertenencia a tal o cual idea de distintos miembros y el nivel disposicional en el que se involucran; pero además de ello, ayuda a identificar la congruencia de la postura de una persona (como en el caso del participante del extremo derecho), la incongruencia (como en el participante del extremo izquierdo), e incluso el pensamiento difuso (como en el participante que se ubica al centro).

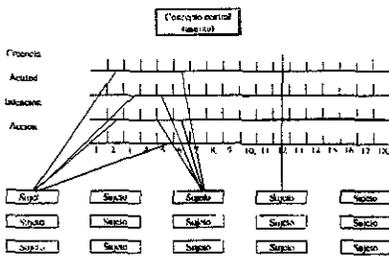
Figura 11. Pertenencia de los miembros a una idea.



Si adaptáramos esa red de repertorios a continuos no paramétricos, podríamos ubicar a lo largo del mismo, de las posturas más cercanas al constructo original a las más alejadas, pudiendo entonces identificar la tendencia global.

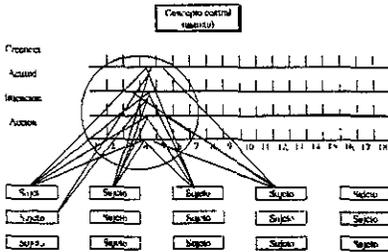
Figura 12. Tendencias globales de las posturas de los individuos.

Con base en un análisis de las tendencias, apoyándonos en la connotación de la observación de los niveles disposicionales (actitudes, creencias, intenciones) como continuos definitorios de las tendencias, podemos determinar gráficamente, tanto el momento como los involucrados en un patrón particular de conducta social, como el consenso, falso consenso, desacuerdo y el sabotaje. Estos los definiremos con los siguientes esquemas.



El ejemplo del desacuerdo puede observarse en esta red, en la que cada miembro expresa una postura divergente. Adicionalmente, el grado en que las distintas disposiciones en cada miembro se encuentran más cerradas en los intervalos que abarca, señala mayor apego a una postura específica.

Figura 13. Ejemplo de un desacuerdo.



Por su parte, el consenso nos mostraría una tendencia a coincidir en una postura particular en cada uno de los niveles. Este no implica necesariamente que todos lo compartan, pero en general que la mayoría lo acepte y diverjan en poco margen<sup>2</sup>.

Figura 14. Representación del consenso entre los miembros.

El consenso es dentro de los sistemas de globalización una meta considerada como ampliamente deseable, puesto que convergen en una cultura organizacional y esto se puede traducir en un facilitador del desempeño eficiente. Por ejemplo, para que en los tres países de América del norte se haya firmado el Tratado de Libre Comercio, primero debió haber pasado por una serie de aprobaciones de parte de todos los sectores legales de la legislatura nacional y posteriormente a una aprobación internacional.

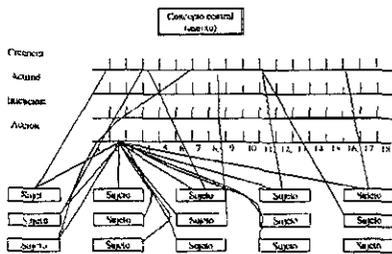


Figura 15. Ejemplo graficado de un falso consenso.

El falso consenso se manifiesta de la siguiente manera: se conviene o se practica una acción determinada, aún cuando existan marcadas divergencias de pensamiento. El falso consenso suele darse por desinterés o por desgaste. Como es el caso de la aprobación de la miscelánea fiscal para 1999 realizada el último día de plazo. En esta participaron diputados que aprobaron dicha miscelánea sin haber llegado a un consenso real.

Esto para no quedar mal ante la sociedad y dejar sin presupuesto a los distintos sectores económicos de nuestro país.

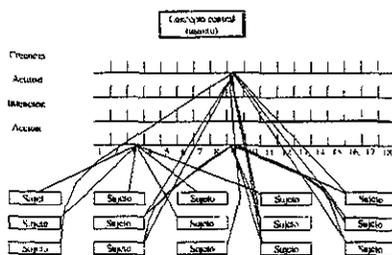


Figura 16. Representación gráfica del sabotaje.

Finalmente observamos el fenómeno del sabotaje, en el que previo acuerdo de una decisión (como la que se muestra al centro del continuo), y habiendo decidido su aplicación, se encuentra entorpecido por una acción de orden paralelo, emprendida por algunos miembros, que incluso pudieron haber votado en favor de la decisión convenida.

Es de este modo que los diagramas de red de repertorios facilitan significativamente el desarrollo y el análisis de las interrelaciones en la organización, la toma de datos adecuados para poder emprender una decisión específica y para no transgredir ideales particulares que puedan vincularse al fin de la empresa.

Este análisis nos muestra entonces la realidad que se afrontaría tanto en la influencia social como en la normatividad empresarial y la congruencia o incompatibilidad entre lo delimitado y lo ejercido.

Reviste gran importancia el conocimiento de la influencia que juegan las actitudes en el plano de las relaciones sociales. Todo lo anterior ha demostrado la intervención por demás significativa de las actitudes y la manera en que estas se mueven en los procesos individuales y colectivos. Ambos ámbitos (el individual y el colectivo) no son entidades que deban

considerarse separadamente, mas bien, su conjunción garantizará el éxito de las intervenciones que se realicen con miras a un cambio.

### **3.3. Unificación y control de variables que inciden sobre el funcionamiento de la empresa.**

Debemos notar adicionalmente que la red de repertorios no sólo nos va a ayudar a identificar esos manifiestos actitudinales de conducta organizacional, sino que también tiene que servir como un regulador para prever y orientar esas determinantes en favor de una integración laboral que acomode a ambas partes y reditúe a clientes, trabajadores, empresa y sociedad.

Para ello la red de repertorios puede respaldarse en un método empresarial de punta, basado en el análisis de contenido y la era de la información, que son los "megatrends" o "Macro Tendencias" (Naisbitt, 1985; Naisbitt y Aburdene, 1990).

La vida política, económica y social de las naciones es un fenómeno que se ha estudiado regularmente; sin embargo, se ha dificultado explicar esta por los cambios que sufre. Ello deriva en que todos esos cambios referidos son prueba de la existencia de las tendencias.

La sociedad es generadora y preservadora de las tendencias que vive la sociedad. Pero la mejor manera de predecir las posibilidades de lo que ocurrirá en el futuro es prestar atención a lo que se suscita en el presente.

Probablemente esta tarea no resulte tan fácil, pues hemos supuesto que vivimos en una época de industrialización; pero realmente esta época coexiste con la de la información, pues es esta la que nos permite identificar las tendencias de lo que pasa en la sociedad (recordemos "a mayor información mayor poder").

Así mismo, los cambios substanciales no provienen generalmente de grandes grupos, sino de algunas prácticas individuales y locales que les han dado resultado.

Para poder realizar, por otra parte, una adecuada identificación de las tendencias, debemos de basarnos en dos premisas (Naisbitt, 1985):

1. La información proveniente de una fuente, que es un sistema cerrado, nos expresa datos que son vigentes. Tratándose de un sistema cerrado, la nueva información no puede ocupar más espacio que el de aquella que sucedió, expresando un cambio.

2. El método con el que se va a explotar dicha información. Se requiere de practicar algún modo de análisis de contenido (véase Lazarsfeld; cit. en Naisbitt, 1985). El método de análisis de contenido en este caso sería la Red de Repertorios.

El análisis de contenido se utilizó con éxito durante la Segunda Guerra Mundial, estudiando los decesos publicados en diarios germanos para determinar las cuantiosas bajas de su ejército.

Desde entonces se ha invertido mucho dinero en estas investigaciones y con diversos indicadores en servicios nacionales de inteligencia.

Pero esto ha sido poco aprovechado para fines comerciales. Naisbitt lo ha practicado desde los 70's con éxito, y ha publicado sus hallazgos en la revista Trends Reports. Los beneficios de la determinación de las tendencias en un plano empresarial son en general la precisión con que se identifican factores relevantes, su sucesión, su predictibilidad y cómo estos pueden ser retomados para una confiable toma de decisiones.

Conforme a la tendencia que estos muestren, se puede adoptar seguirla como también no hacerlo; pero siempre se dispone de un marco de referencia visible.

Con este apoyo, nuestras redes de repertorios podrían operar a través del tiempo; es decir, identificando las tendencias críticas: de logro, negociables y de oportunidad sobre las que tendríamos que incidir y unificar criterios y procedimientos; meta de todo sistema de aseguramiento de la calidad.

A su vez, estos resultados señalarán la pauta en que esas variables podrán ser controladas, así como los recursos de que dispone la empresa para hacerlo, sean materiales o humanos.

El desarrollo de este proceso psicosocial unificador implica tomar en consideración al menos tres posturas respecto del fenómeno del comportamiento organizacional: las implicaciones sociales del fenómeno, el entorno jurídico del evento y el entorno económico del mismo.

La posibilidad de unificar los procedimientos en el trabajo y de controlar las divergencias y respetar los puntos de vista individuales se asegura en la medida que aceptamos:

1. que somos diferentes
2. que nos une un compromiso de trabajo, sirviendo a la causa de un grupo denominado empresa.

Para que esta relación pueda proveer mediante asambleas, círculos de calidad o alguna otra técnica, de la información requerida, se sugiere apoyarse en criterios base que eviten prejuiciar los episodios y situaciones que serán referidos (Touraine, 1984):

1. Debe evitar la oposición "determinantes objetivos y voluntad individual"
2. Debe darse cuenta de la combinación de relaciones (sociales, políticas, ideológicas).

Se ve entonces una tendencia de oposición entre el "movimiento" (innovación cultural) y el "orden" (la política y la ideología), la cual se pone en consideración analítica.

Se van a explicar los parámetros de la sociología de la acción destacándolos en forma de proposiciones opuestas a ella:

1. **Evaluar una situación o una conducta social a nombre de un principio definido no socialmente.** Durkheim reglamentó el explicar lo social únicamente por lo social, aún si se esté influenciado por una situación moral (porque se trata de la percepción de una situación particular), de principios, valores, etc. Toda ideología dirigente señala lo que son las expectativas a seguir, pero permanece ignorante de la naturaleza de las relaciones y de los conflictos sociales.

2. **Reducir una relación social a una interacción.** Se estudian las conductas de los actores en las relaciones sociales y sus representaciones de su "realidad", y de sus interacciones. Sin embargo aún es necesario pensar en la existencia de modos de organización donde toda relación social es también jerárquica (por dominación o por consenso a partir de la negociación).

Esto tiene el respaldo de una "normatización de reglas y de la ética", tanto como de la historia (percibida por la experiencia vivida de cada uno en una situación jerárquica). Se requiere asumir la posición de reconocer que "el realismo sociológico no es más que una ilusión": mientras que ocurría el acto, se le interpretaba y se construía la regla; y esta última puede ser modificada todavía por el acto. Las instituciones son también productos sociales.

3. **Separar sistema y actores.** Se deben separar las conductas de la conciencia de los actores para que no se hable de valores, es decir: de bonito, de bien ni de otras ideas etnocéntricas; sino de relaciones sociales en las que el actor se comporta.

Las situaciones son niveles de participación donde las conductas ocurren. Lo que sucede es una acción de la sociedad sobre ella misma. Para

comprenderlo bien, se requiere de olvidarse de los dualismos, los valores (como limitación universal) que son manifestaciones metasociales (o producidas al interior de las relaciones sociales).

**4. Interrogarse sobre la importancia más o menos grande de tal o cual categoría de hechos sociales (económicos, políticos, ideológicos...).** Los cuales también son sociales pero arbitrarios. Estos tienen la representación oficial de la toma de decisiones y de la formación de las reglas. Además, el poder para dirigir a los otros como si fueran lo más alejado del ser humano. Es decir que se disfraza una situación para no abordar directamente a la ideología.

**5. Hablar de valores.-** Que separan a unos de otros durante la lucha de tendencias conservadoras e innovadoras. Cada uno se ocupa de percibir el conflicto según el lugar que ocupa. Los valores no pueden ser normas ni roles. Dos grupos en conflicto no pueden tener las mismas normas (por lo que se debe esclarecer la confusión o separar los dos términos que han sido unidos de manera falsa). Los valores son un instrumento de integración porque "Los valores culturales se transforman en normas sociales aplicándose a campos específicos de la vida social" para mantener el poder a través de la ideología.

**6. Considerar la sociedad como el discurso de la clase dirigente.** Procurando que las tendencias innovadoras no hagan nada. La sociedad cambia de acuerdo a los logros alcanzados por los actores por encima de la oposición de los conservadores.

**7. Tomar las clases sociales por personajes.** Aquí son importantes sus relaciones metasociales ya que producen falsos héroes de cada clase.

**8. Confundir estructura (forma) y cambio (acción) dentro de una filosofía de la evolución.**

Por su parte el entorno jurídico del proceso nos dicta que una parte ineludible en las relaciones laborales es que tienen que apegarse a la legislación federal.

Necesariamente la diversidad de pensamientos y procedimientos se verá limitada por el marco legal de esta relación: la relación obrero-patronal se conoce como una parte del derecho privado y, dentro del mismo, del derecho laboral o derecho del trabajo.

Partiendo de la postura jurídica de reconocer a empresa y trabajadores como personas (la primera moral y la segunda física), la relación de trabajo se inicia por un contrato de trabajo y tiene que proseguir conforme a un reglamento laboral legítimo. De esta manera, el contrato define legalmente

a la empresa como el "cliente" y al trabajador como el "prestador de servicios".

Ello conlleva una transacción en la que el cliente prescribe el servicio que desea del prestador de servicios y que este último tendrá que cumplir. Además, señala la legislación federal en la Ley Federal del Trabajo no sólo las obligaciones de los trabajadores, sino los derechos y obligaciones de las partes en su acto de comercio correspondiente.

En el factor económico del proceso, se extiende esta situación obrero-patronal en esa condición de cliente y prestador de servicios. Pero concibe en adición la noción de que en los equipos de trabajo, la especialización y la diversificación de puestos a todos como clientes y prestadores de servicios entre sí; en otras palabras, no basta con lo que un sólo trabajador haga para garantizar resultados, sino que se necesita de la participación y del cumplimiento de todos. Esta situación obliga a los miembros a velar no sólo por su quehacer individual, sino a concebir que el éxito de la empresa conlleva el éxito global. La caída de la empresa, por el contrario suele amortiguarse en recortes de personal y reducción de costos que a estos pueden afectarles. Esta tríada será fundamental en la conciliación de las partes en el comportamiento organizacional.

Con este fundamento, proseguiremos con el estudio del comportamiento organizacional y la globalización en el mundo actual.

---

<sup>1</sup> La experiencia directa con un evento parece ser suficiente como para que mucha gente defienda su propio punto de vista y no escuche el de los demás. Por ejemplo, es común encontrar a trabajadores de muchos años en una empresa que se resisten a cambiar sus modos inoperantes de trabajar por el simple hecho de que su trabajo lo han realizado de la misma manera durante muchos años. Esto aún de que se le capacite y se le proporcionen herramientas más sofisticadas que le auxilien en su trabajo.

<sup>2</sup> El consenso se tropieza con todo tipo de obstáculos, desde los más tontos, hasta los más elaborados planes de sabotaje. Por ejemplo, en una organización de 100 empleados se pretende implementar un sistema de nómina vía tarjeta bancaria. Para esto se debe arribar a un acuerdo general por parte de todos los empleados. Si alguno está en desacuerdo por creencias o actitudes reales o imaginarias, dicho sistema no procede. Lo anterior motivaría una labor de persuasión para llegar al acuerdo o, lo más sencillo, implementar el sistema y darle su finiquito al o los trabajadores inconformes.

## CAPITULO 4

### ORGANIZACIONES PRODUCTIVAS: UNA PERSPECTIVA GLOBAL

#### CONTENIDO

- Las organizaciones productivas: Definición, Psicología y aplicación de estudios.
- Pasado de las organizaciones: Historia, teorías de admon. científica y Rel. Hum.
- Presente de las organizaciones: Modelo de admon. científica. La excelencia.
- Futuro de las organizaciones productivas: Avances tecnológicos. Avances en Recursos Humanos. Adhesión a las tendencias globalizadoras.

#### 4.1. Las organizaciones productivas.

Las organizaciones productivas forman parte del complejo sistema de estudios que se han desarrollado a lo largo de los últimos 60 años en torno a la manera en que se asocian los individuos y los objetivos que persiguen al hacerlo. Ha resultado común descubrir que estos estudios han caído en la generalización y que no existe una apreciación clara entre los distintos tipos de organización. Por esto, es frecuente el intento de explicar los fenómenos observados en las industrias con los resultados obtenidos en investigaciones realizadas con organizaciones como el ejército, los grupos de acción social o los grupos eclesiásticos.

Lo anterior no significa que los resultados obtenidos en los estudios realizados con otros tipos de grupos, esencialmente no lucrativos, sean inaplicables a las organizaciones productivas. Siempre encontraremos principios generales que pueden aportar información o explicar lo revelado por las investigaciones en todo tipo de grupos.

No obstante, la lógica indica que se deben hacer distinciones propias para cada caso. La confusión radica en la falta de una definición aceptada generalmente de las organizaciones y los distintos tipos que existen de las mismas.

Nuestra primera encomienda será citar el concepto de organización productiva que manejaremos en este trabajo.

#### 4.1.1 Definición.



**Figura 1.** En las relaciones sociales, los consensos no siempre son lo adecuado para definir un evento.

Partiremos de una definición general de lo que son las organizaciones sociales, para luego hacer un mayor énfasis en las organizaciones productivas. Lo haremos considerando distintos puntos de vista de los investigadores y realizando un análisis de sus conclusiones. No expondremos exhaustivamente las diversas concepciones que se tienen sobre este asunto, más bien, concretaremos en los puntos centrales que se tienen sobre el mismo.

Para Floyd Mann (Mann y cols. 1980), “Las organizaciones sociales son entidades en funcionamiento que presentan estructuras y procesos interdependientes.” Sociales porque, siendo los seres humanos quienes las integran, están en movimiento continuo y en cambio constante, teniendo la posibilidad de mantenerse con vida. Por ejemplo Los Boy Scouts, los grupos sociales, grupos de trabajo, etc. Están en movimiento porque, independientemente de las personas que integren estos grupos, tienen la posibilidad de permanecer en el tiempo y de subsistir, aún cuando existan variaciones en la membresía de los individuos. Sus objetivos pueden variar en su proceso de adaptación a las situaciones cambiantes de la sociedad y hasta es posible que se desarrollen y crezcan considerando la estructura funcional que mantienen sus miembros (ver capítulo 1).

Las organizaciones sociales, consideradas como grupo, manifestarán la interdependencia de las funciones de los individuos. Es decir, dependiendo del objetivo del grupo, los individuos se distribuirán las tareas asignando a cada miembro un rol específico que dependerá de sus cualidades y capacidades personales, además de estar completamente vinculado al rol y función que tengan los demás.

Todo tipo de organización “Se basa en la repetición de interacciones entre sus miembros, y las relaciones resultantes tienen cierto grado de pertenencia...” (Caplow, en Kast y Rosenzweig, 1988). Las organizaciones productivas tienen rasgos característicos debido a que se les considera “Una estructura organizacional ... integrada por varios puestos más que personas. Las organizaciones formales se definen por medio de diagramas que relacionan los puestos o por medio de documentos que describen los deberes y responsabilidades de los distintos puestos” (Caplow, en Kast y Rosenzweig, 1988). La formalidad de este tipo de organizaciones está en función de las disposiciones legales a las que están sujetas (Permisos ante dependencias como SEDUE, S.T.P.S. I.M.S.S. representaciones legales, identidad de la empresa, etc.).

La formalidad en estas organizaciones puede llegar al grado de despersonalizar al miembro, quien en este sentido perdería su identidad como individuo para convertirse en un número

más que estaría destinado solo a realizar su labor por el resto de su vida o hasta que él lo deseara.

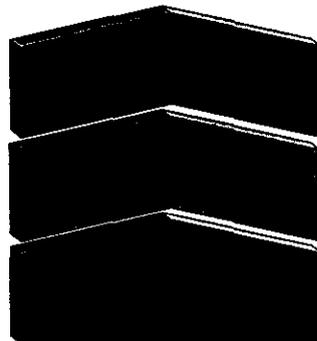
Uno de los riesgos de perder de vista al individuo y concentrarse en el puesto o función que realiza es la incapacidad de establecer un lazo afectivo o de identificación que lo motive para continuar en la organización. Sin embargo, si no existiera una distinción entre el objetivo de la permanencia del individuo en la organización y sus intereses personales, se caería en la anarquía y se perdería de vista la misión para la que fue fundada la organización.

Entonces, las organizaciones productivas son consideradas como estructuras formales con características propias como: los niveles jerárquicos (definidos por un organigrama), las interrelaciones sociales determinadas por puestos específicos producto de mandos superiores, objetivos que pueden no estar de acuerdo con los intereses individuales, y la formalidad en la estructuración de los roles o funciones que desempeña cada miembro (el perfil y descripción del puesto). El grupo total de personas que integra la organización estará dividido en muchas subunidades, conocidas por áreas o departamentos, dependiendo de su tamaño y puede mantenerse en continuo movimiento y cambio de acuerdo a la rotación por factores muy diversos.

Algunas características de las organizaciones productivas según Katz y Kahn (1985) son:

- a) Una estructura de mantenimiento, una de producción y otra de apoyo a la producción, (la primera está encaminada a la permanencia y las dos últimas a la preservación de la organización).
- b) Existe una definición clara de los papeles y división del trabajo.
- c) Liderazgo definido.
- d) Existen mecanismos que regulan la conducta y las *estructuras de adaptación* que se establecen en las relaciones interpersonales, (algunos llaman inducción y socialización a estos dispositivos de “adoctrinamiento”).
- e) Tiene una ideología propia que la sustenta, lo que algunos suelen llamar “cultura organizacional”.

Edwin Schein considera a la organización productiva como “...la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, al través de la división de trabajo y funciones, y al través de una jerarquía de autoridad y responsabilidades.” (Schein, 1982).



**Figura 2.** Las estructuras jerárquicas en las organizaciones productivas establecen sus relaciones.

Lo anterior, aún cuando ya hemos mencionado que los objetivos de la organización pueden no coincidir necesariamente con los objetivos de los individuos que la integran. Para Schein, lo esencial que determina a una organización formal de este tipo, es que cuente con un organigrama que muestre los distintos niveles jerárquicos y las diversas áreas con que cuenta la organización<sup>1</sup>.

Es decir, mientras las organizaciones sociales pueden surgir espontáneamente y como resultado de objetivos temporalmente parciales e informales, las organizaciones productivas son mucho más formales, con objetivos y actividades concretos definidos, además de que pueden garantizar su subsistencia a pesar del movimiento en cuanto al cambio de miembros.

A la luz de estas premisas podremos definir a las organizaciones productivas como: *El conjunto de subgrupos contenidos en un grupo formal total que se encuentran en mutua relación e interdependencia, con niveles jerárquicos establecidos, una descripción objetiva de papeles y liderazgo preestablecido, cuyo objetivo al que está comprometida consiste, en la mayoría de los casos, en obtener beneficios económicos de la prestación o venta de productos, bienes o servicios.*

Se considera a las organizaciones productivas como un grupo secundario o formal que, de acuerdo al reconocimiento que tenga a nivel nacional o internacional, puede ser reconocido como un grupo de pertenencia o de referencia. La relación entre sus miembros es de una notable influencia, esencialmente en los subgrupos que se forman en el interior de la organización. Los roles de conducta están bien determinados y la interacción que tienen sus miembros tiene su origen en los altos niveles jerárquicos y en el liderazgo preestablecido al través de un organigrama.

La formación de las organizaciones productivas es deliberada y pretende, en la mayoría de los casos, eliminar los vínculos afectivos para que no interfieran en el desarrollo de las funciones de los miembros. En lo que respecta a su origen, nos resultará interesante encontrar que el Psicólogo ha jugado un papel interesante en la clarificación de su estructura y su funcionamiento.

Para lo anterior, es necesario conocer la manera en que la Psicología favoreció el proceso de formación por medio de la que fue una de las primeras ciencias encargadas de explicar los fenómenos que se presentaron en este tipo de grupos: la Psicología Industrial.

#### **4.1.2 De la Psicología industrial a la Psicología organizacional.**

El estudio de las organizaciones productivas ha sido abordado desde distintas perspectivas, una de las más reconocida es la que se conoce como "Psicología industrial". Bajo este rubro se estudian todos los fenómenos conductuales que subyacen al comportamiento de los individuos dentro de la industria. Dunnette y Kirchner afirman: "...la psicología, en la industria, es la ciencia de la conducta humana" (Dunnette y Kirchner, 1983). Dentro de esta

sencilla expresión se incluye una amplia gama de actividades que realiza el Psicólogo en la industria, por ejemplo:

- a) Selección de personal.
- b) Adiestramiento y desarrollo de personal.
- c) Orientación de personal.
- d) Ergonomía.
- e) Motivación.
- f) Influencia de los grupos sobre los individuos.
- g) Psicología de los procesos e ideologías propias de la organización.
- h) Psicología del consumidor.

(No será necesario explicar todos estos factores en este trabajo ya que seguramente existirán otros autores que lo hagan con detalle, no obstante consideraremos algunos de estos puntos bajo un enfoque especial).

En la actualidad, nuestra Psicología industrial ha evolucionado hasta convertirse en **Psicología organizacional**. Schein menciona algunas de las diferencias entre las funciones de Psicólogo industrial de las décadas de los 20's a los 40's y el Psicólogo organizacional contemporáneo, diciendo que los problemas tradicionales a los que se enfrentaba el primero, son tratados por el segundo "... como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo." Además de que los Psicólogos organizacionales se han preocupado de una manera más especial por aquellos problemas que "...surgen del reconocimiento que se hace de la existencia de las características sistémicas de las organizaciones." (Schein, 1982). Esto implica el reconocimiento de la influencia social, factores como el tamaño y la estructura de la organización, los subsistemas (subgrupos), su interpercepción, etc.

Entonces, mientras el Psicólogo industrial tradicional hacía énfasis al estudio de los individuos en las industrias y su intervención generalizaba las particularidades, el organizacional procura entender los procesos de grupo en las organizaciones, las interacciones e influencia entre los individuos, la adaptación, los estilos, y las formas de cooperación y competencia dentro de los subgrupos que se forman en la empresa.

Las organizaciones productivas son sistemas sociales complejos con características peculiares y particulares propias que deben estudiarse para comprender el comportamiento individual. Es por eso que intentar despojarla de sus propiedades sistémicas produciría una alteración de las conclusiones a las que se arribara en su estudio.

No abandonaremos por completo las nociones originales de la Psicología industrial - esencialmente lo que se refiere a la perspectiva individual para procurar un cambio en la organización- por que aún siguen siendo aplicados sus principios. Pero debemos partir de una perspectiva sistémica si deseamos comprender este núcleo social. Las relaciones que se establecer en los grupos sociales pueden ser tan distintas como tantos tipos de grupo puede haber. La Psicología organizacional interviene en los grupos dentro de las organizaciones sin olvidar las peculiaridades de cada organización específica.<sup>2</sup>

La concepción de las organizaciones ha cambiado, vista desde la óptica de la Psicología organizacional. El sistema llamado industria, empresa u organización productiva ha sufrido modificaciones desde sus inicios y la manera de investigar sus procesos o productos también ha cambiado. Han surgido distintas orientaciones y también muchos resultados controvertidos entre ellas. Sin embargo, el principal problema al que se enfrentan estas investigaciones es la posibilidad de encontrar en ellos principios que sean representativos y aplicables no solo para todo tipo de organización, si no también que rompa los valores y diferencias culturales.

#### 4.1.3 Respeto a la aplicabilidad de los estudios de otras culturas.

La mayor cantidad de investigaciones han sido realizadas en los Estados Unidos y ha surgido la duda de que puedan ser aplicables a nuestra cultura latinoamericana. El problema no es solo esto, también las características propias de una cultura y la influencia social que ejerce sobre los individuos determina una visión propia para cada civilización. Expondremos primeramente nuestra postura al respecto y posteriormente continuaremos con las organizaciones productivas y su evolución.

Por cultura se entiende a un grupo de personas que comparte y entiende todo un modo de vida, lenguaje, forma de percibir, realizar categorías y pensar acerca del mundo, sus formas de pensar, su comunicación verbal y no verbal, reglas y convenciones de comportamiento, valores morales, e ideales, en fin todos aquellos aspectos que le subyacen (Argyle, 1981). Estos procesos culturales afectan todas las interrelaciones individuales e interculturales. Arias Galicia define a la cultura "...como un conjunto organizado de reacciones o maneras de conducirse característico de una sociedad particular." (Arias, 1996).

Este autor menciona también algunas de las ventajas de conocer la cultura para entender la manera en que influye sobre la organización:

- a) Facilita la comprensión de las pautas de comportamiento en las organizaciones.
- b) Le ayuda a predecir la conducta.
- c) Es un sustituto de la experiencia. Es decir, si se conocen las pautas culturales, existe la posibilidad de que una persona pueda adaptarse y ser mas fácilmente aceptada.
- d) Facilita la intervención para lograr cambios



Figura 3. Los avances tecnológicos fortalecen a las organizaciones productivas .

Respecto a la aplicabilidad de los estudios realizados en culturas distintas a la nuestra (relativismo social), Rodríguez (1988) menciona las dos posturas opuestas que defienden los psicólogos sociales:

1. Los que niegan toda aplicabilidad de los estudios realizados en Estados Unidos a la realidad latinoamericana.
2. Los que prefieren ignorar que los estudios se realizaron en otra cultura y consideran que los hallazgos son universales.

En realidad ni una ni otra postura está equivocada. Sin embargo, comprobar que los resultados obtenidos puedan ser adaptados a nuestras condiciones socio-culturales podrá garantizar -en la medida de lo posible- que exista una conciliación entre estas posturas que determinan el rumbo de los estudios subsiguientes en torno al tema. La solución puede encontrarse en la realización de estudios que repliquen los hallazgos encontrados en otros ambientes verificando que los resultados puedan ser aplicables en nuestro medio.

Para Rodríguez, replicar los resultados de los estudios de otras culturas a la nuestra tiene varias ventajas:

1. El aprovechamiento de un cuerpo de conocimientos, previamente identificados, para ahorrar el esfuerzo de crearlos (añadiríamos que esto no nos excluye, como latinoamericanos, de la responsabilidad de buscar los conocimientos propios).
2. Abre la posibilidad de encontrar nuevas realidades sobre nuestra cultura latina al buscar la interpretación de aquellas investigaciones que no pudieron ser replicadas por la diferencia de culturas.
3. Permite identificar las variables lo suficientemente sólidas como para romper las barreras culturales.
4. Se puede lograr una respuesta objetiva al problema de la aplicabilidad de los hallazgos de las investigaciones realizadas en una cultura distinta a la nuestra.

Algunos puntos que se deben observar al estudiar un entorno social específico es lo referente a los valores, reglas de comportamiento, ideales, historia, tecnología operante en los estratos sociales elevados, *las actitudes*, etc. Si se desea ser objetivo y lograr mayor veracidad en los resultados, en la investigación hay que indagar sobre las subculturas, es decir, el conocimiento específico por área geográfica o incluso por niveles socioeconómicos (Argyle, 1981). Nadie ha dicho que sea un trabajo fácil, pero si se desea realizar un estudio completo y cubriendo todas las variables posibles, hay que contemplar estas diferencias.

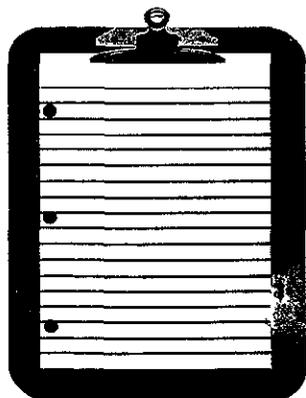
La cuestión sobre el relativismo social es un asunto que sigue siendo objeto de observaciones y estudio. Stoner y Freeman (1992), al preguntarse sobre la aplicabilidad (a la cultura norteamericana) de los resultados obtenidos en las culturas escandinavas en compañías como Scandinavian Airline System (SAS) y Volvo, en materia de eficiencia de grupos en las organizaciones, concuerdan con los analistas del asunto cuando concluyen que será posible aplicar esta investigación solo si se adopta la premisa básica de que "... a largo plazo, la fuerza de trabajo se integra de personas inteligentes que quieren hacer bien su trabajo" (p. 62).

Esta premisa debe ser general en la mayoría de culturas y organizaciones, ya que (en algunas más, en otras menos) es el material humano quien las integra. El impacto que ha tenido el tipo de administración escandinava sobre los métodos de distribución y

producción norteamericanos se debe a un factor importante que ha repercutido sobre el desempeño de las organizaciones: La participación y colaboración activa en los acuerdos y toma de decisiones por parte de los trabajadores, además del énfasis en el desarrollo de los grupos pequeños.

Otros intentos por adaptar los principios básicos de estudio de los grupos a culturas distintas son los mencionados por Katz y Kahn (1987). Estos autores mencionan los resultados positivos obtenidos por el instituto Tavistock en busca de principios generales del comportamiento productivo en grupos de culturas distintas. Los estudios realizados consistieron en investigaciones sociotécnicas con trabajadores de la industria minera británica y de fábricas hindúes de tejidos. Los resultados no muestran mucha afinidad en materia de índices de producción pero revelan conceptos interesantes respecto a las conclusiones que se obtuvieron en ambas culturas.

Se observaron nociones sobre las condiciones más favorables en que se pueden lograr mayores índices de productividad, los factores grupales que determinan el aumento o decremento de la satisfacción laboral y las etapas para lograr un estado de equilibrio durante los procesos de cambio.



Las organizaciones productivas se ubican en un sistema social del que ha heredado toda una serie de condiciones específicas que hacen a una organización distinta de otra. Los mismos autores mencionan algunas de las características propias de todas las organizaciones que están inmersas en un contexto socio-cultural específico. Para ellos, los principales componentes de un sistema social son: **los papeles, las normas y los valores** (Katz y Kahn, 1987).

Figura 4. Los componentes de un sistema social facilitan el entendimiento de las conductas en una cultura u organización.

Los papeles establecen los comportamientos propios y característicos de cada cultura. Las normas prescriben y sancionan a las conductas, mientras que los valores las sustentan. Lo anterior forma subsistemas que explican el tipo de relaciones que se llevarán a cabo en cada organización. Es decir, determinarán las razones por las que los individuos serán incluidos o excluidos de los grupos dentro de la organización.

Al referirse a la aplicabilidad de las técnicas norteamericanas en materia de calidad y productividad empresarial a nuestra cultura, Cornejo (1987) menciona la necesidad de adaptarlas a nuestra mentalidad y afirma la posibilidad de esto tomando como base el ejemplo japonés. De hecho, según sus datos, el modelo empresarial japonés tiene un 95% del norteamericano y solo un 5% propio, que consta de ideologías regionales. Esto indica

que los conocimientos, técnicas y modelos pueden naturalizarse en la medida en que haya una adaptación a las características de la cultura a la que se pretenden importar.

El ejemplo japonés es una muestra de la adaptación de técnicas y modelos que son producto de otras culturas. No significan la pérdida de ideologías o tradiciones nacionales, mas bien la procuración de obtener coincidencias con las nuevas pautas de conducta y actitud que se pretenden implantar<sup>3</sup>. El rescate de los puntos en los que se puede concordar con otras culturas y la forma en que pueden ser adaptadas a la realidad particular, podría determinar su eficacia.

Para saber si existe la posibilidad que acabamos de exponer, y bajo el reconocimiento de que la realización de un intento en México de producir un modelo propio de visión para las organizaciones productivas, necesitamos conocer el pasado de lo que en la actualidad es conocido como organizaciones productivas. Además de conocer los modelos que se han aplicado y que han demostrado poca efectividad en nuestra cultura.

#### **4.2. Pasado de las organizaciones productivas.**

Las organizaciones productivas comienzan su verdadera evolución y desarrollo con la llamada "Revolución industrial". Cuando los pequeños talleres que eran atendidos por los propios dueños y su familia crecieron hasta convertirse en factorías fue necesario contratar a un número determinado de personas que pudiera ayudar a satisfacer las demandas de producción de la incipiente empresa.

A medida que el grupo de personas creció, comenzaron a desarrollarse y especializarse las tareas, además de volverse más complejas. La coordinación de las actividades que los grupos realizaban en su trabajo se complicó y fue necesario realizar una división jerárquica y determinar un liderazgo formalizado reconocido plenamente. Al contemplar esto asistimos a la formalización de las organizaciones.

Surgen los organigramas en lo interno y las regulaciones legales en lo externo. Los asuntos que anteriormente eran solucionados entre el "patrón" y los propios trabajadores (comúnmente a arbitrio del primero), como el salario, los horarios o las relaciones entre ellos, pasó a ser regulado por agrupaciones externas como los sindicatos y la fracción gubernamentaria. Comenzó, entonces, la pugna entre los intereses de los trabajadores contra los de la empresa.

La Psicología industrial fue una de las primeras ciencias dedicadas a investigar los fenómenos industriales. Su interés inicial se concentró en la selección de personal. A este respecto, Tiffin y Mc Cormick (1982)<sup>4</sup> mencionan, con cierto toque irónico, las características en las que se encontraban las industrias a principios de siglo.

Según ellos, los métodos utilizados para la selección de personal se basaban en tácticas como la fisiognomía (basada en las características de la cara y la cabeza), la frenología (en base al contorno del cráneo), la grafología (conocimiento de la personalidad en base al estudio de la escritura)<sup>5</sup>, y hasta la astrología (previsión del futuro en base al estudio de los

astros y la influencia de estos de acuerdo al día de nacimiento). La evolución y participación de la Psicología industrial en este punto, consistió en la aplicación de pruebas de personalidad, aptitud, etc. También se hizo notable su participación en la determinación de los objetivos de enseñanza o capacitación y los programas de seguridad en el trabajo.

A raíz de la automatización de muchos procesos en las industrias de ensamblaje y fabricación, los directivos comenzaron a notar que los niveles de producción y calidad del producto decrecía en la misma medida en que los trabajadores abandonaban su trabajo y crecían sus índices de rotación y ausentismo.

Se hizo necesario investigar las causas de esta situación y surgieron teorías como la *hedonista*<sup>6</sup>.



**Figura 5.** Productividad y Calidad. Elementos centrales de la actividad industrial en la actualidad.

Esta consideraba al trabajador como un ser pasivo e irracional que buscaba solo sus propios intereses y era regulado por sus necesidades económicas, por lo que la empresa podía *controlarlo y neutralizarlo manipulando sus intereses y necesidades*.

Se intentó explicar el desempeño y la conducta de los trabajadores por medio de varias teorías que en su momento parecieron dar respuesta a las preguntas sobre la productividad y motivación de los trabajadores. Unas de estas teorías fueron: Teoría de la Administración científica (que pareció sustentar la teoría hedonista) y la de Relaciones humanas.

#### **4.2.1 Teoría de la administración científica.**

La teoría de la administración científica surge del interés que seguían muchos empresarios (y que al parecer sigue siendo el objetivo de muchas organizaciones en nuestros días) de conocer las condiciones para que los trabajadores realizaran eficientemente su trabajo con un mínimo de tiempo y con la mayor motivación posible. En su afán de lograr mayores dividendos para las empresas, un hombre llamado Frederick Taylor (considerado el padre de la administración científica) introdujo métodos derivados de la ingeniería como el de estudio de tiempos y movimientos y la remuneración económica como incentivo primario en su intervención para lograr un aumento en los niveles de producción. Métodos con los que logró su objetivo de manera dramática durante algún tiempo (Schein, 1982).

Los supuestos en que se basa esta teoría son los siguientes (Dunnette y Kirchner, 1980):

- a) Los empleados trabajan exclusivamente por el incentivo económico, toda su motivación estará orientada a obtener el mayor beneficio de este tipo.
- b) El trabajador es un agente pasivo que recibirá los estímulos de la organización, la cual podrá manipularlo, motivarlo y controlarlo a su arbitrio.
- c) Se debe evitar que los sentimientos e intenciones de los trabajadores se involucren en el trabajo a fin de evitar que la empresa se vea perjudicada y trabaje para su beneficio.
- d) La organización debe estar diseñada de tal forma que las características, sentimientos y toda cualidad de las personas no intervengan con su desarrollo.

Esta teoría coincide con la **teoría X** expuesta por Douglas Mc Gregor (cit. en Fleishman y Bass, 1989). Se fundamenta en la idea de que los individuos que integran las organizaciones presentan varias características:

- a) El hombre es por naturaleza apático, procura trabajar lo menos posible.
- b) Evita las responsabilidades, carece de ambición y prefiere que lo dirijan.
- c) Es indiferente a las necesidades de la organización.
- d) Se opone a los cambios.
- e) Carece de inteligencia.

Bajo estos principios, las industrias de finales del siglo pasado y hasta la década de los 30's de nuestro siglo fundamentaron sus relaciones de producción y visión de la realidad.

Sus principios generales, descritos por Dunnette y Kirchner (1980) bajo el rubro de "teoría clásica de la organización" son:

- 1. Búsqueda de la eficiencia.** Lo esencial es lograr que los trabajadores produzcan más y mejor. Para esto se implementaron estudios de ingeniería. De este punto emanan principios como la *especialización*, el *control de los miembros*, las *jerarquías o cadenas de mando* y *dirección* y la *aceptación de la autoridad final* que es la *dirección*.
- 2. Búsqueda de principios generales.** Sobre los cuales fundamentar la filosofía y visión de la empresa. Tales como: a) *Especialización*, b) *Límites de autoridad*, c) *Orden en la autoridad*, d) *jerarquías*, e) *Reconocimiento de las autoridades*.
- 3. Investigación de la estructura perfecta de la organización.** No dejar de realizar intentos de conocer las características de una organización totalmente eficiente.

- **Críticas a la teoría de la administración científica.**

Es posible que algunos de los supuestos en los que se fundamenta esta teoría tengan algo de verdad, dependiendo de la persona y las circunstancias por las que atraviese la empresa y la sociedad, pero de ninguna manera puede generalizarse a todas las personas y todos los contextos que se viven en las organizaciones. Ningún ser humano responderá de la misma manera ante estímulos similares.

Si se pretendieran aplicar tal cual los supuestos de esta teoría, (como en ocasiones lo pretenden algunas organizaciones sin analizarlo) a las condiciones actuales se caería en la irrealidad, dado que estos supuestos proceden del pasado, es decir, de condiciones políticas y económicas distintas.

Todo ha cambiado en nuestro tiempo y ha quedado demostrado que al ser humano lo motiva todo un mosaico de estímulos. La tarea de las organizaciones consiste en investigar las condiciones que permitirán determinar lo que motivará a los individuos a realizar bien su trabajo, además de conocer las características de sus respuestas a las estimulaciones.

Algunas críticas a la teoría clásica, son las mencionadas por Haire (cit. en Dunnette y Kirchner, 1980), las cuales se fundamentan en la concepción de las industrias como organizaciones con cualidades sistémicas:

1. Descompone a la organización dividiendo el trabajo total y asignándolo a empleados distintos.
2. Los empleados pueden no conocer necesariamente el trabajo que se les ha asignado, aún cuando se promueva la especialización, y en ocasiones es por esta misma especialización que el descomponer el trabajo en sus partes puede resultar contraproducente.
3. La corrección de errores se realiza una vez que ha sucedido sin considerar la posibilidad de evitarlo.
4. Debido al trabajo dividido en partes, es el resultado final lo que determinará el resultado de la intervención de los trabajadores y la dirección.
5. Se desconoce a los trabajadores. No importa quien realice el trabajo si no que lo haga bien.
6. Promueve la despersonalización etiquetándolos para evitar cualquier desviación en su conducta.
7. Está centralizada en la dirección.
8. La autoridad central manipula, modifica y controla todo a su arbitrio.

Esta teoría pone de manifiesto la idea popular de que “el trabajo es tan malo que hasta pagan por hacerlo”. Si bien puede parecer causa de risa, la realidad es que muchos individuos disfrutan realmente de su trabajo y no es tanto la remuneración económica ni la coerción lo que produce motivación. La remuneración económica parece no reforzar el deseo de trabajar, si no la necesidad de no hacerlo.

#### **4.2.2 Teoría de las relaciones humanas.**

Esta teoría surge como una reacción al enfoque clásico sobre las organizaciones. Se fundamenta en los estudios realizados por Elton Mayo y sus colaboradores en una fábrica de Hawthorne Illinois<sup>7</sup>. Mayo llegó a la conclusión de que no era la remuneración económica lo que motivaba a los trabajadores sino *las relaciones que entablan los individuos y sus capacidad social*. El punto de vista de la Teoría de las Relaciones Humanas radica en la idea de que la tarea de la administración es conciliar los problemas

entre los objetivos e intereses de los individuos y los de la organización (Chiavenato, 1989).

Scott (cit. en Chiavenato, 1989), menciona ocho de las propuestas típicas de la Teoría de las Relaciones Humanas.

1. La utilización de los mayores recursos posibles para la toma de decisiones.
2. Participación de los colaboradores.
3. Estudiar los papeles de los colaboradores.
4. La importancia de una comunicación eficaz.
5. Trabajo permanente en equipo.
6. Diversidad de tipos de motivación según las diferencias individuales.
7. Percibir a la organización como un sistema social.
8. El desarrollo de la capacidad para las Relaciones Humanas.

Esta teoría se concentró especialmente en el mejoramiento de las relaciones humanas y en la integración del hombre al trabajo. Para Mayo las necesidades sociales eran el principal motivador. Dado que el trabajador no puede sentirse satisfecho por la mecanización del trabajo, lo que hace es recompensar su insatisfacción intensificando las relaciones sociales que se dan en él. En este sentido, el papel de los miembros de mayor jerarquía sería contribuir con su motivación para mantener esa serie de satisfactores sociales que necesita el empleado para trabajar de manera adecuada.

La contraparte de la Teoría de la administración científica y su apreciación en la teoría X es lo que Mc Gregor llama la **Teoría Y**, la cual, aunque no es lo mismo, concuerda en algunos puntos con la de las Relaciones Humanas. Ambas surgen de la necesidad de comprender la naturaleza de la motivación humana en el trabajo.

La teoría Y (Mc Gregor, cit. en Fleishman y Bass, 1989) postuló lo siguiente:

1. La gerencia es responsable de todos los insumos de la organización -dinero, equipo, materiales, personas. etc- Todo tipo de personas tienen la necesidad de satisfacer su necesidad de superación, tratan de madurar y ser mejor, aún cuando los insumos de la empresa opongan cierta resistencia.
2. Las personas no se resisten por naturaleza a los intereses de la organización, lo hacen solo por la experiencia que han tenido en la misma, (su actitud será negativa si las experiencias que han tenido durante su interacción en la organización han sido negativas).
3. La gerencia tiene la responsabilidad de desarrollar en los trabajadores todo tipo de conductas favorables a los fines de la organización. Estas conductas favorables se consideran como innatas en los trabajadores.
4. La misión de la gerencia consiste en construir las condiciones adecuadas que propicien en los trabajadores la orientación hacia el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Mientras la teoría X se basa en el control externo de la conducta humana, la teoría Y depende del autocontrol y la autodirección que la gerencia pretende infundir en sus colaboradores. Fomenta la responsabilidad en los estratos inferiores y por lo tanto, el

trabajo se ve enriquecido por la determinación en equipo de los objetivos que debe alcanzar la organización. La gerencia debería realizar intentos por que el trabajo fuera más interesante y significativo para las personas, además de mejorar la comunicación, y tener una visión más profunda de la naturaleza humana.

- **Crítica a la teoría de las relaciones humanas.**

Esta teoría tan filantrópica no carece de críticas. En especial, Chiavenato (1989) las divide en cuatro.

1. Los estudios de donde surgió (Hawthorne) carecen de una interpretación adecuada de resultados. Considerando a los conflictos entre los individuos y la organización como básicamente indeseables, se olvida de las funciones positivas que se le pueden dar a los mismos.

En la actualidad, esta idea se considera como una continuación de la administración científica y no como si la desplazara.

2. Se dejó de estudiar otro tipo de organizaciones para saber que tan aplicables son los resultados.
3. La teoría se limitó a las relaciones humanas y se restringió a las organizaciones informales dentro de la organización, bajo el supuesto de que los incentivos económicos tienen poca o nula influencia sobre la producción.
4. Sobrealora la cohesión y satisfacción del grupo de trabajo como condición de los niveles de producción.

También podemos mencionar que Mayo no hace referencia sobre cual de las condiciones modificadas fue, en concreto, la que propició los cambios y el aumento en la producción de las trabajadoras de Hawthorne. Pudieron haber sido uno o varios de los mismo. Tampoco se dedicó mucho al seguimiento y análisis de los cambios que se produjeron.

Consideramos que no es responsabilidad total de la dirección el mantener motivados a sus colaboradores. De hecho, se considera que cuando un empleado entra a trabajar a una empresa bajo condiciones específicas y aceptadas por ambas partes, el trabajador debe esforzarse en la medida de sus capacidades por mantenerse constante. Resultaría paradójico que una organización contratara a una persona a la que tuviera que motivar en todo momento y le resultaría más costoso en tiempo y en economía.

Considerar a la dirección como responsable de todo en una organización productiva es contradecir los propios postulados que se pretenden implantar. Es decir, si la dirección o las gerencias son los responsables de todo, el fomentar en la organización el trabajo en equipo, la comunicación y la participación de los trabajadores se convertiría solo en una utopía que terminaría por disgustar a los participantes de este proceso.

A manera de conclusión particular a este tema, ha quedado demostrado que no es necesario prescindir de ningún tipo de factor en la determinación de las necesidades organizacionales e individuales. A ninguna de las dos concepciones le faltó sus pro o sus contra. Los conflictos entre ambas instancias de la relación laboral es un tema que en la actualidad

sigue siendo considerado como tema a debate y parece que continuará de esta manera por un largo tiempo.

Cón todo lo anterior, se considera que muchas organizaciones productivas en México se siguen suscribiendo al modelo propuesto por la administración científica<sup>8</sup>.

#### 4.3. Presente de las organizaciones productivas.

Contrario a lo que se podría del avance de los modelos de administración y concepción de las organizaciones productivas en México, existen aún la tendencia a considerar al modelo taylorista como la visión que rige la ideología de muchos directivos en la actualidad. Esto por el hecho de que el objetivo prioritario es lograr utilidades para la empresa y lograr un buen promedio en competitividad.

No obstante, existen otros modelos administrativos que se han empleado durante los últimos años en las organizaciones mexicanas, de los cuales nosotros únicamente mencionaremos dos; uno es descrito por Luis Antonio Garza (1995), al cual considera como el más apropiado para aplicarse en las organizaciones mexicanas dadas sus características basadas en la filosofía taylorista: El modelo de administración como sistema abierto. Este modelo ha sido ya implantado en algunas empresas y responde a las expectativas de muchos directivos que van en busca de una concepción diferente y adecuada para su empresa. El otro fue muy difundido por Miguel Ángel Cornejo y durante algún tiempo logró captar la atención de alguna parte del sector industrial: La excelencia directiva.

##### 4.3.1 Modelo de administración como sistema abierto.

Consta de cinco etapas planeación, organización, implantación, dirección y control.

a) Etapa de **planeación**. En esta se efectúan seis actividades concretas.

1. Definición de la etapa actual en la que se encuentra la organización.
2. Definición de los objetivos (prevención, desarrollo, control, etc.).
3. Definición de las estrategias, programas y actividades en secuencia y cronología.
4. Asignación de presupuestos.
5. Sistema de trabajo y procedimientos (instrucciones sobre las que se basan las actividades).
6. Definición de políticas y normas a seguir.

Esta etapa hace posible el reconocimiento de la condición actual de la organización. Fortalece o debilita la disposición de la dirección de alcanzar objetivos y metas alcanzables y acordes al objetivo de desarrollo de la empresa. Finca las bases para alcanzar un crecimiento sostenido y estructurado sobre normas y procedimientos de trabajo preestablecidos.

b) **Etapas de organización.** Su objetivo es el establecimiento de la estructura, responsables, actividades, etc. que logrará que la planeación y la organización concuerden. Contiene las siguientes actividades en secuencia.

1. Definición de las áreas, niveles, actividades y funciones que sustentarán la estructura de la organización..
2. Establecimiento de relaciones en las áreas, niveles, actividades y funciones de acuerdo a sus objetivos específicos.
3. Definición de clientes y proveedores.
4. Garantizar el cumplimiento a los clientes internos y externos.
5. Delegación de responsabilidades por puesto y proceso (establecimiento de jerarquías).
6. Definición de los requerimientos de cada puesto, también considerados como descripción o perfil de puestos.

En esta etapa se observan los resultados de la planeación. Podríamos considerar que si la planeación es el cimiento, la organización constituye las columnas de la estructura de la organización. Sustenta la posibilidad de crecer bajo un esquema definido y maduro.

c) **Etapas de implantación.** Es el punto de partida para conocer la efectividad de las dos etapas anteriores. En esta se realizan las siguientes actividades:

1. Reclutamiento y selección de los candidatos idóneos para los puestos de trabajo.
2. Inducción, capacitación y desarrollo de capacidades.
3. Motivación de una conciencia hacia la calidad.
4. Negociación de los estándares de calidad para los clientes, (respecto a esto volveremos más tarde con la exposición de sistemas de calidad como la ISO 9000).
5. Medición y evaluación de las capacidades de los colaboradores, los niveles de compromiso hacia la calidad y la identificación con los objetivos de la empresa.

Esta etapa plantea la posibilidad de dar forma y proveer de detalles o de un estilo definido a la organización. Hace posible mantener el crecimiento y fortalecer los cimientos de la organización.

d) **Etapas de dirección.** Su función es la de asesorar, motivar y conducir al personal. En esta se definen los estilos de liderazgo adecuados a las políticas de la empresa. No se emplea la autoridad como símbolo de dominio, si no de motivación y compromiso. Las actividades que se desarrollan en esta etapa son:

1. La creación de un ambiente de reconocimiento y motivación para alcanzar los objetivos de la empresa.
2. Establecimiento de un programa preventivo más que correctivo.
3. Coordinación, ejecución y seguimiento de las prioridades.
4. Creación de un ambiente de creatividad y cambio.

e) Etapa de **evaluación**. En esta se analizan los resultados de lo planeado contra lo obtenido para medir los avances y tomar decisiones respecto a las acciones correctivas de las posibles fallas. Las actividades en secuencia son las siguientes:

1. Determinar y diseñar los sistemas de comunicación definiendo el contenido y la secuencia.
2. Establecimiento de estándares de calidad con parámetros de acuerdo a los resultados obtenidos. Una vez que se observó hasta donde se puede llegar, se plantea la posibilidad de ir cada vez más lejos.
3. Descubrimiento de desviaciones y la forma de medirlas.
4. Toma de decisiones seleccionando las alternativas adecuadas para lograr lo planeado.
5. Buscar la asesoría adecuada y las estrategias para reciclar el proceso.

Este modelo ha tenido una amplia aceptación de muchos directivos debido a que se le puede conjugar con otros nociones de tipo técnico y social. También cumple con las expectativas de ir en búsqueda de mayores utilidades para la organización y pretende cumplir las necesidades de afiliación de las personas que componen la organización.

#### 4.3.2 La Excelencia como modelo administrativo.

Para la década de los 80's, la filosofía de la excelencia expuesta tan tenazmente por Miguel Ángel Cornejo estaba en su clímax. Para este tiempo, Cornejo (1987) se aventuraba a afirmar que dicha filosofía podría ser implementada en las empresas " ...en un término de 72 horas con resultados altamente satisfactorios". A poco más de una década de esta afirmación, la filosofía de la excelencia ha pasado de ser una propuesta interesante para el desarrollo de la calidad y productividad organizacional, a una demagogia inoperante a las condiciones en las que se encuentran la mayoría de las organizaciones mexicanas.

La filosofía de la excelencia surge de la necesidad de crear una identidad en México orientada a dos factores que deben ser el eje central del pensamiento organizacional: **La productividad y la calidad**. De esta filosofía es bueno rescatar, además de estos factores, aspectos relevantes como el énfasis en la motivación de los colaboradores, una cultura nueva basada en el aprendizaje, y el deseo de adaptar a la conciencia mexicana las buenas ideas extranjeras que han creado un cambio en otros países.

Los pasos para implantar una cultura de excelencia dentro de la organización son los siguientes, no necesariamente secuenciales, pero sí como parte de un todo necesario (Cornejo, 1987).

##### 1. Buscar la excelencia directiva.

Aquí se hace énfasis en la participación activa de la dirección en la toma de decisiones y como parte del cambio. Es por lo anterior que los consultores externos solo pondrían un "remiendo nuevo a un traje viejo". Es decir, solo harán propuestas para el cambio y puede ser que resulten mientras participen en el pero como no son

parte de la estructura de la organización lo más probable es que no perduren mucho. Los cambios deben gestarse desde los niveles superiores.

2. Análisis de la filosofía sobre la que ha estado funcionando la organización.

Aquí si se recomienda un asesor externo que perciba la realidad de la organización sin prejuicios (o por lo menos, no con los que tendría un observador interno).

3. Definición de objetivos de orden superior.

Estos deben contener dos niveles: a) social y b) personal. Deben tener tres características: *Significativos, duraderos y realizables.*

Aquí se desarrolla todo tipo de valores como la inteligencia, las relaciones humanas, la congruencia, fe, honestidad, etc. Esto concuerda con la etapa de implantación en el modelo de administración como sistema abierto.

4. Compromiso de los líderes con la nueva filosofía de la organización.

Esta también coincide con una etapa del modelo de administración como sistema abierto: el de la evaluación. Es en la que se pretende que haya una representación real de la dirección con los nuevos estándares de conducta y actitud.

5. Convertir la filosofía en una cultura organizacional.

Aquí se transmiten los valores hasta hacerlos institucionales, es decir, que se vuelven parte integral de la forma de pensar y actuar de todos los colaboradores.

6. Desarrollo de líderes.

Incluidos los líderes sindicales. Este proceso no solo implica capacitación técnica, si no todo un desarrollo de actitudes.

7. Sistema de administración por resultados.

Lo importante es no confundir la actividad con la productividad. Algunos directivos en nuestros tiempos están comprendiendo la necesidad de mantener en las organizaciones una orientación en este sentido. Aquí es donde ubicamos la famosa demanda de los jefes “a mí no me traigas problemas, traime soluciones”.

8. Desarrollo del control estadístico.

Este es un punto interesante en el que pocas empresas hacen énfasis. Al controlar todos los procesos objetivamente por medio de “indicadores” numéricos, se puede llegar a manejar y controlar los posibles errores involuntarios que se presenten durante el proceso. Además de lograr una rápida identificación de problema.

9. Sistema de participación en toda la organización y a todos los niveles.

La propuesta radica en la implantación de técnicas como los círculos de control de calidad, en los que al participar los trabajadores desarrollen un profundo compromiso con lo que acordaron.

10. Creación de un centro educacional. Es decir, el establecimiento de programas y planes de capacitación y adiestramiento que no solo contemplen el pleno conocimiento de las funciones y actividades del individuo en la empresa, si no que hagan posible el desarrollo de valores y conductas que se puedan generalizar a otros ámbitos de la vida del trabajador.

Sí bien, las propuestas de la filosofía de la excelencia no son ilógicas ni imposibles de instaurar, la aplicación ha quedado reducida a solo unas ideas y ha sido superada por nociones menos filantrópicas y si más técnicas y globalizadoras.

Para obtener información de otros modelos administrativos o filosóficos como el de calidad de vida laboral (CVL) o Control Total de Calidad (CTC), le recomendamos revisar los expuestos de manera detallada por Villanueva (1996).

Ambos modelos continúan aplicándose hasta nuestros días, no obstante, la tendencia que se está mostrando de una manera muy especial en las organizaciones productivas es la *globalización*. Globalización que se traduce en acuerdos, establecimiento de normas, aperturas en todos los sentidos y que se ve reflejadas en la creación de organismos internacionales como la OIT (Organización Internacional del Trabajo), creada a finales de la década de 1920, a la cual México está suscrito desde el 12 de septiembre de 1931 y de la que ha ratificado 75 de sus convenios. La OIT establece las técnicas básicas para la medición del trabajo, las normas de productividad, los reglamentos en materia de Seguridad e Higiene, etc.

A nivel internacional se está presentando el fenómeno que algunos autores denominan "pueblo universal", es decir, la práctica eliminación de fronteras para las transacciones comerciales (Robbins, 1993). Esto plantea un problema conocido como la *homogeneización de las culturas*. ¿cómo hacer posible que costumbres, ideas, tradiciones, valores etc. puedan ser compartidas por miembros de culturas totalmente distintas? Este es sin duda un problema que merece nuestra más considerable atención.

Uno de los ejemplos más recientes que ha vivido nuestra sociedad mexicana sobre las tendencias globalizadoras es, sin duda, el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio que entró en vigor en 1994 ente los tres países de América del Norte; Canadá, Estados Unidos de Norteamérica. y, por supuesto, México. Este tratado consiste en una serie de procedimientos legales y negociaciones que buscan eliminar las cargas arancelarias, cuotas y tarifas, además de regular las actividades comerciales entre los tres países. Sostiene los acuerdos para lograr fines comunes sobre bases financieras y tratados en los que se respetan ideologías, tradiciones, actitudes, etc. propias de cada nación<sup>9</sup>. Esto es para responder a las actuales circunstancias del entorno económico mundial.

La globalización a la que se están sometiendo muchas organizaciones persigue dos fines importantes: Permanecer en el mercado y, en la medida de lo posible, lograr un crecimiento que sea producto de la competitividad y la producción.

Para garantizar que México corresponderá a esta tendencia globalizadora, el 13 de agosto de 1996 se firmó en la Residencia Oficial De Los Pinos los principios de la nueva cultura laboral prescrita por las tres esferas que componen el sector productivo: El "patronal", el sector obrero y el gobierno. Con todas las posibles críticas que se le pudieran hacer a estos principios, es el primer intento formal en México de apoyar a la fuerza productiva (regresaremos a esto en el siguiente capítulo).

En el plano empresarial, esta globalización se ha reflejado en la formación de asociaciones que pretenden fortalecer a sus agremiados y respaldarlos en la guerra comercial.

Las agrupaciones empresariales como la Coparmex, Concamin, Concanaco, Canacindra, etc. "...aglutinan las demandas de sus afiliados; fungen como negociadores, gestores o

facilitadores de servicios; propician el comercio exterior de sus representados, e incluso opinan y proporcionan soluciones a la problemática de la sociedad mexicana, que también afecta su entorno.” (Potter, 1996). En opinión de los representantes de cada una de estas agrupaciones, la razón que debe impulsar los esfuerzos de la organizaciones es el crecimiento de los individuos y la sociedad en conjunto.

Para lograr esto se ha fomentado la participación de los agremiados formando lazos de comunicación que permiten el conocimiento de la opinión de los miembros más “pequeños” y la formación de grupos de trabajo que promueven diversas actividades de crecimiento mutuo. Estos organismos pelean el papel como mediador entre varios intereses: Los individuales, los organizacionales y los de gobierno.

Juan Autrique Gómez, Presidente de la Asociación Nacional de Importadores y Exportadores de la República de México (Anierm) considera que en México hace falta generar una auténtica *cultura empresarial* que sea acorde a las condiciones sociales de los intereses individuales (Frías y cols., 1995). Lo anterior podrá ser posible (a nuestro juicio) en la medida en que se desarrollen las organizaciones y los grupos dentro de las mismas.

Las tendencias globalizadoras han permitido que algunas organizaciones se adapten a los requerimientos internacionales en materia de calidad y puedan introducir en sus procesos sistemas de producción con una orientación estandarizada a nivel internacional. La idea es que los productos realizados en cualquier país cumplan con los requisitos mínimos de calidad para satisfacer las demandas de cualquier cliente y puedan convertirse en proveedores de servicios o productos confiables. Uno de estos sistemas es el denominado ISO 9000.

#### 4.4. Futuro de las organizaciones.

El mañana de las organizaciones productivas parece depender de dos factores: El factor humano y el desarrollo tecnológico. Diversos autores plantean la posibilidad de que el segundo preceda y modifique al primero en los procesos de cambio y transformación para el crecimiento. Storm y Jong (1980), consideran que serán los insumos tecnológicos los que marcarán la diferencia en el futuro, de tal manera que propiciarán cambios significativos en las relaciones interpersonales.

Los cambios en materia de valores, concepciones del mundo y de la vida serán resultado de la evolución tecnológica que sea introducida en las organizaciones productivas. No obstante este predominio de la influencia tecnológica, es necesario tomar en cuenta a ambos factores por igual para comprender las variaciones que puede sufrir la organización en la introducción de cualquier insumo.

Para Cornejo, esta evolución tecnológica adquiere proporciones casi apocalípticas. Según sus cálculos, para el año 2000 aproximadamente veinte millones de empleados operarios perderán su trabajo y serán desplazados por máquinas o robots.

La cibernética está relegando al factor humano debido a que las empresas están descubriendo que una de las ventajas de “robotizar” sus procesos consiste en aumentar la calidad de sus productos. Una respuesta a este peligro consiste en aumentar los niveles de capacidad en la población, para esto, es necesario una *reculturización*, consistente en el desarrollo intelectual de los individuos y en el cambio hacia una actitud favorable orientada a las condiciones que imperan en la actualidad.

Un fenómeno actual y que es posible que se presente con mayor fuerza es el crecimiento desmesurado de las organizaciones. Esto se debe a varias razones:

1. La absorción de pequeñas empresas con la intención de monopolizar el mercado.
2. Fortalecerse ante la competencia que representan los consorcios internacionales.
3. Realzar la imagen de la organización.

Esto representa un problema extra; al crecer en sobremanera, las organizaciones pueden perder el control sobre la estructura funcional y por ende, las pérdidas económicas pueden ser altas. Autores como Grados (1996) describen este “gigantismo” organizacional como un dinosaurio. La lentitud de desplazamiento, para detectar problemas y la dificultad para eliminar parásitos pueden caracterizar a este tipo de organizaciones. Desde la perspectiva de este autor este será uno de los factores por lo que las grandes organizaciones desaparecerán para dar paso a un corporativismo descentralizado. Su lógica es los grandes dinosaurios se extinguieron, las grandes organizaciones también lo harán.

Considerar la realidad de un futuro a largo plazo es tan improbable que nosotros preferimos entender este elemento como inmediato. Es decir, el futuro de las organizaciones productivas será secuela del presente que estamos viviendo. El aumento desmesurado de la tecnología. La especialización técnica del recurso humano. El crecimiento de monopolios regionales y comerciales de la producción, así como la defensa férrea de las posesiones, deja entrever una nueva cultura mundial que está abriéndose paso (ver anexo No. 3).

Esta nueva cultura que está surgiendo a nivel internacional solo puede ser producto del fenómeno al que tenemos la posibilidad de vislumbrar como Psicólogos para el milenio que se avecina: La *globalización*.

<sup>1</sup> Existen organizaciones formales que no son lucrativas, aún cuando cuenten con un organigrama. El ejército, por ejemplo, cuenta con una estructura jerárquica que es semejante a un escalafón en el que pueden ascender sus miembros considerando factores como el tiempo, lealtad, logros, etc.

<sup>2</sup> En la actualidad, un negocio que parece tener un buen futuro son los despachos de consultoría (también llamados "out-sourcing"). Los cuales se dedican a la investigación de las relaciones en las organizaciones, el clima laboral, la relación entre las políticas explícitas de la empresa y la conducta real a nivel dirección, la satisfacción de los empleados, etc. Lo anterior para hacer propuestas de cambio y mejora.

<sup>3</sup> Existen diferencias en la manera de conceptualizar a las organizaciones en países como Estados Unidos y Japón. En el primero se hace énfasis al desarrollo de las aptitudes y capacidades individuales, mientras que en el segundo prevalecen los intereses del grupo sobre los individuos.

<sup>4</sup> Tiffin, J. Mc Cormick, E. (1982). "Sicología industrial". Diana. México. P. 1-9.  
Escrita de esta manera, la palabra Sicología intenta eliminar de la ciencia el carácter subjetivo que pudiera contener. Recordemos que la Psicología surge de la noción griega de la Psique, la cual hacía referencia al alma de las personas, o sea, su personalidad incorpórea. Nosotros mantendremos la idea de la Psique por que consideramos la intervención humana y su personalidad en el ámbito de la organización como tal.

<sup>5</sup> Actualmente se han retomado los estudios grafológicos para realizar la Selección de personal, argumentando que la ciencia llamada grafología proporciona una información veraz de la personalidad del candidato y colabora en la obtención de información sobre sus tendencias reales. Sin embargo, consideramos que una buena entrevista, un estudio sociológico y pruebas estandarizadas de habilidad pueden ser más convincentes para este fin.

<sup>7</sup> Estos estudios consistieron en sacar de sus lugares de trabajo a un grupo de mujeres (grupo experimental). Se les modificaron algunas condiciones como la intensidad de luz, los periodos de descanso, se les ofreció almuerzo gratis y se les dio la oportunidad de elegir a las compañeras con las que desearan trabajar. Los resultados mostraron que el grupo experimental aumentó sus niveles de producción en relación al grupo de control (al que no se les modificó ninguna condición). Resultó más sorprendente a los investigadores el hecho de que cuando se les volvió a su lugar de trabajo, el grupo volvió a aumentar considerablemente sus niveles de producción.

<sup>8</sup> Ha surgido una propuesta que resuelve el paradigma tesis, antítesis y síntesis: La teoría "Z" de William Ouchi, propone una combinación, cambio y actualización de las nociones clásicas de las teorías "X, Y". En esta teoría el autor considera a la educación como uno de los elementos clave para el cambio y crecimiento en las organizaciones productivas. Sus propuestas parten del estudio del crecimiento Japonés.  
Ouchi, W. (1985). "Teoría Z". Biblioteca de la empresa. Barcelona.

## CAPITULO 5 GLOBALIZACIÓN: UNA NECESIDAD DE NUESTRO TIEMPO

### CONTENIDO

- Orígenes y fundamentos de la globalización. Estrategias, competencia, etc.
- Efectos y características: Intervencionismo, apertura Homogeneidad.
- Consecuencias del proceso de globalización: Económicas, políticas y sociales. Posibilidades de inserción con éxito en México.
- Obstáculos a vencer para la globalización. Regionalismo, Diferencias culturales, actitudes. Algunas propuestas de aplicación para hacer eficiente el proceso de globalización en las empresas: Nueva cultura laboral. ISO 9000

La sociedad contemporánea tiene un nuevo término para designar a un fenómeno que se ha hecho cada día más popular: "globalización". Aún cuando el origen de este concepto pueda resultar dudoso o parezca designar una cosa distinta de lo que pretende, ciertos rasgos confirman una tendencia cada vez más creciente de las organizaciones por adherirse a los principios y normas que

son resultado de este fenómeno y que están orientadas a satisfacer requerimientos a nivel internacional.

Contrario a lo que podría pensarse, la idea de la globalización no es nada nuevo. Desde hace muchos años el ser humano ha intentado llegar a acuerdos sobre dos elementos que se han caracterizado como discrepantes de las diversas culturas: El idioma y el uso de una moneda corriente para efectuar sus transacciones comerciales.

Las tentativas por unificar estos criterios se tradujeron en la creación del célebre idioma llamado "Esperanto" (que demostró su insuficiencia para lograrlo) y, en un acontecimiento más reciente, la moneda Europea conocida como "Euro".

Ambos intentos han tenido sus obstáculos. Al parecer, la cultura e idiosincrasia de los distintos pueblos se opone a que el hombre vuelva al estado primitivo en que se encontraba antes de lo que la Biblia menciona como "la torre de Babel"<sup>1</sup>. Sin embargo, no ha perdido la esperanza de volver a compartir las ideas, principios y medios para mejorar sus relaciones personales.

Se han realizado intentos más actuales y de mayor relevancia para unificar criterios en términos culturales, así como para elevar la economía a un nivel mundial. Desde la formación de la comunidad europea en 1992, en la que actualmente participan 15 países de Europa, hasta el Tratado de Libre Comercio (T.L.C.) firmado en 1994 por los tres países de América del Norte, muestran un allanamiento del camino para la realización de un nuevo intento mundial de fusión ideológica y comercial. La posibilidad de que esto llegue a concretarse es el tema del presente capítulo.

### 5.1. Orígenes y fundamentos.

Aunque no suele ser un término que se pueda acuñar como creación de una persona o ubicarse concretamente en un país; la palabra globalización comenzó a utilizarse en la década de los ochenta para referirse a una serie de acontecimientos que se presentaron en el ámbito internacional y que parecieron adquirir alcances a nivel mundial. Su aplicación suele ser muy extensa. Se habla de la globalización de la economía, de empresas globalizadas, de organizaciones no productivas incluidas en este proceso y para quien adopta el concepto, parece implicar un paso adelante hacia la modernidad y al logro de una mayor eficiencia (González, 1991).

Su origen parece estar en relación estrecha con tres elementos representativos:

- 1) El crecimiento acelerado de los medios de comunicación y la tecnología.
- 2) La división en sectores regionales con relaciones comerciales.
- 3) El último, producto de los dos anteriores, es la necesidad de adaptarse a los cambios generados para competir en los mercados internacionales.

Respecto al primer punto, muchos han escrito que este siglo a punto de terminar ha marcado un verdadero periodo de transición tecnológico a nivel mundial. Nunca antes, durante la historia del hombre se observó un crecimiento tan acelerado en el desarrollo de la tecnología. La utilización del Internet y el crecimiento de la comunicación vía satélite favorecen la eliminación de fronteras y el intercambio de información de manera rápida y precisa. La supresión de los posibles errores humanos por medio de la utilización de robots controlados por computadoras cada día más sofisticadas hace posible la elaboración de productos capaces de satisfacer los gustos más diversos y exigentes a nivel internacional (ver capítulo 4).



La formación de bloques comerciales ha orillado a los países que no son miembros de estas alianzas, a buscar coaliciones que le permitan continuar con vida en el mercado internacional. Esto ha generado la interdependencia, así como la presencia de grandes corporaciones en la producción y comercio mundial (Conde, 1997). Además de una, cada vez más creciente, necesidad de superarse y mantenerse a la zaga de los avances tecnológicos y científicos.

Figura 1. El desarrollo tecnológico a nivel mundial es rasgo característico del nuevo milenio.

Hay quienes piensan que las organizaciones que no se mantengan a la vanguardia de los medios de comunicación, o peor aún, permitan que se les segregue a un plano inferior no permitiendo su participación en la competencia internacional, sufrirán un rezago y terminarán por desaparecer. De aquí la necesidad de adaptarse y resistir los cambios.

El tercer elemento que origina el fenómeno de globalización es el resumen y resultado de los dos anteriores. No obstante, no tiene un menor valor. La verdadera razón de la existencia del fenómeno globalizador está en la **competencia** encarnizada por crecer y lograr la mayor captación del mercado posible mediante la adaptación a sistemas totales que van eliminando las diferencias culturales.

Sin el ánimo de entrar en discusiones políticas, podemos afirmar que la globalización a la que se han sometido la mayoría de los países del mundo pone de manifiesto dos necesidades fundamentalmente opuestas: Una de *dominio* y otra de *supervivencia*. Los países y organizaciones que no se adhieran a la cultura globalizada podrían terminar subyugados por las presiones internas y externas de carácter económico y político. Mientras que los países poderosos económicamente pretenden dirigir y coordinar a su arbitrio los esfuerzos de los más débiles para sacar el mayor provecho posible.

Aún cuando nuestro tema está orientado a las organizaciones productivas, no podemos pasar por alto y omitir que este fenómeno globalizador está afectando de manera significativa a todo asentamiento humano que existe en el planeta.

A la globalización suele concedérsele una orientación de índole económica. Sin embargo, se pueden identificar sus repercusiones culturales e ideológicas. En lo que respecta a la educación y cultura laboral, este fenómeno manifiesta su influencia sobre los grupos y, por ende, en los individuos. Autores como Robbins (1993) denominan a esta tendencia globalizadora “el pueblo universal” porque puede observarse la eliminación de fronteras regionales y la transnacionalización de las grandes corporaciones empresariales. ¿De que otra manera podría entenderse, por ejemplo, que los grandes consorcios como Coca-Cola, IBM, Corporación Microsoft y otras, obtengan más de la mitad de sus ingresos netos por actividades realizadas fuera de su país de origen?

## 5.2. Efectos y características de la globalización.

Hablar de globalización podría resultar una tarea infructuosa cuando lo único que se conoce a ciencia cierta son sus manifestaciones reales. Es decir, se conocen sus efectos y sus consecuencias, no así la evidencia real de un elemento tangible. Nadie puede ver el aire, pero todos podemos comprobar sus efectos. Nadie solicita que las empresas y países se vean inmersos en un proceso globalizador, sin embargo, se ven empujadas a ello.

Es conveniente identificar las manifestaciones y características que nos permitirán reconocer éste fenómeno y así manejar sus efectos sobre la cultura y desarrollo en las organizaciones. Algunos de sus efectos fácilmente identificables son los siguientes:

### 5.2.1 Intervención de las grandes economías en la toma de decisiones internacionales y su influencia en el desarrollo de las más débiles.

Bajo este rubro entendemos la cualidad deliberada o “involuntaria” que tienen algunos consorcios internacionales y países para influir en las decisiones que adopten las organizaciones con un nivel de capacidad inferior en sus políticas y procedimientos internos de índole económico.

La economía de México, por ejemplo, depende en gran medida de la producción y venta de petróleo para subsanar sus necesidades. Siendo los Estados Unidos el principal consumidor, ha tenido que verse en la necesidad de acceder a demandas que van en contra de su soberanía e interés comercial. El mercado ha tenido que ser reducido y limitado a los deseos de su principal comprador. Además de ser obligado a bajar los precios para poder competir y mantenerse en la preferencia de su cliente y evitar problemas con los miembros de organizaciones internacionales como la OPEP<sup>2</sup>.

El llamado “efecto dragón” de la economía Japonesa en 1998, así como el “efecto zamba” de la brasileña, a inicios del 1999, prodigaron un fuerte golpe a los procesos de producción y las políticas cambiarias de otros países. Estos efectos son una muestra de la *interdependencia* a la que obedecen los mercados internacionales. En ellos se observa la manera en que funciona el aparato productivo al que está ingresando el comercio mundial<sup>3</sup>. La inestabilidad en la economía de países como La ex-Unión Soviética, Japón y Brasil solo manifiestan la fragilidad de los procesos productivos en los que han estado inmersos y su atraso en la inserción a las disposiciones internacionales.

Se argumenta que es necesario ceder un poco de las decisiones en beneficio propio para no perjudicar a otras economías. En este sentido, la soberanía y los intereses deben someterse a las necesidades del bien de otras comunidades.

### 5.2.2- Apertura de fronteras.

Manifestaciones recientes y no tan recientes muestran la creciente eliminación de barreras comerciales. Todo parece indicar que existe una disposición al abatimiento de los obstáculos que impiden o retrasan el avance de la economía y el fortalecimiento de los consorcios productivos. La supresión de las fronteras no se refiere a la fusión de los países que éstas dividen, si no a la posibilidad de acceso simplificado con miras a la facilitación de las gestiones y la interacción con sus procesos productivos.

Una consecuencia paralela a esta apertura de las fronteras ha sido la llamada *segmentación* en bloques de los mercados productivos. El establecimiento de alianzas entre países que son geográficamente próximos ha provocado que los que están alejados tengan dificultades para participar de sus acuerdos o les resulte muy costosa su intervención.

México, por ejemplo, tendrá que hacer un gran esfuerzo para que la distancia no sea un elemento que le reste posibilidades en su inserción comercial con la unión Europea firmada en Noviembre de 1999. La firma de este tratado dotará a México de mayores posibilidades

de acceder a un mercado nuevo, aunque la experiencia dicta que se enfrentará a las mismas o quizás peores desventajas de las que se encuentra con sus vecinos del norte.

Los medios de comunicación posibilitan el acceso a los mercados internacionales con una agilidad increíble. Pero aún existen las fronteras materiales y reales que separan a las naciones. Las culturas, tradiciones, ideología y valores de los países varían mucho aún cuando la distancia física no sea de muchos kilómetros.

La apertura ha consistido más en el intercambio comercial y no tanto en lo cultural o en los rasgos distintivos. Si desea identificar algunas características de las culturas, le recomendamos revisar las dimensiones de Kluckhohn-Strodtbeck (cit. en Robbins, 1993), donde se exponen seis características para identificar la manera en que responden los individuos ante los estímulos externos.

Entre éstas se encuentran: 1. La relación con el entorno, 2. El sentido del tiempo, 3. El carácter de las personas, 4. El sentido de la responsabilidad, 5. El sentido de la actividad y 6. la concepción del espacio. Por razones obvias no será incluido un análisis de los mismos pero consideramos que será interesante para el lector revisarlas.

### **5.2.3 Homogeneidad de gestiones y procesos productivos.**

Autores como Conde (1997) ven en el comercio internacional la creación de un mercado mundial homogéneo con posibilidades infinitas que se traducen en el bienestar general e individual. Sin embargo sugiere que para lograr un mayor aprovechamiento de estas condiciones, es necesaria una dependencia decreciente de los procesos externos. Es decir que los estados o países participantes de este proceso logren la independencia tecnológica y funcional para valerse por sí mismos y, en la medida de lo posible, apoyar a quienes aún no lo han logrado.

La reducción y homogeneización de trámites y procesos productivos provoca un incremento en las segmentaciones regionales y hace posible la intervención en las políticas internas de cada país. Es poco probable que haya una correspondencia entre el crecimiento económico interno que se pretende y el que logran externamente los países y consorcios internacionales, ya que mientras esta homogeneidad es favorable para los mercados externos, el mercado nacional es aún dependiente y suele llevar cargas que no corresponden necesariamente a sus expectativas (Kaeplen, 1998).

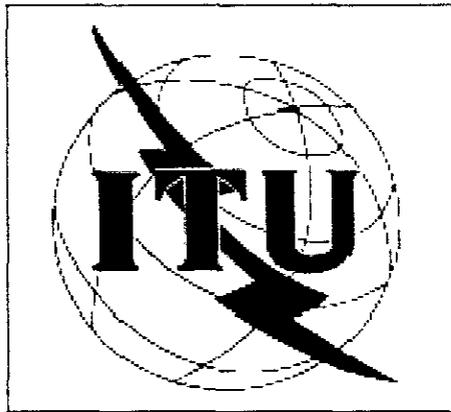
Lo cierto es que la homogeneidad de los procesos productivos y el establecimiento de gestiones y trámites en los que todas las partes concuerden, no solo favorecen el mercado con el exterior si no también la actualización y participación interna en eventos que quizás de otro modo no hubieran podido ser posibles.

Visto lógicamente, los acuerdos internacionales para modificar y simplificar trámites comerciales debería llevar consigo una simplificación y mejora de los procesos internos. No obstante, México suele ser un país que escapa a toda lógica.

Un claro ejemplo de lo anterior son los sistemas de calidad, que en la actualidad están cobrando una notable fuerza en el aparato productivo de las distintas empresas. Sistemas como el ISO 9000 (que expondremos a detalle más adelante), propone la regulación y estandarización de los procesos productivos a nivel internacional, además de servir como parámetro de la capacidad productiva y competitiva que pueda tener una organización.

Si bien la homogeneidad de trámites puede facilitar el intercambio comercial entre naciones participantes, de ninguna manera garantiza una competencia limpia y en igualdad de condiciones. En cambio, sí podría permitir que se encontraran formas más sofisticadas para evadir responsabilidades y posiblemente, fomentar la corrupción.

Ante las evidencias históricas y los efectos que se presentan cotidianamente como resultado de la globalización en las corporaciones, podemos cuestionarnos sobre las bondades de este fenómeno en el contexto nacional e internacional. El proceso de globalización; ¿favorece el crecimiento económico y cultural ó acentúa las deficiencias de carácter comercial y de desarrollo tecnológico entre los países participantes?



**Figura 2.** La globalización ha procurado que los distintos sistemas de calidad se estandaricen.

### **5.3. Consecuencias del proceso de globalización.**

Las consecuencias de participar en el contexto internacional en favor de una globalización comercial no son solo de índole económico para un país. La sociedad entera se ve sometida a una serie de cambios a los que debe tener la disposición de adaptarse para resistir firmemente sus embates. A manera de balance general, consideraremos las consecuencias de la globalización en tres rubros esenciales: Económicas, políticas y Sociales.

#### **5.3.1 Consecuencias económicas.**

Verse inmerso en un proceso de globalización se traducirán en resultados positivos o negativos para la organización o país. Lo anterior dependerá en gran medida de las posibilidades tecnológicas y la estructura funcional que sustente su aparato productivo y administrativo. Es decir, las probabilidades de mantenerse en el mercado dependerán de la capacidad que se tenga para competir de manera integral (Conde, 1997).

Lo que países poco tecnificados como México deberían entender es que mientras no se cuente con un programa de desarrollo integral para todos los sectores industriales de la sociedad, el crecimiento económico será desigual y por lo tanto los posibles beneficios de participar en este proceso de integración global serán retrasados o resultarán contraproducentes. Autores como Conde escriben sobre este asunto "... para que nuestras economías pudieran aprovechar cabalmente en su crecimiento a las corrientes comerciales mundiales, su integración a ellas debería ser sustentada en el desarrollo de un aparato industrial cada vez más articulado entre sí; un tejido industrial más denso y menos dependiente tecnológicamente del exterior" (P. 4-5).

Lo anterior marca la pauta para comprender que una de las consecuencias para las organizaciones al verse inmersas en un proceso globalizador es el retraso económico al que se enfrentan como resultado de su evolución histórica. Por ejemplo, México está históricamente rezagado en relación a la evolución que han seguido sus vecinos del norte. Los beneficios económicos que pueden obtener los tres países con el tratado de libre comercio son desiguales aún cuando la idea original haya sido otra. El desarrollo tecnológico, económico y administrativo que tiene Estados Unidos y Canadá en relación a México es considerablemente superior y por lo tanto el beneficio que perciben ambos países es notablemente mayor.

La misma situación se plantea pero con balance favorable en el caso de los tratados de libre comercio que México ha firmado con naciones que se consideran económicamente inferiores como Belice, Guatemala y El Salvador.

El crecimiento desigual de la economía produce un efecto cascada en las organizaciones. Mientras algunas tienen la posibilidad de crecer a un ritmo más acelerado (hasta convertirse en un monopolio), algunas se rezagan y otras, la gran mayoría tienden a desaparecer porque no cuentan con una infraestructura que las sustente. Si esto lo trasladásemos a lo que sucede en todo un país, entonces los resultados podrían ser catastróficos.

Por lo demás, si se logra mantener un equilibrio en las organizaciones y se les ubica como una unidad económica básica incluida en un sistema macro-económico del cual se nutre y recibe influencia, se pueden obtener ventajas que no se alcanzarían de otra manera.

### 5.3.2. Consecuencias políticas.

La apertura de los mercados y la interdependencia entre las economías de las naciones acentúa una de las razones de quienes están en contra de la globalización: La pérdida creciente de la autonomía del estado nacional (Wade, 1997). Los países poco industrializados se han dado cuenta del peligro de participar en un proceso globalizador sin contar con la suficiente fuerza en su infraestructura, pero reconocen que sería peor si ellos mismos se relegaran y decidieran no participar. Esto se muestra en casos concretos como el de Chile, según lo expresa uno de sus ex-presidentes (Frei Ruíz Tagle, 1996).

En otras palabras, países como México deben tener muy presente la frase popularizada por el extinto Fidel Velázquez cuando dijo: "El que se mueve no sale en la foto". Es decir, si

México quiere participar de los beneficios de la economía globalizada debe ceder terreno a algunos intereses propios y propiciar negociaciones que le pudieran llevar a tener resultados positivos sin relegarse y quedar fuera del contexto internacional.

Una de las demandas más reiteradas de la cámara de diputados en nuestro país es que la soberanía mexicana sea respetada por encima de intereses políticos y económicos. Sin embargo, esta soberanía ha tenido que ser pasada por alto para que México pueda obtener otros beneficios o simplemente para que no le restrinjan los que ya tiene. Por ejemplo, la llamada "Operación Casablanca"<sup>14</sup> efectuada en 1998 por agentes estadounidenses en la que sacaron a luz pública las irregularidades en las que estaban inmiscuidos banqueros mexicanos por lavado de dinero, es una muestra fehaciente de la manera en que países económicamente superiores intervienen en las decisiones internas de otras naciones, amparados en las contingencias económicas que podrían infringir en caso de recibir alguna oposición.

Es más posible esperar que una nación fuerte en lo económico reclame por decisiones de otros países que afecten los intereses de sus organizaciones, que aquellos que están pugnando por insertarse y ser aceptados por los bloques comerciales establecidos. De hecho, los países considerados "débiles" establecerán su legislación procurando no perjudicar sus relaciones con los países con quienes tienen mayor comercio. No obstante lo anterior, Abascal (1996) menciona que la globalización no debe ser vista como una amenaza, sino como una área de posibilidad. Área que si no es aprovechada de manera adecuada puede producir desventajas al desarrollo del país.

La eliminación de restricciones en las gestiones internacionales ha sido desventajosa para los países económicamente inferiores. Según el Lic. Carlos Paredes Pérez (1998), los países considerados del primer mundo como Canadá y Estados Unidos, tienen un ingreso per cápita de \$23,000 (dls) al año, mientras que países subdesarrollados como México solo obtienen \$2,300 (dls) al año, es decir, su ingreso es 7 veces menor al de los países altamente industrializados. Esto implica la posibilidad de sufrir intervenciones internas gracias al control económico que se ejerce desde el exterior.

Lo conveniente para México es procurar inmediatamente la formación de bloques, preferentemente con países latinoamericanos que compartan costumbres, valores y condiciones semejantes para de esta manera fortalecer no solo sus vínculos si no también sus posibilidades de supervivencia frente a países del mismo continente pero con una capacidad hegemónica superior como Estados Unidos (Abascal, 1996).

Los legisladores mexicanos olvidan que el proceso de globalización debe favorecer los avances en todos los sentidos para el país. En ocasiones se suele pensar que los acuerdos deben ser en todos los sentidos, aún en perjuicio del pueblo. En razón de esto, los mal intencionados se enfrascan en una lucha política por saber quien puede obtener más escaños gubernamentales no por vía del consenso y la legalidad, si no por las lamentablemente llamadas "concertaciones" en las que se negocian los resultados para no salir perjudicados los partidos políticos (pero esto es otra historia).

### 5.3.3 Consecuencias sociales.

Las organizaciones productivas son consideradas como el motor de la sociedad moderna. Son en estas donde los individuos pasan gran parte de su vida y de donde obtienen los medios para subsistir. Los efectos que tiene la globalización sobre los individuos tiene una relación muy estrecha con el grado de identificación que tenga el individuo con su empresa (ver capítulos 1 y 2). Es decir, el grado en que afecta al individuo estará en relación directa al efecto que tenga sobre la organización

Según autores como Wade (1997), la sociedad se ve afectada por el proceso de globalización en términos de “... la acentuación del desempleo, la rebaja de los salarios reales la reducción de la capacidad de consumo, la marginación creciente de amplios sectores de la sociedad respecto de las actividades productivas, la elevación de los niveles de pobreza, y la tendencia del estado a dejar de atender las necesidades básicas de la población en materia de educación, salud, vivienda y seguridad social”. Todo esto por el rezago que ya hemos mencionado.

La necesidad de competir con mayores probabilidades de éxito induce a las empresas a adquirir maquinaria y equipo más sofisticado y tecnológicamente adecuados a sus necesidades. Esto, a su vez, reduce las posibilidades de empleo a un amplio sector de la población que al no contar con la capacitación adecuada carece de armas para competir por determinados puestos de trabajo.

Lo anterior no es percibido por la sociedad como resultado de la globalización (aún cuando indirectamente así sea), más bien la idea que se tiene es que el gobierno está implementando mal sus políticas económicas. No escuchamos decir a la gente: “El proceso de globalización al que está sometándose México está debilitando nuestro poder adquisitivo”. Lo común es escuchar: “el gobierno siempre procura lo mejor para las empresas y para si mismo y se olvida del pueblo”.

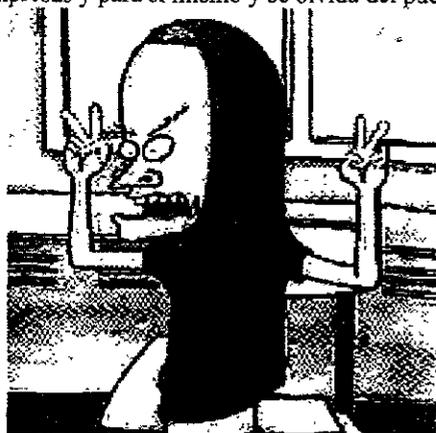


Figura 3. Los modelos de actitud norteamericanos suelen ser copiados en algunos estratos de la población nacional.

La introducción de productos de procedencia extranjera no solo trae consigo una opción diferente a las ya existentes, vienen acompañados de una ideología y una manera de vivir que en la mayoría de las ocasiones difiere de la nacional. O sea, hay una pérdida de la identidad nacional. Además de la consabida reducción en el consumo de los productos nacionales y por ende, las altas tasas de desempleo.

Lo anterior no es lo único que se plantea a nivel social. Históricamente México se ha caracterizado por ser un país que absorbe fácilmente costumbres e identidades que no le corresponden culturalmente. El famoso “malinchismo” es la preferencia por lo procedente del extranjero; la manera de hablar, de vestir y comportarse son índices de la necesidad que existe de procurar el fortalecimiento de las raíces nacionales, las cuales son, finalmente, las que procurarán el desarrollo interno de México.

Todas las consecuencias anteriores nos llevarían a plantear la nocividad de la introducción en México del proceso de globalización. Pero recordemos que el país que no esté dispuesto a participar en este proceso y decida mantener una política de economía abierta, quedará relegado a un plano inferior y a la larga podría disminuir las oportunidades de su aparato productivo y retrasar su desarrollo. Tal fue el caso de la Alemania oriental en comparación con la occidental.

Podemos plantear que la globalización no es un proceso del todo perverso o carente de bondades para países como el nuestro. Pero hay que reconocer que los verdaderos beneficios ya sean económicos, políticos y sociales sólo se verán en la medida en que las organizaciones productivas avancen y se desarrollen en todos los sentidos para que puedan hacer frente a las demandas que se le presentan. Esto representa una paradoja, ya que las organizaciones no estarán en posibilidad de hacer frente a la globalización de una manera exitosa a menos que cuenten con una infraestructura que las sustente y no poseerán un infraestructura fuerte a menos que estén dispuestos a participar en este proceso globalizador.

#### **5.4. Obstáculos a vencer en el camino a la globalización.**

El principal freno para la verdadera creación de un mercado mundial y un nuevo orden económico son los regionalismos. La globalización no es un proceso definido de manera lineal. Ha tenido la necesidad de enfrentar obstáculos: la intensificación del proteccionismo, la complejidad económica, la falta de un estado que funja como líder y por ende la lucha entre grandes economías nacionales en disputa de nuevos mercados y protección de su industria. Esto solo ha permitido un desarrollo gradual o selectivo (González, 1991).

Si bien este proceso puede no ser deseado para un sector de la población que identifica con mayor claridad los perjuicios que los beneficios, la globalización se ha vuelto un proceso incontenible y su avance no parece encontrar freno. Es por esto que se debe procurar obtener el mejor provecho y comprometerse, en la medida de las posibilidades, para que se llegue a un buen fin. La identificación de los obstáculos que se interpongan podrá garantizar la voluntad y capacidad de un país u organización para asegurar su adaptación a las nuevas reglas de carácter mundial y permitirá superarlas con mayor facilidad.

### 5.4.1 Regionalismo.

El llamado mercado común europeo se formó como una respuesta a la necesidad de competir contra el poderío de países como los Estados Unidos y Japón. Mostró también una tendencia muy “humana” de protegerse ante la inseguridad que le provoca una situación adversa. Pero los bloques comerciales formados por los países no son la única manera en que se manifiestan los regionalismos.

El regionalismo puede ir más allá y convertirse en lo que autores como Robbins (1993) denominan la *cerrazón localista*. Este fenómeno es en gran medida producto de la discriminación que es muy común encontrar en países altamente industrializados como Estados Unidos. El regionalismo y su manifestación en la *cerrazón localista* tiene distintas características. Entre las más comunes están la falta de aceptación de las diferencias culturales (formas de pensar y actuar) de otros países, y el etnocentrismo -esa tendencia a creer que los valores, costumbres y creencias propias son superiores a las demás- lo cual causa divisiones y perjudica los objetivos de la colectividad que en este caso sería el *entorno mundial*.



Figura 4. Los acuerdos productos de la globalización pueden convertirse en un terreno peligroso.

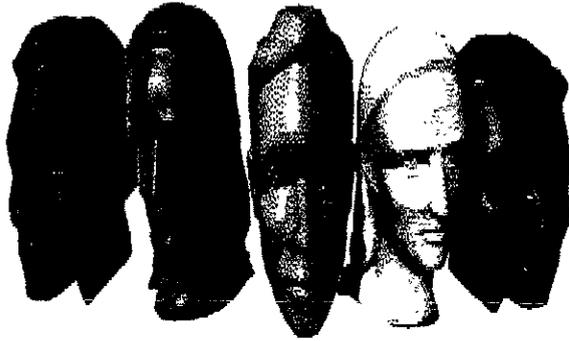
La tendencia a protegerse de un posible ataque a los intereses personales es una respuesta frecuente en los procesos de grupo una vez que han establecido y formado su propio estilo de interacción. Todo aquello que es motivo de desconfianza por ser diferente, es un posible blanco de ataque para salvaguardar la integridad individual.

El localismo en el que caen muchos países y organizaciones al defender sus intereses limita la posibilidad de que algunos otros miembros ingresen a su comunidad y aporten sus cualidades distintivas enriqueciendo sus expresiones y posibilidades de crecimiento.

### 5.4.2 Diferencias culturales.

Lo que más temor causa en un proceso de competencia es desconocer al enemigo. Las características esenciales entre las distintas culturas provocan una competencia no solo a nivel comercial (qué producto es mejor o de calidad reconocida), si no también la necesidad implícita o declarada de las costumbres propias sean las que prevalezcan sobre las demás.

Congeniamos con lo que dice Robbins (1993) cuando afirma que hay un choque cultural al participar del contexto global. Las costumbres de los Japoneses suelen no asemejarse a las de los brasileños y viceversa, y estas a las de los norteamericanos y los europeos, por ejemplo:



**Figura 5.** Las diferencias culturales hacen diferentes e interesantes los procesos de adaptación a la globalización.

Valores culturales como el individualismo, el trabajo en

equipo, la honestidad, el respeto y muchos valores más suelen variar de un contexto a otro. En este sentido, vale la pena evaluar la pertinencia de identificar los contextos en los que se realiza un acuerdo y la desviación cultural que éstos representan para las costumbres, valores y actitudes nacionales.

En un estudio realizado con una muestra de 116,000 empleados de cuarenta países de una misma organización multinacional, un investigador llamado Geert Hofstede (cit. en Robbins, 1993), reportó su análisis de las diferencias culturales que mostraban los empleados y los administradores en la realización de su trabajo. Encontró cuatro diferencias básicas.

1. El individualismo en comparación con el colectivismo.
2. La distancia del poder.
3. La evasión de la incertidumbre.
4. La cantidad en comparación con la calidad de vida.

#### **a) El individualismo en comparación con el colectivismo.**

El primer aspecto hace referencia al cuidado de los intereses personales y de la familia inmediata. El segundo, a la disposición de las personas a permanecer leal a un grupo a cambio de la seguridad que éste le ofrece.

Encontró que el grado de individualismo de los trabajadores está en relación a la riqueza de su país. Los trabajadores de Estados Unidos, Francia y Gran Bretaña son muy individualistas, mientras que países pobres como Pakistán y Colombia son muy colectivistas.

### **b) La distancia del poder.**

Las diferentes capacidades físicas e intelectuales de los seres humanos producen diferencias en la distribución de riqueza y poder. La manera en que la sociedad se enfrenta a estas desigualdades es lo que se conoce como la distancia del poder, es decir, el grado en que las acepta y se adapta a ellas.

Países con grandes distancias del poder aceptan diferencias enormes en su adaptación al poder y manifiestan un gran respeto por las personas que tienen autoridad en las organizaciones. Por su parte, una sociedad con poca distancia del poder reduce las desigualdades en la medida de lo posible. Los superiores tienen autoridad pero no son temidos ni admirados por los empleados.

### **c) La evasión de la incertidumbre.**

La manera en que se responde ante lo que se desconoce del futuro es lo que se entiende por evasión de la incertidumbre.

Las sociedades que evaden poco la incertidumbre preparan a sus miembros para aceptar con ecuanimidad los embates de la vida, son más tolerables a las opiniones y comportamiento de los demás y se disponen más a correr riesgos. Algunas sociedades de este tipo son: Hong Kong, Singapur y Dinamarca. Las sociedades que evaden mucho la incertidumbre son más ansiosas, padecen de nerviosismo, tensión y agresividad. Crean mecanismos para reducir los riesgos y ofrecer seguridad. Toleran menos las desviaciones en las ideas y conductas. Algunos ejemplos de estas sociedades son: Japón, Portugal y Grecia.

### **d) Cantidad en comparación con calidad de vida.**

Las culturas que valoran la cantidad dan importancia a aspectos como la agresividad y la obtención de dinero y objetos materiales. Mientras que otras que tienden a la calidad dan importancia a las relaciones humanas y muestran sensibilidad e interés por el bienestar de los demás.

Se encontró que países como Japón y Austria obtenían calificaciones altas respecto a la cantidad, mientras que Noruega, Suecia, Dinamarca y Finlandia obtenían calificaciones altas en la dimensión de calidad.

La comprensión y aceptación de estas diferencias culturales puede ser muestra de madurez en las organizaciones, además de manifestar el grado de compromiso y respeto por sus procesos internos. Estas apreciaciones sobre las diferencias culturales nos sirven de base para identificar los impedimentos con los que puede tropezar el proceso de globalización.

En el plano individual, puede servir para adaptarse de manera adecuada y propia a culturas distintas y a conocer las demandas más probables de un cliente.

### 5.4.3 Intereses de particulares.

Cuando hablamos de intereses particulares nos referimos no solo a los intereses que tienen los grandes consorcios transnacionales de monopolizar el mercado, si no al interés de algunos países por demostrar su hegemonía sobre las de los países más débiles.

En el interior de México se han vislumbrado los efectos de una fuerte competencia por parte de algunas organizaciones no de mantenerse en el mercado, más bien, de controlarlo por ejemplo. Hasta 1997, Telmex contaba con el 100% de las suscripciones de los usuarios para la realización de las llamadas de larga distancia, pero el gobierno mexicano decidió, en congruencia con los lineamientos establecidos por el T.L.C., abrir la posibilidad de presentar a concurso la suscripción de los contratantes y entonces surgieron dos grandes competencias: Avantel y AT&T.

La actitud conservadora de gran parte de la población logró que Telmex se quedará con la mayoría de las suscripciones (la idea “más vale malo por conocido que bueno por conocer” prevaleció), pero vio fuertemente mermada su servicio al público. Esto ha suscitado una fuerte competencia entre estas compañías por captar las preferencias y han tenido que realizar todo tipo de estrategias comerciales para convencer al público de que son la mejor opción.

Los intereses particulares no habían permitido que hubiera un crecimiento sostenido en la telefonía, pero actualmente han surgido otras opciones y la población se ha visto relativamente favorecida con otras posibilidades que pueden mejorar las ofertas y el servicio.

Los intereses particulares suelen detener el avance y crecimiento de una organización o país.

### 5.4.4.- Actitudes.

*Este es, sin duda, un factor clave para que a lo interno de una organización o país se favorezca el proceso de globalización.*

Ya hemos mencionado anteriormente que las organizaciones deben favorecer la identificación de los colaboradores con la organización (Cáp. 2 y 3). La orientación, por medio de procesos adecuados de inducción, puede lograr que se haga de las actitudes de los trabajadores un resorte que impulse la adaptación a los cambios generados con miras al desarrollo organizacional y determinará el apoyo que podrán recibir en el proceso globalizador.

Los trabajadores suelen sentirse identificados y comprometidos con organizaciones que muestran orden y crecimiento. Es algo de lo que pueden sentirse orgullosos y, de cierta manera, presumir. Pero puede presentarse el caso a la inversa si entendemos que las actitudes de los trabajadores pueden intervenir en dicho proceso al no participar de manera adecuada en su trabajo.

A nivel nacional, la difusión que se proporciona en los medios masivos de comunicación sobre la globalización ha sufrido un balance desfavorable<sup>5</sup>. Para mucha gente resulta obvio que este proceso va acompañado de consecuencias negativas como la baja en el precio de los hidrocarburos, el desplome de la bolsa mexicana de valores y los efectos de la crisis económica en el medio oriente que repercute en la economía interna. Esto provoca que la opinión y la actitud de la gente sea desfavorable y por ende se niegue a participar en un acto que, desde su punto de vista, lesiona sus intereses.

Las organizaciones deben estar atentas a este tipo de informaciones de las que son objeto los trabajadores y la manera en que esto puede perjudicar su avance. El factor humano en la organización facilitará o retrasará su adaptación al proceso globalizador.



**Figura 6.** El elemento humano sigue siendo lo esencial en la organización

El gobierno mexicano se ha percatado de la importancia de mantener al factor humano con una actitud positiva hacia el trabajo. Pero también ha comprendido que las organizaciones y los aparatos gubernamentales que intervienen en este proceso deben aportar una actitud adecuada a las demandas de los tiempos actuales. Lo anterior ha motivado intentos esporádicos de intervención con miras a un cambio.

Para responder a esto, el gobierno mexicano ha puesto en marcha lo que ha dado en llamar “la nueva cultura laboral” que entre otras cosas es un intento por cambiar las actitudes de los trabajadores en esta esfera.

### **5.5. Globalización y nueva cultura laboral.**

Para dar respuesta adecuada a la apertura de mercados y con el objetivo de fortalecer a la industria mexicana ante la introducción del mercado internacional, el 13 de agosto de 1996 fue firmada en la Residencia Oficial de los Pinos lo que los sectores empresarial, social y gubernamental han denominado “la nueva cultura laboral” (anexo No. 1).

La posibilidad de que este tratado pueda suplir las deficiencias de actitud laboral y mejore la cultura en lo que a relaciones laborales se refiere es aún cuestionada. Sin embargo, es el

primer intento formal por desarrollar a las organizaciones en su conjunto y promover el avance paralelo al crecimiento de la sociedad moderna.

De la Vega (1997) menciona algunas aportaciones positivas emanadas de este proyecto. Especialmente en lo que respecta a la concepción del trabajo.

1. **El trabajo como elemento fundamental en la realización del ser humano.** El ser humano debe encontrar en el trabajo una opción real de crecimiento y desarrollo, lo cual redundará en lealtad y productividad en favor de la organización a la que sirve. De no darse esta posibilidad, el trabajador no pasará de participar obligadamente a cambio de la remuneración económica y por ende se permanecerá en el pasado.
2. **La dignificación del hombre por el trabajo.** La posibilidad de reconocer al hombre por la actividad que realiza, produce un sentimiento de autoestima que intensifica la identificación que pueda tener con la organización.
3. **La habilidad humana en la realización de determinada labor.** Este punto trata de la correlación entre la labor a realizar y las habilidades propias del trabajador. Implica el reconocimiento de que la capacidad de un trabajador ofrece la garantía de la realización de un trabajo con calidad.
4. **La importancia del trabajo dentro de la empresa.** Se basa en la tesis del reconocimiento del factor humano como bastión fundamental en proceso productivo y su compromiso en la obtención de los objetivos de la organización. Además del reconocimiento económico recíproco por parte de la empresa.
5. **El reconocimiento de la empresa hacia el trabajo realizado.** Reitera al empresario la necesidad de reconocer el valor del trabajo mediante una participación en las utilidades que se generen mediante un bono de productividad. Esto plantea la necesidad de formular planes y programas con el objetivo de mantener la competitividad en el panorama cada vez más globalizado.

Las anteriores consideraciones de De la Vega, pueden parecer el resultado de la elucubración empresarial para convencer a los trabajadores de que produzcan más con solo la promesa de que las cosas van a mejorar para ellos. Lo cierto es que la filosofía de la nueva cultura laboral pretende fortalecer estos vínculos entre patrones y trabajadores para que ambas partes resulten beneficiadas.

Son notables las aportaciones que este tratado puede hacer al aparato productivo de nuestro país, sin embargo, no carece de críticas sustantivas que intentan promover una mejora y redefinición de sus postulados. Particularmente, mencionaremos las que hace la doctora Gloria Arellano (1996) en su análisis de cada uno de los puntos.

## I. Introducción.

La parte esencial de la discusión sobre este punto radica en la pérdida de la oportunidad de modificar la Ley Federal del Trabajo (LFT). La realidad actual no corresponde a la situación que prevalecía en 1970 en que nació la LFT. Por esto, cuestiona la utilidad de formular una nueva cultura laboral ya que se basa en los principios obsoletos que establece esta Ley.

## II. Objetivos generales.

Se pueden resumir en los siguientes:

1. Fomentar la revalorización del trabajo humano.
2. Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que fomenten la productividad y competitividad. En este punto sería interesante conocer los niveles justos de remuneración, ya que la LFT no maneja esos términos.
3. Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios con un proceso permanente y sistemático.
4. Que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a Seguridad e Higiene.
5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes. Lo cual será posible en la medida en que la economía se haga sólida.
6. Consolidar el dialogo y la concertación para que las relaciones Obrero-patronales se desarrollen en un ambiente armónico.
7. Promover el cumplimiento de los derechos constitucionales, lo cual es redundante ya que la LFT establece sanciones para ambas partes de la relación laboral si no cumplen con sus estatutos.
8. Reconocer la importancia de solucionar las controversias ante los organismos encargados de impartir justicia laboral. Lo cual vuelve a resultar redundante.

## III. Principios básicos.

Para lograr los anteriores objetivos es necesario considerar varios aspectos. Entre ellos se encuentra la buena fe y lealtad entre las partes, la resolución de las controversias en un marco legal, valores como la justicia, equidad y el diálogo, la generación de una cultura de productividad y calidad, la remuneración justa, el acceso a servicios de seguridad social y la certeza de que el empresario contará con el mejor desempeño de los trabajadores.

Vale la pena cuestionar sobre la identidad de quién determinará lo que es justo y bajo qué parámetros. Además de la definición de los servicios de mayor calidad a que tendrá acceso el trabajador, por que de otra manera estos principios no dejarán de parecer solo buenas intenciones que no pasarán a una conducta determinada por su falta de clarificación.

## IV. Principios de ética en las relaciones laborales.

Las partes de la relación laboral están de acuerdo en que para alcanzar los objetivos de la nueva cultura laboral promoverán los siguientes principios de carácter ético:

1. Los trabajadores, patrones, sindicatos y autoridades deben impulsar
2. una cultura de cumplimiento de las normas jurídicas.
3. Impulsar actitudes que fomenten la veracidad en las relaciones laborales.
4. La responsabilidad de los trabajadores, patrones y sindicatos basada en principios éticos debe ser la regla determinante de su conducta.

5. El ejercicio de la legalidad para las partes de la relación, debe apegarse a los principios éticos y jurídicos.
6. Los sectores pugnarán porque la legislación reconozca en todo momento la libertad sindical. Lo cual implicar que los trabajadores podrían decidir no afiliarse a ningún sindicato, ingresar al que sea de su elección o formar uno nuevo.

### **Obligaciones para los trabajadores.**

- Asumir su responsabilidad en el trabajo.
- Preservar los bienes de la empresa.
- Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores y orientados por valores como la veracidad, probidad, esfuerzo, creatividad y productividad.
- Capacitarse para elevar la productividad. Lo cual reforzaría la obligatoriedad de la capacitación para los trabajadores y redundaría en beneficio para el trabajador.
- Realizar las labores con calidad, esmero y cuidado
- Respetar a sus compañeros y personal directivo de la empresa.
- Mantener una actitud de diálogo.
- Ser leal y mantener la confidencialidad de los procesos productivos de la empresa.
- Evitar la obstaculización de los procesos laborales.
- Considerar la participación sindical como un medio para hacer efectiva la defensa de los trabajadores.

Lo anterior no habría sido necesario mencionarlo debido a que está contenido en la LFT. Pudo haber sido suficiente con mencionar que se mantenía vigente la reglamentación en este sentido.

### **Obligaciones para los patrones.**

- Privilegiar el respeto, buen trato y dignificación de los trabajadores.
- Retribuir a los trabajadores según lo marca la Ley.
- Proporcionar capacitación adecuada, así como contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas.
- Cumplir la reglamentación en materia de Seguridad social y vivienda.
- Observar las medidas de Seguridad e Higiene.
- Procurar una administración eficiente, organizando a sus trabajadores de forma productiva.
- Planear la organización a fin de garantizar la fuente de empleo. Esto obliga a los patrones a formarse metas a largo plazo y cuyo principal objetivo será la preservación de la fuente de empleo.
- Informar a los trabajadores de las condiciones actuales que privan en la organización. No existe esta Ley laboral y es muy importante porque permite conocer los pasos a seguir para obtener el objetivo de la organización y las estrategias para alcanzarlo.

### **Obligaciones de los sindicatos de trabajadores y Asociaciones patronales.**

- Trabajar con apego al derecho, vocación de servicio y con ética.
- Procurar el mejoramiento y la defensa de los intereses de sus asociados.
- Mantener una actitud de diálogo, respeto, armonía y buena fe.
- Llegar a acuerdos en materia de remuneración económica que satisfaga las necesidades de los agremiados.
- Ceñirse a conductas apegadas al derecho y evitar las confrontaciones legales.
- Llevar a cabo las elecciones sindicales en un clima de armonía, respeto y sentido democrático.

### **Obligaciones de las autoridades del trabajo.**

- Respetar los derechos de los trabajadores y de los patrones procurando la armonía en el marco de la legalidad, actuando siempre apegados a derecho y principios éticos en beneficio de los intereses de la sociedad.

El principal obstáculo al que se ha enfrentado la implantación de la nueva cultura laboral en México es la falta de difusión. Aún en nuestros días y después de más de varios años de haber sido firmada, es común encontrar a funcionarios de alto rango, líderes sindicales, representantes de los medios de comunicación y público en general que ni siquiera han escuchado mencionar estos acuerdos.

Este proyecto no propone filosofías o sistemas de calidad para implantar en las organizaciones. Su propuesta radica en la intención de un esfuerzo sistemático por modificar las actitudes de las distintas partes de la relación laboral para que de esta manera se modifiquen los niveles de productividad y calidad de la empresa.

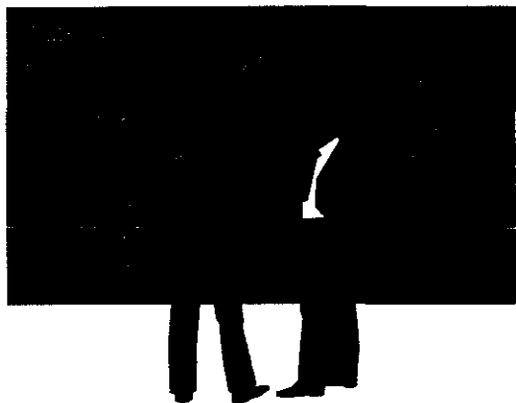
Quizás la aportación más importante de la nueva cultura laboral radica en el énfasis que le atribuye a la capacitación, tanto para los trabajadores, como para los empresarios con el objetivo del mejoramiento de sus procesos en todos los sentidos. Esto concuerda con lo expresado por Jesús Flores (1996, págs. 85-86). Este autor considera que “...el carácter social de la capacitación va aunado a la nueva cultura laboral, ya que da pauta al cambio de actitudes y conductas, a la vez que precisa la necesidad de actualización del trabajador”.

Desfasados, con errores de apreciación o basados en teorías antiguas del concepto de organización, los postulados de la nueva cultura laboral cuestionan sobre la necesidad de un cambio en las organizaciones productivas en México.

### **Nueva cultura laboral y capacitación.**

Un elemento importante que vale la pena rescatar de los postulados de la nueva cultura laboral radica en el énfasis a la capacitación de los colaboradores en las organizaciones. Si éstas ideas logran cambiar actitudes de los trabajadores como: (“yo no necesito de eso” “Lo

he hecho igual durante 30 años y nunca cambiaré”), y de los patrones (“no tengo dinero para andarlo desperdiciando”), resultará claro que se logrará un avance significativo en el sistema de adaptación al contexto mundial.



Los nuevos paradigmas sobre la capacitación se están abriendo paso en el ámbito laboral. Los sistemas de evaluación por competencias, la reingeniería en capacitación (Ibarra, 1996), y otras tantas que por espacio no mencionamos, no hacen sino resaltar la relevancia actual de la capacitación a nivel internacional.

**Figura 7.** Capacitación y entrenamiento pueden ser los factores clave para el crecimiento de una empresa.

La nueva cultura laboral se circunscribe a un contexto social muy extremista. Los atrasos en materia de educación han provocado que se manifiesten algunos efectos de índole social y económico. Para nadie es desconocido que un 90% de la riqueza en México se concentra en solo el 10% de la población. Además de que a nivel general, la población cuenta con un promedio de escolaridad de solo el 4o. año de primaria

Es en este contexto que se hace necesario modificar actitudes por medio de la capacitación.

Actitudes tanto de los trabajadores como de los empresarios quienes se resisten a cambiar viejas maneras de pensar y actuar. El Impulsar la capacitación “... habrá de contribuir al desarrollo pleno de capacidades de nuestro factor humano y de igual manera a su realización como seres humanos en el ámbito laboral” (Ramírez, 1996, pág. 102).

El cambio de actitudes en las organizaciones estará estrechamente vinculado a la capacitación. Especialmente se hace necesario un cambio de actitud al evaluar la resistencia al cambio cuando se intenta implantar sistemas de calidad con miras al mejoramiento. En este sentido, un esfuerzo permanente y la sensibilización pueden lograr una mayor apertura y por lo tanto mejores resultados en la consecución de los objetivos organizacionales (Flores, 1996).

En términos generales podemos afirmar que la nueva cultura laboral es solo el cimiento para la elaboración de una concepción más adecuada a los principios de la época actual donde los requerimiento de calidad son cada día de mayor exigencia.

Es precisamente bajo un contexto globalizador y en consideración de los principios de una cultura laboral -que aún no se desarrolla plenamente-, que las organizaciones nacionales se

ven confrontadas a un reto mucho mayor: La estandarización de los procesos a nivel internacional.

## 5.6. Sistema de calidad ISO 9000.

Los sistemas para el aseguramiento de la calidad en las organizaciones productivas no son nada nuevo. Lo que si es relativamente reciente son los esfuerzos por generalizar los estándares y normas de calidad a gran parte de la población mundial como resultado de la creciente demanda de globalización. De tiempo atrás se ha contado con métodos y filosofías como el C.T.C. (Control Total de Calidad), T.Q.M. (Administración Total de Calidad. En inglés: Total Quality Management), la ya citada Filosofía de la excelencia, etc. Todas con el objetivo de mejorar la calidad en la elaboración de productos y en la prestación de servicios.

En nuestro país existen normas de calidad reglamentadas legalmente. Las NOM y las NMX. La primera es de carácter obligatorio para todas las empresas que pretenden registrar un producto o servicio. La segunda es voluntaria e incluye al sistema de calidad denominado ISO 9000.



La ISO, (Organización internacional de Normalización. En inglés: International for Standardization Organization). Fue fundada en Ginebra Suiza (Domínguez, 1996) en 1946, con el propósito de elaborar normas internacionales en todos los campos. En 1979 fue creado un comité técnico con el objetivo de elaborar normas que regularan sistemas de calidad a nivel mundial. El resultado fue la publicación en 1987 de las normas ISO serie 9000.<sup>5</sup>

**Figura 8.** Normatividad es el presente y futuro del crecimiento empresarial.

La ISO 9000 son normas de carácter internacional que se basan en la metodología necesaria para regular el sistema de calidad proporcionando fundamentos y guías necesarios para el desarrollo pleno de un sistema de aseguramiento de la calidad que incluya todas las áreas de la organización, tanto operativas, como de servicio y administrativas.

Esta serie se divide en cinco normas, dos de ellas ayudan a diseñar internamente el sistema de calidad, las tres restantes son modelos de diferente rigidez para seleccionar el más adecuado a las actividades de la empresa.

Las normas ISO 9000<sup>6</sup> tienen como fin especificar los requisitos básicos de un sistema de aseguramiento de la calidad, orientado principalmente a lograr la satisfacción del cliente, al

través de la prevención de la no conformidad durante todas las etapas del proceso. Considerando desde el diseño del producto hasta el servicio al cliente.

El sistema de calidad de una empresa es el conjunto de los elementos necesarios y la base para asegurar la calidad durante todo el ciclo productivo. La ISO 9000 lo define como: *Estructura, responsabilidad, actividades, recursos y procedimientos* de la organización que permiten garantizar que los productos, procesos o servicios cumplirán con los requisitos mínimos de calidad establecidos.

Consta de 20 elementos esenciales que abarcan todas las áreas de la organización. (ver anexo 2). La aplicación de estos puntos depende de la norma que elija aplicar la empresa.

**ISO 9001** Es un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo, producción, instalación y servicios.

**ISO 9002** es la norma común para fabricantes y se aplica cuando ya existe un diseño o especificaciones establecidas, las cuales constituyen los requerimiento previamente especificados.

**ISO 9003** es un modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y prueba final. Un sistema de manejo y almacenamiento, técnicas estadísticas cuando sea apropiado y capacitación.

**ISO 9004** es la gestión de calidad y elementos del sistema de calidad. se toma como base junto con la ISO 9000 para seleccionar la norma apropiada.

Una vez seleccionada la norma adecuada, se utilizan las series ISO 9000 a 9004 para comprenderlas mejor.

Los requerimiento básicos para la implementación de la ISO 9000 inicia con la definición de la política de calidad de la compañía, la cual establece los compromisos generales y particulares, tanto de la dirección, como de toda el personal para alcanzar las metas fijadas en los aspectos de productividad y calidad. Todo encaminado a convertirse en proveedores de clase mundial.

### **Ventajas de la certificación bajo el sistema ISO 9000.**

Las ventajas de certificarse bajo este sistema de calidad no escapan al análisis de algunos autores. Arduino (1997), por ejemplo, menciona la concepción que se tiene de la noción Calidad. Entre otras cosas, deja de referirse a los productos y asume el control sobre los procesos administrativos de la empresa.

La simplificación de trámites y facilitación de la organización y trato con los proveedores es otra de las posibilidades que se observan en este sistema.

### **Para los trabajadores.**

Se motiva a un cambio en los colaboradores y la empresa. Fomenta la organización y se vuelven metódicos produciendo con esto una fuente de motivación para el mejoramiento de los trabajadores. En palabras del propio autor: “Es un verdadero cambio de cultura laboral” (Arduino, 1997).

Se elimina la personalización de las responsabilidades. Si existe un error, no comienza la cacería de brujas, se inicia la investigación para determinar la parte del proceso que está fallando. Lo cual favorece al ambiente laboral entre los individuos y grupos de la organización, además del trabajo en equipo.

### **Para el cliente.**

Garantiza que el producto o servicio que va a consumir cumple con las reglas estandarizadas de calidad a nivel internacional y por lo tanto no necesitan esforzarse en tomar decisiones respecto a la elección de su proveedor. De esta manera lo protege de aquellos productos que pueden considerarse como “no muy buenos”.

### **Para la empresa**

A las organizaciones las provee de un argumento de venta y permite elevar su nivel de competitividad, además de facilitar la obtención de financiamientos y/o formación de consorcios.

Para las organizaciones es muy importante contar con pruebas objetivas de sus avances en materia de productividad y calidad. El sistema ISO 9000 mejora el rastreo de las causas de la desviación de la calidad y permite el aprovechamiento de tiempo y materiales.

Minimiza los rechazos del producto y por lo tanto evita la repetición del trabajo y los costos por empleo de garantías.

La certificación en el sistema ISO 9000 se ha convertido en una necesidad imperante en nuestros días. Empresas de talla internacional como Coca-Cola<sup>7</sup>, Sherwin Williams, Hewlet-Packard, Olivetti y muchas más han descubierto en la implantación del sistema una oportunidad de crecer a un ritmo constante y de competir con bases sólidas.

Podemos esperar noticias positivas para México en el futuro cercano. Especialmente, creemos que las debilidades y carencias de las organizaciones mexicanas en el contexto mundial pueden ser cubiertas mediante la puesta en marcha de una manera seria y sostenida de lo que se dio en llamar “la nueva cultura laboral”, acompañada de la adopción de modelos y sistemas de calidad como el sistema ISO 9000 al cual se prevén la inserción de más organizaciones.

El panorama a nivel mundial parece no cambiar. Los intereses particulares seguirán siendo el motor que mueva la economía mundial. Los avances tecnológicos continuarán en pleno ascenso y el elemento humano es lo único que puede cambiar un rumbo que parece equivocado. En este sentido, la necesidad de un cambio de actitudes a nivel internacional se hace cada vez más necesario.

En manos de todos está la posibilidad de lograr cambios en todos los sentidos. Pensando de manera positiva, los países poderosos deberán comprender la importancia de olvidar sus intereses particulares para anexarse al compromiso de hacer un futuro mejor para todos. Las organizaciones productivas continuarán en su carrera hacia una competencia más equilibrada, procurando la superación de obstáculos culturales y tecnológicos.

El factor humano deberá cambiar actitudes negativas con el objetivo de ser mejor también y superar las deficiencias que en ocasiones lo ponen por debajo de los propios avances tecnológicos.

---

<sup>1</sup> Recordemos la historia relatada en el libro de Génesis. Después del diluvio, los hombres se multiplicaron y ante la amenaza que sentían latente de otra inundación, decidieron construir una torre con la que pudiesen llegar al cielo para protegerse y no perecer ahogados. Al notar esto, Dios “confundió” la lengua de los hombres para que no pudieran concluir dicha construcción. En aquel tiempo la característica general era la existencia de un solo lenguaje y no había divisiones en el comercio o la cultura.

<sup>2</sup> En 1998 México se vio obligado a reducir al mínimo el precio de compra del crudo debido, entre otras cosas a la elevada producción y el bajo consumo por la competencia con otros países. Nunca en la historia de la venta del petróleo en México se había vendido a un precio tan bajo por barril, sin embargo las presiones externas obligaron a adoptar esta medida extrema con el objetivo de permanecer en el mercado sin que los competidores más peligrosos (Venezuela, Arabia Saudita, etc.) le arrebataran sus clientes. Por el contrario, en los primeros meses del año 2000, el precio del petróleo aumentó con un ritmo acelerado y México se vio obligado a ponerle un tope para que se mantuviera al nivel de sus competidores.

<sup>3</sup> Autores como Conde, R. consideran a la interdependencia como uno de los elementos claves del proceso de globalización, es decir, la prosperidad interna de los países será reflejo de la participación en la economía mundial.

Conde, R. Op. cit. p. 6.

<sup>4</sup> Aún en estas fechas no se ha resuelto nada y continúa la discusión sobre si la secretaría de Relaciones exteriores debía emitir una demanda a los autores de esta investigación. No se critica el hecho de que se hayan dado a conocer la irregularidades, si no la intervención no autorizada en los procesos internos de nuestro país.

<sup>5</sup> Esto es, en parte, un reclamo ante la mala orientación que dan algunos medios de comunicación y la manera en que manipulan la información, con la cual terminan formando una opinión desfavorable del fenómeno de globalización porque es poco frecuente dar a conocer los puntos positivos.

<sup>6</sup> Las normas de calidad se han desarrollado a lo largo de los últimos años. Se han incorporado a su familia las normas ISO 14000 y la norma ISO 18000. La primera se relaciona con la producción de la organización y su impacto al medio ambiente. La segunda trata sobre gestiones de salud y seguridad en el trabajo.

<sup>7</sup> Para 1996, tres plantas productivas de Coca-Cola FEMSA, estaban a punto de obtener la certificación bajo este sistema. Finalmente lo han conseguido y los resultados ha llevado a esta marca a permanecer en el primer sitio de consumo en su ramo. Esto es confirmado por el hecho de que las estadísticas revelan que el 60% de los ingresos que obtienen las tiendas de abarrotes lo logran mediante la venta de este producto.

## CONCLUSIONES

Desarrollo organizacional, clima laboral, liderazgo, Ergonomía, comunicación, solución de problemas, productividad y calidad son algunos de los temas comúnmente estudiados en las organizaciones productivas. El área de recursos Humanos en general es de sumo interés para el Psicólogo de nuestros días. Cada uno de estos temas es de suma importancia en las investigaciones de los procesos productivos presentes en los grupos.

Actualmente existe un interés cada día más creciente por la Psicología de las organizaciones. Pero la concepción que se tiene sobre la misma, o por lo menos la transmisión que se hace en las aulas, suele estar desfasada y en ocasiones carece de veracidad.

Aún cuando el Psicólogo tiene una amplia gama de temas en los que puede intervenir e investigar de las organizaciones, le ha faltado interés para estudiarlos y se ha orientado especialmente a la capacitación y al reclutamiento y selección (aunque decimos falta de interés, en realidad nos referimos a la falta de creatividad). De ninguna manera menospreciamos la importancia que tienen estos temas en el desarrollo profesional del Psicólogo -nosotros mismos los retomamos en este trabajo-, pero consideramos que se ha abundado demasiado sobre lo mismo. Lo anterior se ha debido, quizás, a que son los puntos de los que se posee más información, es el área de interés profesional o porque no se tiene una idea concreta de la intervención del Psicólogo en la industria.

Sin ánimo de vanagloria o presunción, hemos intentado compartir tres elementos que a nuestro parecer son importantes y rescatan la variedad temática de la Psicología. Particularmente de la Psicología social: Grupos, actitudes y Globalización.

La duda que puede surgir en relación a lo anterior sería ¿porqué incluir el tema sobre la globalización, siendo que puede considerarse un tema de índole comercial o económico? La respuesta es evidente: Es un proceso actual del que ninguna sociedad y organización productiva podrá escapar en un corto plazo, esto independientemente de su deseo o intención. Además de que tiene repercusiones en la sociedad y en el individuo.

El factor que giró a lo largo de todo este trabajo fue la competencia. Es este mismo elemento que, de alguna manera, nos llevó a escribir e investigar sobre estos temas. Consideramos que vale la pena resaltarlo para comprender las posibilidades que ofrece en el desarrollo profesional, nacional y mundial.

La competencia se manifiesta en varios rubros. En lo individual, la competencia ofrece mayores posibilidades de inserción al ámbito laboral nacional e internacional. Lo anterior entendido como la demostración de las aptitudes y capacidades obtenidas. Para los grupos en general, y en específico de las organizaciones productivas, la competencia conlleva el

El fortalecimiento de la cohesión puede traer buenos resultados para la organización. El liderazgo de las empresas comete un error cuando intenta disolver a los grupos que se forman en lo interno. Lo que puede resultar favorable es el fortalecimiento de los lazos que unen a los individuos y el convencimiento de que la orientación que deben seguir sus actividades esté encaminada a la consecución de los objetivos comunes. Con acciones que tengan una tendencia al fortalecimiento de la cohesión de grupos en la organización se puede lograr la disminución del ausentismo, el abatimiento de la rotación de personal y el compromiso con los objetivos de la empresa.

El objetivo principal del conocimiento de las fuerzas de grupo que actúan en las organizaciones productivas debe ser integrar a los individuos en un equipo efectivo de trabajo que no solo encuentre en la organización una motivación implícita para realizar sus funciones, si no, que lo provea de herramientas y lo capacite para competir y estar a la altura de una clase mundial.

#### **Actitudes (plano individual y colectivo).**

Este elemento que se consideraba casi del dominio de la Psicología individual, ha pasado a ser del interés de la Psicología social y ha mostrado su influencia que si bien no era desconocida, ha sido durante los últimos años que se le ha concedido el peso suficiente como para profundizar en su investigación.

En el estudio de las actitudes se han retomado viejos paradigmas para su definición, como la tricotomía creencias-actitudes-intenciones. Esto explica la necesidad de profundizar en su estudio a fin de aproximarse aún más a un acuerdo general entre investigadores de este tema.

Los factores primordiales que hacen la diferencia entre los tres elementos anteriores son, sin duda, la experiencia que se tiene con el objeto o evento sobre el que se expresa una opinión y la actividad que se asume en función del conocimiento que se tiene del mismo.

El valor de conocer las actitudes en las organizaciones productivas reside en el conocimiento de la congruencia o incongruencia que puedan tener los individuos al realizar su trabajo. Por este medio podemos obtener índices que nos pueden ayudar a predecir su comportamiento ante las eventualidades que se presenten al introducir algún cambio en la organización.

La cultura de los individuos determinará en gran medida las posibilidades de ser congruente en su trabajo. Sus relaciones sociales y su historia personal facilitarán una actitud favorable hacia la empresa y la congruencia con las acciones que emprenda para hacerla evidente.

Para fortalecer los vínculos con la empresa, es necesario hacer más eficientes las estrategias que pueden permitir la integración y el sentimiento de pertenencia de los miembros. La inducción no debe ser considerada como un proceso más, en el que se presenta a los

Colaboradores de recién ingreso sus derechos y obligaciones. Esta inducción vería beneficiada su labor con acciones que realmente incluyan las necesidades de la empresa y del recién ingresado. La organización encontrará en las relaciones laborales formales e informales un apoyo en la identificación y solución de problemas, así como en la presentación de propuestas acordes a las necesidades reales.

Queda superada la idea de que los intereses de los trabajadores tienen, necesariamente, que ser diferentes a los de la organización y estar en oposición. La promoción y acuerdo de estos intereses procurará la obtención de medios para alcanzarlos. La negociación con participación de intermediarios legales parece ser la posición intermedia entre los intereses opuestos.

En el primer plano, todo individuo observa o practica ciertos comportamientos o juicios que ha aprendido a través de contactos sociales. Como parte de su socialización va adquiriendo conocimientos, reglas de conducta y aptitudes que le permiten adquirir aceptabilidad y moldean su manera de concebir al mundo y su actitud ante los eventos que se presenten en la organización..

Todas las posiciones observadas desde lo individual finalmente son resumidas y valoradas en el grupo al que pertenece el individuo. Ya no se puede hablar de una subjetividad o percepción individual sino de la intersubjetividad e interpercepción que existe en la relación entre los miembros del grupo. Bajo los principios aprendidos por esta intersubjetividad, el individuo construye e interioriza su realidad.

El análisis que se realice de los elementos que intervienen en las actitudes puede evitar problemas y economizar tiempo en la intervención de los grupos de trabajo para su solución (esto en la medida de lo que sea posible). Lo anterior, aunado a un análisis de la red de repertorios encontrado en la organización, puede producir un conocimiento más amplio de la posible tendencia que seguirán las actitudes e intenciones de los grupos en la organización y facilitará su manejo y cambio.

El conocimiento de las actitudes no solo es importante para las organizaciones productivas. Debe ser un elemento estudiado en todos los grupos para que se logre la optimización de las funciones y metas de las partes que la integran.

Vale la pena hacer una mención especial a la aplicación del cambio de actitudes en otros tipos de organizaciones. Si solo pudieran aplicarse estos principios a las organizaciones productivas las posibilidades serían reducidas y se desperdiciaría todo un esquema de conocimientos que pueden ser valiosos en otros ámbitos. Por ejemplo, mucho se ha discutido que el problema de la selección mexicana de fut-bol no es de técnica, ni táctica si no de actitud. La actitud derrotista de los seleccionados mexicanos es lo que evita que en ocasiones obtengan los primeros lugares en las contiendas deportivas. De hecho, el deporte en México no es reconocido por su gran trabajo de equipo, si no solo por algunas individualidades que logran sobresalir.

Como en el caso del deporte, otros grupos y organizaciones no lucrativas pueden beneficiarse de la aplicación de los principios y leyes del cambio de actitudes. Será trabajo de algunos otros investigadores ahondar sobre estos temas.

### **Organizaciones productivas.**

El estudio de las organizaciones productivas debe ser considerado de manera específica, diferenciándolo de otros grupos. Aún cuando pueden retomarse principios generales para su investigación.

En este trabajo realizamos una propuesta definitoria de las organizaciones productivas que considera los distintos factores que las caracterizan, además de retomar las propuestas ya realizadas con anterioridad por algunos autores.

Los elementos básicos que hacen diferente a una organización productiva de otros grupos son su objetivo orientado a la obtención de ganancia económica mediante la obtención de bienes y servicios, la distribución jerárquica de sus miembros manifestada en un organigrama y sus funciones especificadas por una descripción de puestos y sus leyes y reglamentos reguladas por las disposiciones legales.

Los estudios realizados en otros países y culturas diferentes a la nuestra sobre el grupo denominado Organización productiva solo pueden ser aplicables a la nuestra si se replican y se consideran los valores, juicios y estructura socio-políticas de la nuestra. Tampoco se deben olvidar las diferencias en lo referente a tecnología y actitudes que establecen una distancia entre una cultura y otra.

Comprender la evolución histórica que ha tenido un grupo específico puede ayudar a comprender su desarrollo y nos puede brindar pautas para realizar predicciones del rumbo al que se dirige y las acciones que se pueden seguir para lograr una rápida adaptación a las condiciones que ofrece la actualidad. Todos los modelos administrativos que han empleado las organizaciones tuvieron su momento histórico y mostraron la concepción que se tenía de la intervención del factor humano. Aunque no se pueden marcar tiempos concretos (nosotros no lo hicimos por no considerarlos reales y porque algunos de ellos se mezclan entre sí o aún operan), se observa la necesidad de los modelos administrativos en su afán de hacer cada vez más eficiente a las empresas para cumplir mejor su objetivo.

Los cambios en materia de valores, concepciones del mundo y de la vida serán resultado de la evolución tecnológica que sea introducida en las organizaciones productivas. No obstante este predominio de la influencia tecnológica, es necesario considerar ambos factores (humano y tecnológico) por igual para comprender las variaciones que puede sufrir la organización en la introducción de cualquier insumo.

Para Cornejo, la evolución tecnológica adquiere proporciones casi apocalípticas. Según sus cálculos, para el año 2000 aproximadamente veinte millones de empleados operativos perderán su empleo y serán desplazados por máquinas o robots.

La cibernética está relegando al factor humano debido a que las empresas están descubriendo que una de las ventajas de “robotizar” sus procesos consiste en aumentar la calidad de sus productos. Una respuesta a este peligro consiste en aumentar los niveles de capacitación en la población, para esto, es necesario una *reculturización*, consistente en el desarrollo intelectual de los individuos y en el cambio hacia una actitud favorable adaptada a las condiciones que imperan en la actualidad.

En lo que respecta a la situación actual, el desarrollo de las organizaciones productivas en México puede encaminarse a:

- Apoyo e incremento de las pequeñas y medianas empresas, al mismo tiempo que se busca su crecimiento e internacionalización.
- El impulso al intercambio de tecnología con miras a la eficiencia productiva, administrativa y comercial.
- Aceleramiento del proceso de modernización por medio de los organismos no gubernamentales.

Lo anterior implica considerar los distintos elementos que intervienen en las organizaciones: Grupos formales e informales dentro de la organización, manejo de los distintos niveles en que se mueven los individuos y los grupos: creencias, actitudes e intenciones y la tecnología. Simultáneo al cumplimiento de los requerimientos gubernamentales en materia legal, aunque estos tendrán una tendencia a la simplificación.

El vertiginoso aumento de la tecnología plantea la necesidad de motivar un cambio en el desarrollo del factor humano en la estructura organizacional. Este desarrollo debe ir acompañado de un compromiso de la dirección a modo que lo fomente en cinco factores básicos:

1. Promoción de un interés verídico por las personas que la componen, lo cual implicaría dejar de percibir las como engranes de una maquinaria.
2. Fomento de la motivación propia por el trabajo.
3. Debe existir un interés por el desarrollo individual, promoviendo planes de capacitación que respondan a las expectativas reales de la organización y los individuos y no solo al cumplimiento de la ley.
4. Reconocimiento y remuneración justa de acuerdo al desempeño.
5. Igualdad de oportunidades a los trabajadores.

Existe un peligro que corren las organizaciones del presente y que según sus expectativas, puede presentarse con mayor severidad para el futuro: “el gigantismo”. Consiste en el crecimiento desmesurado de los recursos humanos y el crecimiento inmoderado de la estructura organizacional (niveles jerárquicos, puestos, etc. ).

Para el futuro podría plantearse la posibilidad de que los distintos organismos creados para enfrentar la globalización crecieran tan desorganizadamente que produjeran una serie de problemas como deficiencias en la comunicación (o falta total de la misma), dificultad para una toma de decisiones que considere todas las posibilidades y puntos de vista necesarios,

flexibilidad en lo que se refiere a la adaptación a los cambios que sufre el entorno sociotécnico. La solución se encuentra en la simplificación tanto administrativa como organizacional, es decir la descomposición de la organización en varios sectores con estructura propia.

### **Globalización.**

La globalización abre mercados internacionales importantes para las organizaciones mexicanas. Puede predecirse que el incremento en la tecnología implicará el desarrollo del factor humano lo cual, a su vez, modificará la percepción, valores, actitudes y pautas de conducta (cultura) de los individuos. Es decir, la organización que desee estar a la altura competitiva del mercado internacional deberá responder a las necesidades de estandarización de la actual sociedad mundial.

Los sondeos actuales demuestran la orientación que están mostrando las grandes organizaciones y corporaciones internacionales de absorber a las pequeñas industrias. Esto habla de la fuerza que están adquiriendo y de la influencia que pueden ejercer sobre los métodos de producción y administración de una nación. Mientras más grande sea una organización será más difícil controlarla, pero no se puede negar que contará con la fuerza suficiente para imponer condiciones y elegir sus clientes y los lugares en los que quiera trabajar.

La capacitación y desarrollo deberán corresponder, ya no a los intereses individuales, si no a los colectivos y mundiales para que se pueda adquirir la fuerza de una organización a nivel mundial. En materia de capacitación con miras al desarrollo de una nueva cultura organizacional, podemos esperar que en lo sucesivo no sean los títulos escolares los que garanticen la habilidad individual para desarrollar el trabajo, si no la demostración efectiva de la capacidad. Quien demuestre tener facilidad y capacidad para realizar una determinada actividad con un mínimo de errores será el candidato más adecuado para ocupar un puesto de trabajo que, de acuerdo a lo que se observa con el incremento en la tecnología, será cada vez más escaso.

La posibilidad de ingresar a un nuevo orden de ideas y cosas provocada por la globalización pone de manifiesto para muchas organizaciones la necesidad de prepararse a enfrentar un cambio.

¿Cómo competir a nivel internacional si se convierte en una desventaja el hecho de que en México aún se carece de la estructura social que sustente un cambio? La influencia que ejercen los grupos sobre el individuo es tan fuerte que el modificar costumbres o maneras de pensar que pueden ser bastante añejas y arraigadas, se convierte en un reto para los investigadores. Hablando en términos reales, debemos modificar la base, es decir, las actitudes, para que se consolide el cambio.

Podemos decir que nuestro país no solo es reconocido a nivel internacional por la hospitalidad, los mariachís, el tequila o la comida, también se le identifica por cualidades poco gratas que lo distinguen de los demás. Por ejemplo, la holgazanería (representada por

la triste figura de un mexicano dormido a la sombra de un cactus) y la corrupción de las autoridades en todos los niveles de la sociedad (ahora sucede que nuestros vecinos del norte piensan que en México está el centro del narcotráfico, como en su momento el centro de la mafia estaba en la ciudad de Sicilia).

Estos son signos culturales que se suponen nos caracterizan como nación; es decir, se ven como algo propio. Prepararnos para el cambio en las organizaciones significa romper con pautas de conducta y actitud que hasta este momento no han permitido que México se desarrolle como país.

La globalización como fenómeno social no solo debe contemplar el crecimiento y desarrollo de las organizaciones productivas y, por ende, su estudio psicológico. El planteamiento de la tendencia a la eliminación de fronteras debe contener tratados internacionales para el manejo y erradicación de problemas sociales como la migración (en el caso específico de la relación entre Estados Unidos y México), la farmacodependencia - la cual sirve en ocasiones como pretexto para formar lazos de represión económica para algunos países como México con la amenaza de una descertificación que lo único que logra es una mayor dependencia y decremento de la soberanía nacional-, la implantación de modelos económicos que supla las desventajas observadas por el modelo neoliberal y que además procure la solución a problemas sociales como el hambre, la violencia y la inseguridad.

Consideramos que ningún sistema de calidad que pueda implementarse en una organización debe ser menospreciado. Todos cuentan con bondades y características que pueden ser explotadas de acuerdo a las necesidades e intenciones de la empresa. Para esto, se hace necesaria la identificación, mediante estudios carentes de prejuicios y malas interpretaciones, de las condiciones más propicias para determinar cual es el sistema más adecuado para implementar en la organización. En realidad, dadas las características de la organización, los sistemas que sean implantados pueden lograr un crecimiento que sea acorde a sus posibilidades y objetivos.

El manejo (no manipulación) de las actitudes podrá garantizar una rápida adhesión a las normas de calidad internacional y por lo tanto, dotará de mejores armas para la competencia en el proceso de globalización. La implementación adecuada y carente de malicia de la nueva cultura laboral en las organizaciones mexicanas puede ser un instrumento apropiado para quienes no cuentan con una infraestructura determinada.

En lo particular queda demostrado que el sistema ISO 9000 puede ser un buen acompañante de cualquier otro sistema administrativo y además garantiza el reconocimiento a nivel internacional necesario para participar en el proceso globalizador de la sociedad actual.

No será una organización, país o grupo quien ponga un remedio a la actual situación de crisis económica y comercial que priva en todo el mundo. Consideramos que están dadas las condiciones para que surja un líder a nivel internacional que cuente con características de liderazgo, carisma y conocimiento de la condición actual que le garantice la adhesión total de las corrientes internacionales. Solo de esta forma se podría procurar que se eviten

tendencias, malos entendidos e inclinaciones que perjudicarían las relaciones entre los países participantes.

Siguiendo el ejemplo de la república de Argentina, se ha discutido mucho sobre la posible dolarización del peso mexicano. Esto tendría mayores repercusiones sociales y políticas a nivel nacional. No obstante, es posible que solo de esta manera México esté en posibilidad de competir contra esta divisa extranjera y ponerse al mismo nivel que la propuesta europea con su moneda denominada "euro" en miras al recién logrado tratado de libre comercio con esta unión. Es decir, es posible que en el futuro solo prevalezcan tres monedas: El euro en Europa y África, el dólar en América y el Caribe y el yen en las regiones del Oriente.

No se trata de mantener ideas nacionalistas que lo único que lograrían sería un atraso en todos los sentidos. Tampoco se trata de perder nuestra soberanía o nuestra identidad cultural. Sin embargo, el país que no vaya a la par de los cambios y necesidades actuales sufrirá un rezago. Para entender esto sólo hay que recordar la célebre historia de las dos Alemanias.

El comercio continuará en crecimiento. Su tendencia está orientada al crecimiento y eliminación de barreras que lo limiten. Su institucionalización a nivel internacional refuerza la creencia de que son las grandes organizaciones y corporaciones quienes tienen el verdadero control y dominio de los países. Esto fortalece la idea de que "los individuos mueren, las instituciones permanecen".

En este trabajo hemos querido plasmar no solo un análisis teórico, sino la experiencia obtenida a lo largo de varios años de trabajo dentro del área organizacional.

## BIBLIOGRAFIA

- Abascal, C. "Las dimensiones internacionales de la gobernabilidad democrática". Entorno. (1996). México. Coparmex. Año 8 No. 97. p. 9-12.
- Aguilar, L. E. "Capacitación al estilo japonés", Psicología al día. (1994). IV, No. 44. México. P. 21
- Anzieu, D. Martin, J. (1981): La dinámica de los grupos pequeños. Buenos Aires. Ed. Kapelusz.
- Arduino, T. "Los temas estelares". Manufactura. (1997).. Vol. 3. Num. 19. México p. 10.
- Arellano, G. "¿Nueva cultura laboral?". Laboral. (1996): Año IV. No. 48 México p. 9-12
- Argyle, M. (1981). Psicología del comportamiento organizacional. Madrid. Alianza editorial.
- Arias, F. "¿Porqué es importante conocer la cultura?". Laboral. (1996). Año VI. Num. 51. México. P. 5 - 11.
- Ausubel, P. P., Sullivan, V. E.(1985): El desarrollo infantil: Teorías. Los comienzos del Desarrollo. España, Paidós.
- Bartlett, A., Kayser, T. (1980) Cambio de la conducta organizacional. México. Trillas.
- Berryman, J. (1994): Psicología del desarrollo. México, Manual Moderno.
- Berthelot, D. (1996): Creating Unity Within Diversity Program, World Future Society General Assembly. Pensacola, Florida, BERTHELOT CONSULTING Inc .
- Betancourt, J. "La creatividad empresarial: una necesidad de nuestro tiempo". Psicología al día. (1994). IV, No. 46, México, p. 10-14
- Cartwright, D. Zander, A. (1989): Dinámica de grupos : investigación y teoría. México. Trillas.
- Coleman (1997) : Regionalism, Business Interests and Public Policy. Londres, SAGE Publications.
- Conde, R. "Globalización, política y economía; los límites del crecimiento". En Proyección Humana. (1997). Año 9. No. 104. México. Ameri. p. 4-13
- Cornejo M. A. (1987): Excelencia directiva para lograr la productividad. México. Gad. P. 14.

- Costales, U. N. Hernández, T. N. (1997): "El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad". Grupo HYTT. México. U. N. A. M. Iztacala. Tesis
- Costley, D.L. y Todd, R. (1985): "Human relations in organizations". USA, West Publishing Co.
- Chiavenato, Q. (1981): Introducción a la teoría general de la administración. México. Mc Graw-Hil.
- Chubb, H. (1990): Looking at systems as process. Family Process, Vol. 29, p.169- 175.
- Dalton, G. "Cambio planificado y desarrollo de la organización". Kolb, D. Rubin, I. Mc Intyre, E. Psicología de las organizaciones problemas contemporáneos. (1987). México. Prentice-Hall.
- De La Vega, A. "Nueva cultura laboral. El valor del trabajo". Manufactura. (1997). México. Vol. 3. No. 19, p. 80-81.
- Dominguez, G. "Estrategias de capacitación en programas de calidad". En: Laboral. (1996). Año V No. 51. p. 90-98.
- Dunette, M. Kirchner, D. (1980): Psicología industrial. México. Trillas.
- Escoto, S. A- y Pérez, G. A. (1998): Importancia del enfoque psicológico externo en la caracterización del análisis. México. U.N.A.M. Iztacala. Tesis de Licenciatura
- Fisher, L. (1990): Advancing A Family Perspective In Health Research: Models And Methods. Fam Proc 29.177-189
- Flores, J. "El carácter social de la capacitación y su vinculación con la nueva cultura laboral. Laboral. (1996). México. Año V No. 51, p. 85-86.
- Frei Ruiz-Tagle, E. "Dialogo sobre la gobernabilidad democrática". Entorno. (1996) México. Coparmex. Año 8 No. 97. p. 2-8
- Frías, L. García, G. Gómez, B. "Reportaje: Poco a poco adquieren fuerza". Alto nivel. (1995). Año 8. Número 87. Noviembre. P. 91 - 103.
- Garfield, Ch. (1992): Los empleados son primero. México, McGraw-Hill.
- Garza, L. A. "Si quiere competir ¡adminístrese!". Transformación. (1995). Año XXXIX. Vol. XXXIX. Num. 6. México. Junio de 1995.
- González, C. L. (1994): Corporación de capacitación: Nueva Imagen Corporativa. Chile, Cámara Nacional de Comercio de Chile.

- González, P. "La globalización como caos: camino hacia la configuración del sistema histórico del siglo XXI". Rev. Relaciones Internacionales. (1991). UNAM, Vol. XIII, Núm. 52, Septiembre-Diciembre, UNAM.
- Hoffman, L. (1987) Fundamentos de la terapia familiar. México, Fondo de Cultura Económica
- Hoffman, L. "Constructing realities an art of lenses". Family Process, (1990). 29(1), 1-12 pp.
- Hollander, E. (1982): Principios v métodos de Psicología social. Buenos Aires. Amorrortu,
- Homs, R. (1995): La crisis comunicacional de una sociedad en transición. México, Ariel.
- Hyman. citado en: WILLOM, D. (1985) Psicología Social experimental. México. Limusa. P.76-77
- Ibarra, O. (1996). Actualidades en el mundo. España. Gente Nueva.
- ISO 9000 en: Orgullo. Publicación bimestral de Coca-Cola FEMSA, S.A. de C.V. Año 3. No. 147. Octubre de 1996.
- Kaepleen, D. "El desafío actual: la competencia". Alto nivel. (1998). México. Año 3 No. 98. P. 42..
- Kast, F. Rosenzweig, J. (1988): Administración en las organizaciones. México. Mc Graw-Hill.
- Katz, D. Kahn, R. (1985): Psicología social de las organizaciones. México. Trillas. Cuarta reimpresión. P. 58.
- Katz, D. Kahn, R. (1987): Psicología social en las organizaciones. México. Trillas. P. 481 – 493.
- Kelly, G. (1990): The psychology of personal constructs. New York, Wiley. 2 Vols.
- Lindgren, H. (1986): Introducción a la Psicología social. México. Trillas.
- Lizarraga, R. "La puerta a los nuevos mercados". Manufactura. (1996). México. Vol. 3. Num. 19. p. 50.
- Lugan, J-C. (1991): Elementos para el análisis de los sistemas sociales. México. Fondo de Cultura Económica.
- Mann, F. "Estudio y creación del cambio : un medio para comprender la organización social". Estructura social de las organizaciones. (1999). Buenos Aires. Kapelusz.
- Mann, L. (1981): Elementos de psicología social. México. Limusa, pag. 138-143

- Mc. Gregor, D. Citado en: Fleishman, E. Bass, A. (1989): Estudios de Psicología industrial. México. Trillas. Cap. 20
- Mc Carthy, D. (1996): URL: [http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web\\_docs/HomePage.htm](http://www.cs.ius.indiana.edu/FACULTY/PMCCARTH/web_docs/HomePage.htm). apartado referente a la historia de la psicología industrial y organizacional.
- Moscovici y Faucheux, Citado en: Willom, D. (1985). Psicología social experimental. México. Limusa. P.121-122
- Myer, G. (1991): Psicología social. Madrid. Panamericana.
- Naisbitt, J. (1995): Macrotendencias. México, Edivisión
- Naisbitt, J. Aburdene, P. (1990). Megatrends 2000: Ten New Directions for the 1990's. USA, William Morrow and Company.
- Napier, R. Gershenfeld. M. (1993) Grupos: Teoría y experiencia. México. Trillas. P. 97-98.
- Olzon, E. Y Zanna, L. "Actitudes y creencias". Citado en: Perlman, D. y Cozby, CH. (1987):
- Ouchi, W. (1985): Teoría Z. Barcelona. Biblioteca de la empresa.
- Paredes, C. "Leyes del trabajo en México y el mundo". México. Publicación de Ameri. 1998
- Patton, B.R. Giffin, K. (1981). Interpersonal Communication in Action. USA, Harper & Row.
- Perlman, D. Cozby, CH. (1987): Psicología social. México. Interamericana, p. 3-8
- Pick, de Weiss, s. (1979): Un estudio social-psicológico sobre la planificación familiar. México, S. XXI,
- Potter, S. (1996): The mission: A formula global trade. "Seacost New Hampshire". Minnesota. Vol 6. Num. 4.
- Ramírez, C.M. "Reingeniería en capacitación". Laboral. (1996). México Año IV Num. 48. p. 102-105.
- Robbins, S. (1993) Comportamiento organizacional : conceptos, controversias y aplicaciones México. Prentice - Hall,
- Rodríguez, A. (1988): Aplicaciones de la Psicología social. México. Trillas.
- Rodríguez, A. (1976): Psicología social. México. Trillas.
- Sahakian, W.S. (1988): Historia de la Psicología. México, Trillas.

- Sayles, I. Strauss, G. Citado en: Rodil, F. Mendoza, F. (1979): Conceptos fundamentales sobre la organización. México. Trillas. P.77-79.
- Scott, W. Citado en: Chiavenato. Ib Id. P 202.
- Schein, E. (1987): Psicología de la organización, México. Prentice-Hall Internacional.
- Sfez, L. (1993): ¿Qué es? La comunicación. México, Ediciones Cruz, S.A.
- Shaw, M. (1989) "Dinámica de grupo". Psicología de la conducta de grupos pequeños . Barcelona. Herder.
- Shotter, J.: Wittgenstein's world: beyond 'the way of theory' toward a 'social poetics'. Conferencia para SOCIAL CONSTRUCTION, CULTURE, AND THE POLITICS OF SOCIAL IDENTITY, (1995a). New York. New School of Social Research, April 7th.
- Skip, D. (1992): Training for change management teams, customer services, engineering project teams, etc. Georgia, Dannemiller-Tyson Associates Inc.
- Stewart. V. (1996): Business Applications of Repertory Grid. USA, Enquire within.
- Stoner, J. A. Freeman, R. E. (1992): Administración. México. Trillas.
- Tiffin, J., Mc Cormick, E. (1982): Sicología industrial. México. Diana.
- Touraine, A. (1984): Le retour de l'acteur. Paris, Fayard,.
- Touraine, A. (1993): Le retour de 'acteur. Paris, Gallimard.
- Toussaint, F. (1990): Crítica de la información de masas. México. Trillas.
- Villanueva, J. A. (1995): El cambio de actitudes en las organizaciones productivas. México. U.N.A.M. Iztacala. Tesis de Licenciatura
- Wade. J. "Declinación de la rectoría estatal y sindicalismo". Proyección humana (1997): México. Año 9 No. 104.. p. 22-28
- Willon, P. Psicología Experimental (1985): México. Limusa.

## ANEXOS

### ANEXO No. 1

---

## PRINCIPIOS DE LA NUEVA CULTURA LABORAL

---

### Preámbulo.

En los albores del siglo XXI la globalización y la integración económica, así como el avanzado desarrollo tecnológico, constituyen fenómenos que han modificado la dinámica económica mundial. En consecuencia, en distintas latitudes del orbe y en diversos ámbitos se han registrado transformaciones tendientes a crear condiciones más favorables para responder a las actuales circunstancias y desafíos del nuevo entorno económico. De la consistencia, profundidad y eficacia de los cambios que se llevan a cabo dependerán, sin duda, el desarrollo y la competitividad de los países en el escenario económico de las próximas décadas.

Nuestro país no ha sido ajeno a las transformaciones. En la esfera laboral, a través de la contratación colectiva sindicatos y empresas, con objetividad y visión de largo plazo, se han ido adaptando a los constantes cambios del entorno productivo y de la organización del trabajo.

El diálogo obrero – empresarial hacia una Nueva Cultura Laboral se inscribe en este contexto de cambio continuo. El diálogo ha sido posible gracias al empeño y la actitud abierta, decidida y responsable de las organizaciones obreras y empresariales participantes, conscientes de la necesidad de enfrentar exitosamente los cambios que se registran en la actividad productiva, tanto a nivel nacional como mundial.

La idea central que ha conducido este esfuerzo es la de alentar la cooperación entre los factores de la producción, así como los procesos educativos y de capacitación, al interior de los centros de trabajo y fuera de ellos, como los medios privilegiados para la valorización del trabajo humano, el aumento de productividad y la satisfacción de las necesidades de los trabajadores y sus familias, lo que implica igualmente el reconocimiento de su cada vez más amplia capacidad de contribución a los procesos productivos.

El desarrollo de una Nueva Cultura Laboral implica un proceso que no se agota de una sola vez y para siempre, sino que supone un esfuerzo continuo, permanente y corresponsable de los factores productivos. Los resultados de este diálogo, que ahora se presenta a la sociedad como conjunto de principios, constituyen el inicio de ese proceso que tendrá que materializarse en la experiencia diaria, en las fábricas, los centros de trabajo, los sindicatos, las empresas y las escuelas.

El diálogo entre trabajadores y empresarios hacia una Nueva Cultura Laboral es resultado de la profunda convicción de que la concentración y la construcción de consensos, constituyen los métodos idóneos para superar cualquier confrontación, contribuir a afianzar la cultura democrática y alcanzar el desarrollo de nuestro país, con justicia social.

Una Nueva Cultura Laboral significa la contribución de los factores productivos para hacer de México un ejemplo de unidad, de solidaridad y esfuerzo compartido que favorezca la capacidad y confianza en nosotros mismos. Significa, así mismo, el compromiso no solo entre trabajadores y empresarios, sino con la sociedad y con el futuro de nuestra Patria.

## I. Objetivos centrales.

La Nueva Cultura Laboral que proponen trabajadores y patrones está constituida por un conjunto de principios y normas de conducta cuyos objetivos centrales se enuncia en los siguientes planteamientos:

1. Fomentar en todos los centros de trabajo, entre trabajadores y empresarios, la revaloración del trabajo humano, otorgándole la dignidad que le corresponde como medio para satisfacción de las necesidades materiales, sociales y culturales de los trabajadores y sus familias y como elemento fundamental en la empresa para alcanzar niveles superiores de productividad y competitividad.
2. Propiciar niveles de remuneración justos y equitativos que promuevan un equilibrio armónico entre los factores de la producción, fomenten el desarrollo de la productividad y la competitividad y premien el esfuerzo individual y de grupo al interior de la empresa. El trabajo que posibilita la superación personal es garantía de paz social.
3. Impulsar la capacitación de los trabajadores y empresarios como un proceso permanente y sistemático a lo largo de su vida activa, posibilitando así un más amplio dominio de su entorno laboral, y promoviendo en ellos una mayor capacidad de aportación a la tarea productiva, así como de adaptación al cambio, de tal manera que

- contribuya al desarrollo pleno de sus capacidades y a su realización como seres humanos en el ámbito de trabajo.
4. Favorecer que en los centros de trabajo se promueva el cuidado del medio ambiente y la aplicación integral de las disposiciones relativas a seguridad e higiene, lo que incidirá en la salud y el bienestar de los trabajadores, así como en la productividad de las empresas.
  5. Estimular la creación de empleos y la preservación de los existentes mediante el uso racional de los recursos disponibles y la gestación en la empresa de una mayor capacidad de previsión y adaptación al cambio.
  6. Consolidar el diálogo y la concentración como los métodos idóneos para que las relaciones obrero-patronales se desarrollen en un clima de armonía.
  7. Promover, en el ámbito de sus respectivos intereses, el pleno cumplimiento de los derechos constitucionales, legales y contractuales de carácter laboral, y acuerdan por consenso que dichos derechos deben ejercerse siempre con responsabilidad y mutuo respeto.
  8. Reconocer, conforme a los principios establecidos en el artículo 123 constitucional, la importancia de dirimir las controversias ante los órganos jurisdiccionales encargados de impartir justicia laboral, pues ello contribuye a mantener el equilibrio entre los factores productivos.

## II. Principios básicos.

Para lograr estos objetivos centrales es indispensable que los factores de la producción sustenten su relación en principios básicos de equidad que deben considerar, entre otros, los siguientes aspectos:

1. La buena fe y la lealtad entre las partes son principios indispensables para el buen desarrollo de las relaciones laborales. Todos los sectores sociales deben estar convencidos y comprometidos para actuar de buena fe para la plena realización de la justicia y la equidad, debiendo afianzarse estos valores en las normas correspondientes.
2. La resolución de controversias, ha de sustentarse en el marco de la ley, en los valores fundamentales de la justicia, la equidad y el diálogo, por lo que todos los sectores propiciarán el desarrollo de una nueva cultura laboral que promueva la consecución de los mismos.
3. La determinación de generar una cultura nacional de productividad y calidad, que coadyuve a la preservación y fomento de las fuentes de empleo, en un marco de justicia y equidad social.
4. Los trabajadores han de percibir una remuneración justa y tener acceso a servicios de seguridad social de la mayor calidad, indispensables para ellos y sus familias, que les permitan asegurar un nivel digno de vida, durante y después de su actividad productiva, recibiendo siempre un trato respetuoso.
5. El empresario ha de contar con el mejor desempeño de sus trabajadores, lo que permitirá elevar la productividad y competitividad, y con ello obtener un valor agregado que redunde en beneficio de la propia empresa, de los trabajadores y de la sociedad.

### III. Principios de ética en las relaciones laborales.

Para alcanzar los objetivos de la Nueva Cultura Laboral, las partes en el diálogo acordaron promover los siguientes principios y reglas de carácter éticos, en la inteligencia de que algunos de ellos están incorporados a las normas jurídicas de la legislación laboral:

1. Los trabajadores, los patrones, los sindicatos y las autoridades laborales deben impulsar una cultura de cumplimiento de las normas jurídicas, convencidos de los valores que las mismas promueven. Sólo conduciéndose siempre con una alta conciencia moral y en estricto apego a derecho, es posible preservar y crear fuentes ocupacionales y lograr la armonía social, contribuyendo así a la consolidación de una sociedad más libre, justa, próspera y democrática.
2. Todos los sectores deben impulsar aquellas actitudes que fomentan la veracidad en las relaciones laborales y disuadir las conductas contrarias a este principio.
3. La responsabilidad de los trabajadores, patrones y sindicatos, basada en principios éticos, debe ser el valor determinante de su conducta en los procesos productivos.
4. El ejercicio de la representación legal, tanto de patrones como de trabajadores, deberá llevarse a cabo en estricto apego a principios éticos y jurídicos que permitan su sano y transparente desempeño.
5. Los sectores productivos pugnarán siempre porque la legislación siga reconociendo la plena libertad de asociación, garantizada constitucionalmente.

En congruencia con lo anterior, a continuación se señalan algunas de las conductas debidas de trabajadores, patrones, sindicatos, así como autoridades laborales.

6. Los trabajadores deberán:
  - 6.1 Asumir íntegramente sus responsabilidades en el trabajo.
  - 6.2 Preservar los bienes de la empresa.
  - 6.3 Actuar con honestidad en la ejecución de sus labores, orientados siempre por la veracidad, probidad, esfuerzo, creatividad y productividad.
  - 6.4 Capacitarse para elevar la productividad como medio de superación personal y colectivo.
  - 6.5 Realizar sus labores con la calidad, esmero y cuidado apropiado.
  - 6.6 Respetar a todos sus compañeros y al personal directivo de la empresa, procurando ayudarlos en todo aquello que tienda al mejor desempeño de su trabajo.
  - 6.7 Mantener una actitud de diálogo con todos los miembros de la empresa, *personal directivo y demás trabajadores*, privilegiando los argumentos apegados a la razón y a las normas.
  - 6.8 Guardar la lealtad y confidencialidad debidas respecto a los procesos productivos, administrativos y técnicos de la empresa en la que laboran.
  - 6.9 Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.
  - 6.10 Considerar la participación sindical como un medio para hacer efectiva la defensa justa de los legítimos intereses de los agramiados.

7. Los patrones deberán:

- 7.1 Privilegiar el respeto, buen trato y dignificación de los trabajadores, en un marco de justicia y equidad.
- 7.2 Retribuir a los trabajadores en forma equitativa y justa.
- 7.3 Proporcionar a sus trabajadores la capacitación adecuada y los elementos necesarios para el buen desempeño de su trabajo y el mejoramiento sostenido de la productividad en la empresa, así como contribuir al fomento de las actividades culturales y deportivas.
- 7.4 Cumplir sus obligaciones en materia de seguridad social y de vivienda para los trabajadores.
- 7.5 Observar las medidas de seguridad e higiene y propiciar el desarrollo de un ambiente de trabajo que promueva la mejor protección de la salud de los trabajadores.
- 7.6 Procurar una administración eficiente, que permita optimizar el uso de los recursos, organizando a sus trabajadores de forma productiva.
- 7.7 Llevar a cabo la planeación de las empresas a mediano y largo plazo, de forma tal que, aun en caso de reestructuración de las mismas, se privilegia la preservación de la planta de empleo.
- 7.8 Informar a quienes integran la empresa con oportunidad, claridad y veracidad la realidad del desempeño de la misma.
- 7.9 Abstenerse de obstaculizar la debida marcha de los procesos laborales.
- 7.10 Desempeñar los puestos de representación empresarial con vocación de servicio.

8. Los sindicatos de trabajadores y las asociaciones patronales, deberán:

- 8.1 Conducirse apegados a derecho, con vocación de servicio y conforme a principios éticos en beneficio de sus asociados.
- 8.2 Velar en todo momento por el mejoramiento y la defensa justa de los respectivos intereses de sus asociados.
- 8.3 Mantener una actitud de diálogo, respeto, armonía y buena fe en todas las relaciones con su contraparte.
- 8.4 En las revisiones salariales y contractuales, en su caso, acordar remuneraciones y prestaciones tales que satisfagan las necesidades normales de un jefe de familia en el orden material, social y cultural, y proveer la educación obligatoria de sus hijos, teniendo siempre en cuenta la situación económica general del país y de las empresas en particular.
- 8.5 En reconocimiento de la libertad de sociación, ceñirse siempre a conductas apegadas estrictamente a derecho, a fin de evitar las confrontaciones ilegales por la titularidad de los contratos colectivos.
- 8.6 Llevar a cabo las elecciones sindicales que correspondan, en un clima de armonía, respeto y con sentido democrático.
- 8.7 Salvaguardar el patrimonio sindical para alcanzar plenamente los fines de la organización.

#### 9. Las autoridades del trabajo deberán:

- 9.1 Respetar los derechos de los trabajadores y de los patrones, procurando la *armonía entre los factores productivos, en el marco de la ley.*
- 9.2 Promover la creación de condiciones adecuadas para el éxito de las empresas y el bienestar de los trabajadores.
- 9.3 Actuar siempre apegas a derecho y a principios éticos en beneficio de los mejores intereses de la sociedad.
- 9.4 Ejercer sus atribuciones conforme al principio de legalidad, con un estricto sentido de justicia y equidad, y con probada honradez y eficiencia.
- 9.5 Ser factor de confluencia de las partes, procurando la solución conciliatoria de los conflictos.
- 9.6 En el caso de las autoridades jurisdiccionales, resolver los litigios de manera pronta, completa, justa e imparcial.
- 9.7 *Capacitarse y actualizarse permanentemente.*
- 9.8 Propiciar, vigilar y hacer que se cumplan las normas laborales.

#### IV. Principios en materia de derechos laborales, procuración e impartición de justicia laboral.

Dentro del marco del Estado de derecho, obreros y empresarios reconocen la importancia de consolidar los causes y los mecanismos jurídicos para acceder a una nueva cultura laboral, por lo que consideran procedente formular las siguientes propuestas:

1. Es fundamental fomentar el respeto recíproco al ejercicio de los derechos laborales y procurar el ejercicio responsable de los mismos, para alcanzar el mejoramiento de los niveles de vida de los trabajadores y la preservación de las fuentes ocupacionales. Los sectores productivos están de acuerdo en promover el derecho al trabajo digno y socialmente útil para toda persona, mujeres y hombres, así como el derecho a servicios de seguridad social de la mayor calidad.
2. Sin dejar de reconocer los avances registrados en materia de impartición de justicia laboral, aún persisten rezagos e insuficiencias. Por ello, a fin de robustecer el imperio de derecho, es necesario fortalecer y dinamizar la función jurisdiccional que asegura la impartición de justicia pronta e imparcial. En consecuencia, las partes han acordado hacer los siguientes planteamientos:
  - 2.1 La conciliación, previa o durante el procedimiento laboral, ha mostrado en la práctica ser un efectivo instrumento alternativo de solución de controversias, por lo que debe impulsarse, pues al lograrse el acuerdo por esta vía se pone término a un conflicto, sin necesidad de sujetarse a un proceso, el cual puede ser prolongado y oneroso para las partes.
  - 2.2 Se considera decisivo fortalecer a los órganos de impartición de justicia laboral para lograr el cabal acceso a la justicia en condiciones de equidad, en beneficio de los trabajadores y patrones. Por consiguiente, es de fundamental importancia robustecer la autonomía funcional de dichos órganos, con prevalencia de su

composición tripartita y de los principios de justicia social consagrados en el artículo 123 constitucional, en aras de la armonía que debe regir entre los factores de la producción.

Resulta necesario implantar la carrera judicial en el ámbito de la justicia laboral a fin de mejorar los métodos de selección, preparación y promoción, lo que redundará en una mayor profesionalización de los juzgadores.

3. Es importante ampliar y mejorar los servicios de asesoría jurídica gratuita a favor de los trabajadores que prestan las procuradurías de la defensa del trabajo, pues ello contribuirá a la plena vigencia de la garantía constitucional de acceso a la justicia, sobre todo, en beneficio de los trabajadores de escasos recursos. Ha de ponerse particular atención a la mayor preparación profesional de los procuradores.

## V. Principios en materia económica.

### 1. Consideraciones Generales.

Los sectores obrero y patronal, convencidos de que el problema económico y social más serio que enfrenta México es el de generar los empleos bien remunerados que se requieren tanto para absorber productivamente a las personas que se incorporan anualmente al mercado de trabajo, como para abatir el nivel de desempleo, formulan las siguientes consideraciones:

- 1.1 El único camino viable para multiplicar los puestos de trabajo es producir las condiciones necesarias para que la economía mexicana crezca en forma dinámica y sostenida, de modo que se eviten los retrocesos derivados de las crisis.
  - 1.2 Los medios idóneos para satisfacer ese objetivo conjunto son la inversión y la productividad.
  - 1.3 Para incrementar el nivel de inversión es indispensable aumentar el ahorro interno, para lo cual se requiere mejorar la eficiencia, desarrollar y consolidar sistemas e instrumentos financieros y fortalecer un entorno de certidumbre y estabilidad, lo que a su vez propiciaría la inversión externa que la economía mexicana requiere en forma complementaria.
  - 1.4 La inversión en capital humano y una más eficiente asignación de los recursos productivos son los factores esenciales para aumentar la productividad y competitividad de la economía mexicana. En este sentido, se deben reforzar las políticas orientadas a elevar los niveles de educación y capacitación de la población, así como aquellas dirigidas a eliminar los factores que limitan un desarrollo económico sano.
  - 1.5 México no debe permanecer ajeno al entorno de globalización y de alta competitividad que caracteriza a la economía mundial, pues de hacerlo se limitaría la capacidad de crecimiento económico y de generación de empleos bien remunerados.
- ### 2. Consideraciones en materia de educación, capacitación y productividad.
- Reconociendo la importancia de la educación y la capacitación para introducir un cambio de actitudes y conductas que promuevan la creación de una nueva cultura

laboral, y para elevar la productividad de los trabajadores y de las empresas se formulan las siguientes consideraciones:

- 2.1 Hoy en día, los procesos productivos no solo requieren equipos y tecnología de punta compatibles con el aprovechamiento productivo de la mano de obra, sino también de nuevas formas de gestión, organización y capacitación para el trabajo productivo, que además de propiciar el uso racional y eficiente de los recursos disponibles en las empresas, así como el respeto al medio ambiente, estimulen la capacidad de innovación, el potencial creativo y la superación intelectual de los trabajadores. La transformación productiva y organizacional implica que tanto trabajadores como empresarios adquieran y actualicen permanentemente conocimientos, habilidades y destrezas, tanto para el trabajo como para la actividad empresarial, respectivamente.
- 2.2 La educación y la capacitación además de ser fuentes fundamentales de productividad y eficiencia en las empresas y de mejores condiciones de trabajo y remuneración para los trabajadores, inculcan valores como los de responsabilidad, solidaridad, superación continua, capacidad de adaptación al cambio y trabajo en equipo, entre otros.
- 2.3 La persona encuentra en el proceso de educación y capacitación el medio para *ejercer plenamente su libertad con responsabilidad, para su propia realización y, en consecuencia, la de su sociedad, proceso básico que se debe dar a partir de las familias, la escuela, los sindicatos y los propios centros de trabajo.*
- 2.4 La antigüedad debe tener como reconocimiento prestaciones económicas, vacaciones y primas, entre otros estímulos.  
Debe señalarse que la promoción a puestos de categoría superior ha de realizarse con base en la capacidad del individuo, y en casos e que los trabajadores demuestren estar igualmente capacitados, en términos de aptitudes y eficiencia, habrá de promoverse, en igualdad de circunstancias, a quien goce de mayor antigüedad.
- 2.5 Con objeto de aumentar la productividad en los centros de trabajo y en la economía en su conjunto, los lineamientos que se deben seguir en el esfuerzo educativo y capacitador se sintetizan en los siguientes puntos:
  - a) Debe proveerse que en planes de estudio de los diversos niveles educativos y en los programas de capacitación se incluyan contenidos que fomenten valores fundamentales como la calidad, la productividad, el respeto, la justicia, la equidad y el reconocimiento del trabajo como una vía para el progreso personal y colectivo.
  - b) Es necesario reforzar los valores en la formación personal, así como en la vida cívica y social. Educar, enseñar, demostrar e impulsar los valores del trabajo como ámbito para la completa expresión y crecimiento de la persona. Debe educarse para la responsabilidad y la excelencia.
  - c) En cumplimiento de los principios normativos que ordena nuestra Constitución Política y la Ley Federal del Trabajo, debe fomentarse una cultura de la capacitación para que ésta sea asumida por trabajadores y empresarios como un valor esencial para el mejoramiento de la productividad y la superación personal.

Mediante la educación, estaremos incidiendo en un cambio de actitudes y conductas que contribuirán a crear una nueva cultura laboral que rebase los límites de la simple instrucción técnica, capacitación y adiestramiento para el trabajo. Asimismo, se deben preservar y potencializar aquellos valores y tradiciones culturales que definen e identifican nuestra nacionalidad.

Por lo anterior, trabajadores, empresas, sindicatos y autoridades, en un esfuerzo corresponsable, deben privilegiar la educación y la formación para que la nueva cultura de trabajo sea una realidad que enriquezca a la sociedad mexicana.

Las partes se comprometen a seguir analizando y profundizar los trabajos relativos a los aspectos específicos que se desprenden de los temas abordados en el Diálogo obrero-empresarial hacia una Nueva Cultura Laboral.

Los integrantes de la Comisión del Diálogo hacia una Nueva Cultura Laboral firman este documento en la Residencia Oficial de Los Pinos el 13 de agosto de 1996, fungiendo como Testigo de Honor el C. Presidente de los Estados Unidos Mexicanos.

#### **Testigo de Honor**

**Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León**  
Presidente de los Estados Unidos Mexicanos

#### **Integrantes de la Comisión Central**

**Lic. Javier Bonilla García**  
Secretario del Trabajo y Previsión Social

**C. Fidel Velázquez Sánchez**  
Secretario General de la Confederación  
de Trabajadores de México

**Ing. Hector Larios Santillán**  
Presidente del Consejo Coordinador  
Empresarial

**C. Victor Félix Flores Morales**  
Presidente del Congreso del Trabajo

**Lic. Carlos Abascal Carranza**  
Presidente de la Confederación Patronal de  
la República Mexicana

- |                                                                                                       |                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Sen. Leonardo Rodríguez Alcanine<br>Confederación de Trabajadores de México                           | Ing. Carlos Gutiérrez Ruiz<br>Presidente del Cámara Nacional de la<br>Industria de la Transformación                           |
| Dip. Javier Pineda Serino<br>Confederación de Trabajadores de México                                  | Ing. Víctor Manuel Díaz Romero<br>Presidente de la Confederación de Cámaras<br>Industriales de los Estados Unidos<br>Mexicanos |
| Dip. Abelardo Carrillo Zavala<br>Confederación de Trabajadores de México                              | Lic. Armando Araujo Montaña<br>Presidente de la Confederación de Cámaras<br>Nacionales de Comercio, Servicios y<br>Turismo     |
| Dip. Lic. José Ramírez Gamero<br>Confederación de Trabajadores de México                              | Arq. José Alfredo Santos Asseo<br>Presidente de la Cámara Nacional de<br>Comercio de la Ciudad de México                       |
| Lic. Enrique A. Aguilar Borrego<br>Vicepresidente del Congreso De Trabajo                             | Sr. Miguel Castro Sánchez<br>Presidente del Consejo Nacional<br>Agropecuario                                                   |
| Dip. Lic. Ignacio Cuauhtémoc P.<br>Secretario General de la Confederación<br>Regional Obrera Mexicana | Ing. Claudio X. González<br>Presidente del Consejo Mexicano de<br>Hombres de Negocios                                          |

## ANEXO No. 2

Los 20 elementos del Sistema de calidad ISO 9000 y los criterios que contienen.

**RESPONSABILIDAD GERENCIAL.**

- Establecimiento de políticas de calidad.
- Organización.
- Revisión de sistema de calidad.
- Difusión de las políticas.

**SISTEMAS DE CALIDAD**

- Manual de calidad.
- Manual de procedimientos.
- Instrucción de trabajo (perfiles de puesto).
- Registros de calidad.
- Planeación de calidad.

**REVISIÓN DE CONTRATOS**

- Revisión de ordenes.
- Requerimientos del cliente.
- Registros de revisión de contrato.
- Comunicación de requisitos.

**CONTROL DE DISEÑO**

- Planificación.
- Revisión del diseño.
- Verificación del diseño.
- Modificaciones del diseño.
- control de cambios.

**CONTROL DE DOCUMENTOS Y DATOS**

- Procedimientos, planos, dibujos y especificaciones.
- Revisión y actualización.
- Identificación y control de cambios.
- Control de documentos.
- Retiro de documentos obsoletos.

**CONTROL DE EQUIPO DE INSPECCIÓN Y PRUEBAS DE MEDICIÓN.**

- Precisión de lecturas.
- Equipos de medición y pruebas adecuados.
- Identificación de calibración.
- Programa de registros de calibración.

**PATRONES DE INSPECCIÓN.**

- Certificados de calidad.
- Registros de pruebas y control de información.

**CONTROL DE PRODUCTO NO CONFORME.**

- Identificación.
- Segregación.
- Responsabilidad de acciones.
- Registros.
- Pruebas posteriores al trabajo.

**ACCIONES CORRECTIVAS Y PREVENTIVAS**

- Documentar quejas de clientes.
- Investigación de causas raíz.
- Conducción de investigaciones.
- Registros de acciones correctivas.
- Procedimientos de acciones correctivas.

**MANEJO, ALMACENAMIENTO, EMPAQUE, PRESERVACIÓN Y ENTREGA**

- Control del manejo.
- Control de empaque.
- Control de embarque.
- Preservación
- Identificación.

**COMPRAS**

- Evaluación de proveedores.
- Verificación de productos.
- Selección de proveedores.
- Desarrollo de proveedores.
- Control de documentos de proveedores.

**CONTROL DE PRODUCTOS SUMINISTRADOS POR EL CLIENTE.**

- Control de componentes entregados por el cliente para ser evaluados.

**IDENTIFICACIÓN Y RASTREABILIDAD DEL PRODUCTO.**

- Certificación del producto, país / origen.
- Orden de fabricación.

**CONTROL DEL PROCESO.**

- Procedimientos documentados.
- Equipo apropiado.
- Métodos de trabajo.
- Cumplimiento de especificaciones.
- Mantenimiento de equipo.

**INSPECCIÓN Y PRUEBAS.**

- Recibo.
- Proceso.
- Inspección y prueba final.
- Registro de inspección y prueba.
- Cero defectos.

**CONTROL DE REGISTROS DE CALIDAD.**

- Mantenimiento de registros.
- Retención de registros.
- Registros legibles, completos y confiables.
- Reportes de calidad.

**AUDITORIAS INTERNAS DE CALIDAD**

- Auditores internos entrenados.
- Registros de evaluación del sistema.
- Seguimiento de acciones correctivas después de la auditoria.
- Programa de auditorias establecido.

**ENTRENAMIENTO.**

- Identificación de necesidades de capacitación.
- Coordinación de eventos (proporcionando medios).
- Entrenamiento al personal.
- Entrenamiento según posición.
- Registros de entrenamiento.

**SERVICIO.**

- Procedimientos de ejecución.
- Personal entrenado y calificado.
- Cumplimiento de requerimientos especificados.

**TÉCNICAS ESTADÍSTICAS.**

- Gráficas de control
- Diagrama de pareto.
- Histogramas.

## ANEXO No. 3

## LOS REYES MAGOS EN TIEMPO DE GLOBALIZACIÓN.

Exhaustos, después de la pesadísima semana en que su infraestructura logística se ve copada por la demanda mundial, los tres reyes magos se sientan en un bar en compañía de Santa Claus.

El hombre de traje rojo inicia la conversación:

- Que tal Melchor, ¿cómo les fue?

- Pues muy bien, Santa, hicimos frente al exceso de pedidos este año con un nuevo sistema de *just in time*. Contratamos un *outsourcing* de una firma logística, tres empresas de transportes, y un programa nuevito de Andersen Consulting.

- Me da gusto, colegas, que se hayan incorporado a la modernización. Así me lo había dicho mi más reciente *benchmarking*. Sin embargo, les puedo contar ahora que tuvimos mejores finanzas, ya que desmantelé la planta del polo norte, y mejor abrí una maquiladora en Singapur. ¡No saben qué ahorro!

- Oye, ¡pero eso debe haberle costado la chamba a muchos enanos!

- Pues sí, hubo que hacer recortes laborales, pero ahorita mismo tengo a todos metidos en un esquema de capacitación, porque nos vamos a mover al negocio de la consultoría. ¿Saben cuántas empresa jugueteras todavía no aplican la calidad total? Vamos, ni siquiera tienen el ISO 9000.

- Hombre, Santa, ésa es una buena reconversión, a ver si con eso los jugueteros mexicanos logran poner más producto en los autoservicios. Porque ya ves, anduvieron por ahí pidiendo cuotas, pero eso no se lleva con las sacrosantas leyes del mercado.

- Oigan muchachos, ¿y a ustedes cómo andan en ambiente laboral? Porque a mí me saltó un sindicato de la CTM, dizque disputando la titularidad del contrato colectivo. Afortunadamente todo se arregló con una lana, pero la cosa va a necesitar un estudio de ambiente laboral, y a la mejor tenemos que crear una empresa de servicios de nómina, para no tener que pagar reparto de utilidades.

- Bueno, Santa, lo que pasa es que nosotros hicimos toda una campaña de comunicación interna, para concienciar a la gente sobre conceptos como producción global, mercadotecnia local, y de paso comentamos los sueldos que andan pagando en África, para que no anden cuestionándose de más. ¿Sabes que allá no hay que dar vales de despensa?

- Hombre sí, pero la desventajas que anda muy lejos de los productores de bienes intermedios, y no tienen muy definidos sus programas de importación temporal.

- Sí, bueno, es nada más para tenerlos a raya. Pero los tenemos muy contentos con un programa de estímulos a la productividad, que nos permite pagarle bonos al que trabaja más de 18 horas al día.
- ¡Que barbaridad! ¿De dónde sacan el dinero?
- Muy fácil. Estamos depositando toda la producción en almacenadoras, que nos permiten emitir bonos en Nueva York y Europa. Con eso estamos financiando varias organizaciones de caridad, que recopilan dinero en todo el mundo por la buena causa de los reyes magos. Hubieras visto el Teletón que armamos en España.
- Oigan, yo les voy a copiar ese esquema, porque como viene este año, más vale armarse de varias mañitas, no sea que suban el IVA en los juguetes.
- La boca se te haga chicharrón. Si eso pasa, cerramos la cortina y nos vamos al Fobaproa. Al fin, ahí no tocan tu dinero, sino el de la empresa.