

36



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

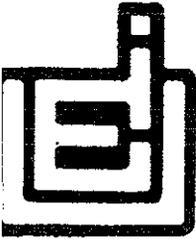
**“PROPUESTA SISTEMICA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD: UN PROGRAMA DE RESPALDO AL TRABAJADOR PARA INDUCIR LA ATENCION AL CLIENTE”**

**T E S I N A**  
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A:  
**VERONICA CASTRO LIMON**

788 112

DIRECTOR DE PROYECTO: LIC. OMAR ABRAHAM CORONADO VAZQUEZ  
SINODALES: LIC. ESTEBAN CORTES SOLIS  
LIC. ANGEL ENRIQUE ROJAS SERVIN

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO, DICIEMBRE DE 2000





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



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

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

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

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

## **AGRADECIMIENTOS**

*Siembra un pensamiento, cosecha una acción;  
Siembra una acción, cosecha un hábito;  
Siembra un hábito, cosecha un carácter;  
Siembra un carácter, cosecha un destino;*

*Refrán popular.*

### **A MIS PADRES**

Gracias por esforzarse día con día, por proporcionarme los medios necesarios para llegar a ser una persona de bien y permitirme tener las bases suficientes para enfrentarme con responsabilidad y tenacidad en cada instante de mi vida.

A ustedes les pertenece el mérito de este trabajo y de todos los logros que llegue a obtener.

### **A MIS HERMANOS**

Gracias Efen y Arturo, por todo el apoyo que me han brindado, por compartir conmigo momentos buenos y malos.

Por su cariño y por darme la alegría de tenerlos a mi lado.

## **A MIS PROFESORES**

Agradezco sus enseñanzas y experiencias transmitidas que me han hecho querer respetar y defender mi carrera profesional.

## **A MIS ASESORES**

Al Lic. Omar Abraham Coronado Vázquez.

Al Lic. Esteban Cortés Solís.

Al Lic. Angel Enrique Rojas Servín

Por su colaboración y apoyo que me facilitó llegar a este punto tan importante.

## **ALVARO GAYTAN RAMIREZ**

Finalmente, te dedico a ti el esfuerzo de este trabajo.

Gracias por todo el amor, apoyo y paciencia que siempre me haz tenido, por los gratos momentos compartidos que le han dado un sentido muy especial a mi vida.

Gracias por ser como eres conmigo. Te quiero.

# INDICE

Resumen	3
Introducción	4
Capítulo 1. La empresa, la calidad, el cliente y la relación entre el trabajador y la empresa	11
1.1. Definición de empresa.	11
1.2. La vida comercial	12
1.3. La satisfacción del cliente a través de los productos y servicios.	13
1.4. La negociación con el trabajador como una necesidad para asegurar la satisfacción del cliente.	14
Capítulo 2. El concepto laboral y psicológico del sistema empresarial	15
2.1. Concepto del trabajo	15
2.2. Concepción sistémica del trabajo.	16
2.3. La visión económico-administrativa del sistema laboral.	18
2.4. La visión psicológica industrial / organizacional del sistema laboral.	18
Capítulo 3. Reclutamiento y selección de personal	20
3.1. Conceptos generales del Reclutamiento y Selección de Personal.	20
3.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.	22
3.3. Aspectos psicológicos del proceso	24
Capítulo 4. Capacitación empresarial	27
4.1. Conceptos generales de la Capacitación de Personal.	27
4.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.	30
4.3. Aspectos psicológicos del proceso.	33
Capítulo 5. Aseguramiento de la calidad	35
5.1. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.	36
5.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.	39
5.3. Aspectos psicológicos del proceso.	42
Capítulo 6. Relaciones laborales	46
6.1. Definición de las Relaciones Laborales.	46
6.2. Características del proceso.	46
6.3. Factores psicológicos asociados a las Relaciones Laborales	48
Capítulo 7. El proceso de pacto entre empresa y trabajadores en el sistema empresarial	51
7.1. Pactando la unidad en la diversidad dentro del sistema laboral.	51
7.2. Panorama general del pacto en el sistema	55
CONCLUSIONES	61
BIBLIOGRAFIA	65

## RESUMEN

El fundamento central que justifica la existencia y el ejercicio profesional de cualquier servidor social es en esencia la combinación de satisfacer la demanda sobre necesidades vigentes en el medio, y la facilidad con que establece relaciones e investigaciones consistentes con una base teórico metodológica viable.

El presente trabajo muestra en breves palabras el modo en que el enfoque psicológico de vanguardia aquí empleado, establece al sistema como la relación que se vivencia y que se construye con base en criterios sociales.

La tesina aquí expuesta abarca y ejemplifica cómo el psicólogo organizacional matiza dentro de su profesión, cuatro funciones que constituirán a la postre la propuesta de trabajo. La manera en que es tratado cada uno de estos para promover la calidad en el servicio a los clientes

## INTRODUCCIÓN

La satisfacción total del cliente ha sido de gran interés para una buena parte de las empresas en el mundo. Esta es la garantía en la que estas unidades económicas han tratado de asegurar la preferencia del consumidor al ofrecerle productos y servicios con apego a una norma-criterio establecida al interior de la institución o en una dimensión global. Aquí el requerimiento de la satisfacción del cliente ha requerido, sin embargo, de vincular los esfuerzos entre empresa y trabajadores.

Ello hace que la dinámica organizacional tenga que adicionar compromisos y acuerdos entre trabajadores y empresa. El imperativo de este movimiento se engloba en que todo esfuerzo hacia la mejora continua se traduce en mayores exigencias al personal que labora en la empresa; así mismo, se obliga la negociación y el acuerdo de derechos y obligaciones de las partes en una naturaleza que genere la suficiente identidad de empresa y el compromiso para consolidar las bases de todo programa de aseguramiento de la calidad.

Parte de este pacto se sustenta en la relación entre la empresa y el trabajador a través del departamento de Recursos Humanos, o Relaciones Industriales. Estos por medio de las actividades de Capacitación, Reclutamiento y Selección, Relaciones Laborales, Aseguramiento de la Calidad, y otras tantas, deberán dar soporte a los elementos que conforman ese pacto, mismo que no sólo deberá prometer compromisos, sino respaldarlos en productos continuos.

El entorno empresarial ha sido por muchos años de gran interés para el psicólogo de Iztacala. Aún cuando el plan de estudios de nuestro plantel no considera de manera explícita la formación en la Psicología Industrial y Organizacional, el egresado de la UNAM Campus Iztacala suele colocarse en ese ámbito laboral.

Pero involucrarse en el trabajo de las empresas también ha obligado al psicólogo a buscar *más alternativas que aquellas que tradicionalmente ha tenido: el reclutamiento y selección de personal y la capacitación.*

Es motivo de esta tesis teórica señalar otras alternativas que se han podido identificar para el ejercicio profesional del psicólogo en las empresas, así como el enfoque que se considera puede facilitar el abordaje y el desempeño más conveniente en dichas actividades.

Pero para justificar las opciones que posteriormente se han de mencionar, es necesario primero justificar el por qué se habla de las organizaciones como psicólogos. Es sabido que el ser humano se vió en la necesidad de organizarse en grupos para poder garantizar su supervivencia y su desarrollo. Desde los tiempos remotos, en la la era

primitiva, el ser humano aprendió que algunas de las situaciones que le apremiaban podía encararlas él sólo; pero cuando la tarea era todavía mayor a sus posibilidades, recurrió a otros compañeros con una meta común, dando cabida a los grupos (Kirilenko y Korshunova, 1989).

Tiempo después esas tribus lograron superar su modo de vida de andar de un lado para otro (nómada). Como antes era indispensable que cambiara de sede porque acababa con la flora y fauna del lugar, esa situación fue superada con el descubrimiento de la agricultura y la ganadería.

Pero más que hacer una reseña histórica de cómo han evolucionado las organizaciones, se pretende señalar que el ser humano tuvo que integrarse en grupos, y que algunos de ellos tuvieron por naturaleza fines comerciales.

Y fue entonces que en el transcurso del tiempo, se pasó de los negocios artesanales a negocios industriales, y de tener aprendices y trabajadores a disponer de personal mejor preparado y mejor seleccionado; es decir, de incorporar el conocimiento sistemático para servir a la empresa (Foucault, 1977; Champy, 1985; Robbins, 1990).

Por otra parte, como ya se había mencionado, se pretende destacar el quehacer profesional del psicólogo en las áreas de Capacitación (el cual se vio favorecido con la política del gobierno federal de este sexenio saliente), así como de las filosofías de Calidad Total (que han trascendido de manera importante en el último decenio), y las relaciones laborales (que son en mucho un elemento vital para regular el desempeño adecuado de los trabajadores).

El proceso de capacitación antes mencionado es explicado en términos psicológicos. Para ello la directriz de la dimensión de nuestra disciplina en el ámbito organizacional será el impacto social de la propuesta, originada en la optimización de las relaciones de trabajo y servicio que a lo individual se asuma en cada miembro de la empresa.

Por ello, la inclinación psicológica se sustentará en la connotación de que todo acto o pensamiento individual se incorpora a una relación en la que probará o se sujetará a un proceso de integración social.

El enfoque aquí propuesto será el sistémico. Respecto de este se puede anticipar que tenemos tres particularidades a prever y a superar en este trabajo, y son las siguientes:

1. Curricularmente fue escasa la oportunidad de conocer este modelo.
2. Cuando se cita al enfoque sistémico en el contexto empresarial, se le suele asociar más con la administración que con la psicología.
3. Corresponde a nosotros expresar una modalidad sistémica no ortodoxa, no encasillada en conceptos como homeostasis, autopoiesis y totalidad, puesto que esa terminología resultaría limitante para este trabajo.

La utilización de este enfoque nos obliga por otra parte a conceder una definición de sistema que valide nuestra intervención como psicólogos:

*Es el estudio de las relaciones perdurables o no perdurables, que se suscitan entre actores (personas) y situaciones reguladoras (personas, eventos y productos sociales) en un entorno dinámico y cambiante, por sí mismo y por la interacción que en el mismo ocurre.*

Dicho enfoque, dado su origen en la Teoría General de los Sistemas trata de dar cuenta a los siguientes aspectos:

- Cómo se relacionan determinados elementos y Paraqué se relacionan investigaciones a partir de los elementos para describir el objetivo, el sistema y el ambiente.
- Cuáles elementos son necesarios y Cómo se interrelacionan para producir determinado resultado (investigación a partir de un objetivo que se conoce, para describir el sistema que se produce).
- Para qué existen determinadas interrelaciones entre ciertos elementos y Cuáles son los elementos involucrados (investigación a partir de ciertos elementos e interrelaciones para describir el sistema y su objetivo).

Con ellos, ha tratado de ser el facilitador de las siguientes metas:

- La necesidad de estudiar los problemas importantes a través de grupos inter y multidisciplinares
- El nacimiento de nuevas teorías y enfoques en disciplinas diversas (cómo auditoría administrativa, desarrollo organizacional, sistemas y procedimientos, etc.)

Así, este enfoque en el entorno empresarial ha procurado una integración y un funcionamiento conveniente entre la configuración preestablecida (estructura) y el comportamiento organizacional (acciones). Es a esto a lo que se ha denominado "Enfoque de Sistemas " (Rodríguez, 1993).

No obstante, no se ha de caer en la confusión de suponer que el cambio sistémico necesariamente implica una redefinición global de reglas y actos en todo el organismo, sino la eficiencia idónea del sistema. Por ello prestará atención primordial a los siguientes indicadores (Canseco, 1996 p. 3):

- Definición y secuenciación de objetivos institucionales previos a la ejecución de cualquier tarea en la empresa, incluso y especialmente sobre cualquier proceso de toma de decisiones.
- Determinación de la rentabilidad máxima con un mínimo de gastos evaluando alternativas y costos de cada una para decidir la que optimice las metas.

- **Apreciación Cuantitativa de los objetivos, métodos y medios de lograrlos, basada en la apreciación amplia y multifacética de todos los resultados posibles y previstos, y no en criterios parciales.**

Así, el Enfoque de Sistemas funge como una redefinición y evaluación estructural de objetivos, normas y recursos para la búsqueda de una idónea integración y funcionamiento en el Sistema y sus componentes: personal, materiales, información, etc.

Por tanto, el enfoque sistémico se manifiesta como una alternativa de vanguardia para el ejercicio profesional de nosotros como psicólogos organizacionales, y se sustenta en aquellos elementos citados por Martín Canseco (1996), que son los siguientes:

1. **CRECIMIENTO.-** Muchas empresas pasan por el período de cambio, pasar de una empresa pequeña a mediana o de esta a grande, el cual es crítico y puede prolongarse; por lo que sus gerentes no pueden mantener al paso de ellas.
2. **COMPLEJIDAD.-** Muchas complicaciones y flujos de comunicación administrativos son difíciles de comprender y también los productos y procesos de producción que sustentan algunas empresas.
3. **DIVERSIDAD Y CAMBIOS RÁPIDOS.-** Muchas empresas están experimentando ciclos de vida abreviados del producto y proliferaciones de productos y servicios.
4. **INCERTIDUMBRE.-** El gerente de cualquier organización moderna ante sí tiene el reto de ser más responsable y eficiente: esto es aplicable en el sector público y privado. La toma de decisiones puede tomarse desde 2 perspectivas : Proceso y Problema. El objetivo de la Psicología Industrial y Organizacional es elegir la mejor alternativa en el proceso de decisión. La otra perspectiva, la del problema se orienta a la solución. En consecuencia existen condiciones de certeza, riesgo o incertidumbre de la toma de decisiones.

Respecto de los alcances de este enfoque para el psicólogo de Iztacala, se ha podido apreciar su incidencia laboral en los planos de Reclutamiento y Selección de Personal, de Capacitación y Adiestramiento, de Aseguramiento de la Calidad y de Relaciones Laborales; mismos que serán referidos en cierta medida en este trabajo.

Según Grados (1988) y Reyes Ponce (1993), el Reclutamiento y Selección de Personal implica para aquel que la ejerza, las tareas de detección, evaluación y colocación de aspirantes en un puesto que le haya sido requerido. En complemento, puede colaborar en la descripción de los puestos para poder configurar una más consistente especialización del trabajo que aporte en mayor productividad.

Por su parte, la capacitación de personal será entendida como "...la impartición de conocimientos, habilidades y actitudes que permitan a los trabajadores de la empresa

mejorar su desempeño en los puestos que a ellos hayan sido encomendados o en puestos a los que puedan aspirar; siendo esta también un medio para alcanzar y elevar la productividad" (Fonseca y Nava, 1992).

Pero el punto central de esta tesis será el aseguramiento de la calidad, orientado a la satisfacción total del cliente; más sin embargo, se le enmarcará en una concomitante de la comunicación organizacional que suele ser motivo de conflicto, las relaciones laborales.

La calidad total, aún con sus modificaciones y variantes globalizadoras se ha convertido en una pauta de oportunidad para elevar la competitividad de una empresa, con base en sus recursos, el uso apropiado de estos y la convicción que impere dentro de ese sistema. Hoy día, el neoliberalismo se ha definido como la bandera de la iniciativa privada nacional.

Por otro lado, y como ya lo habíamos mencionado, se rescatarán las relaciones laborales, las cuales sean o no positivas en la vida institucional de una empresa, no dejan de ser uno de los puntos esenciales entre el éxito, el fracaso y la estabilidad de la misma. Este elemento será en gran medida el indicador de la utilidad del psicólogo sistémico en la previsión y resolución de los conflictos de trabajo y la prospectiva de identidad laboral.

Tradicionalmente, y como lo citan Costales y Hernández (1997), rara es la ocasión que se le concede al psicólogo organizacional participar y dirigir una área de relaciones laborales, puesto que se le ha otorgado a abogados y administradores. Pero nuestra orientación sistémica puede aportar cambios trascendentes puesto que explica y resuelve conflictos que llegan a transgredir reglas, y que orillan a una redefinición de la relación o de las reglas; o de ambos, siendo así cambios sistémicos.

Coincidimos con Costales y Uribe (1997) en que su experiencia en relaciones laborales sirve como una propuesta para ampliar el panorama del psicólogo en las organizaciones, interactuando con elementos administrativos, jurídicos, entre otros. Ellos remarcan que el manejo de las relaciones laborales permite "Planear, organizar, dirigir, controlar e integrar al mismo tiempo" (Kaltex, s/a, p. 1).

Este trabajo obliga a la empresa a difundir y hacer acatar las políticas que permiten esa planeación, dirección, control e integración; en otras palabras, "reglas del juego" que ha definido la empresa; y cuando se requiera, a sancionar a los trabajadores. En la función de jefe de personal, uno tiene el compromiso de seguir en la mayor medida posible los lineamientos señalados por la institución para tal perfil, lo cual implica cumplir con las tareas antes mencionadas, así como con otras tantas propias del manejo del factor humano delimitadas ahí por las **Políticas Relaciones Laborales** de la empresa (Kaltex, s/a).

Como se ha podido apreciar, la panorámica que se abre para el psicólogo industrial y organizacional de Iztacala lo obliga a actualizarse. Y no basta con decir que tiene que ponerse al tanto de los modelos de vanguardia en el ramo, sino también de las actividades por las que también se le está solicitando en las empresas.

Por otra parte, el interés principal de este trabajo aterriza en las expectativas que ha ocasionado la gran cantidad de programas de aseguramiento de la calidad, los cuales no han funcionado del todo bien. Partiendo de la idea de Garfield (1993), pudiéramos suponer que el problema en estos es que se promueve una calidad sólo para el cliente, y obligaciones únicamente para el trabajador.

En esta propuesta se ocupó de dar contexto psicológico a la formalización y tecnificación de aparentes prácticas de sentido común que han socorrido al trabajador y han elevado la eficiencia y productividad de la empresa. Bajo ese concepto de promover la calidad de vida en el trabajador, para proseguir con la calidad en productos y servicios, se aterrizará la propuesta.

El psicólogo que aboga por el enfoque sistémico tiene aparte que justificar la razón de ser de este modelo, tan vasto no sólo para la ciencia social, sino para el conocimiento científico en general de que se está utilizando como psicólogos y no como otros profesionales.

- La propuesta a desarrollar aquí consiste en la evaluación predictiva de los acuerdos existentes en las políticas de Calidad en el Servicio a Clientes, las cuales nos ayudan a establecer los lineamientos de nuestros sistemas de Reclutamiento y Selección (qué personal buscar), Capacitación (si hay que formarlo o no en un cambio de actitud), Calidad (qué políticas y procedimientos debe seguir) y Relaciones Laborales (a qué reglas del juego se le puede apegar).

Los beneficiarios de dicha propuesta, que sólo se hará de manera teórica serán en principio las empresas interesadas, ya que contarán con un programa global que los apoye en el mejor aprovechamiento de su recurso más importante: el factor humano.

Otros serán los psicólogos, quienes dispondrán de una opción de desempeño profesional más en el área de psicología industrial y organizacional con nociones del enfoque de sistemas.

Por su parte, el otro beneficiado será el trabajador mismo, quien podrá en su oportunidad vivenciar y establecer nuevas y mejores formas de participación y comunicación a partir de dichos elementos.

El carácter de este proyecto es Socio Crítico-conceptual, puesto que requiere de dar cuenta de la siguiente ruta crítica con base en establecer la connotación psicológica de los procesos empresariales sin perder de vista su fundamento teórico, ni la posibilidad de satisfacer las demandas de su cliente directo, la empresa; y de su cliente secundario, la sociedad.

1. LA EMPRESA, LA CALIDAD, EL CLIENTE Y LA RELACION ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA
2. EL CONCEPTO LABORAL Y PSICOLÓGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL
3. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL
4. CAPACITACIÓN EMPRESARIAL
5. ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD
6. RELACIONES LABORALES
7. EL PROCESO DE PACTO ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN EL SISTEMA EMPRESARIAL.

# CAPÍTULO 1.

## LA EMPRESA, LA CALIDAD, EL CLIENTE Y LA RELACION ENTRE EL TRABAJADOR Y LA EMPRESA

Para entender mejor la condición de vínculo entre la satisfacción total del cliente y el desempeño de los trabajadores, basta con hacer referencia al hecho de que no importa que se haya determinado tal o cual política de servicio, si el trabajador no la lleva a efecto, el cliente no la tendrá a su alcance; o si no la ejecuta adecuadamente, el cliente no recibirá el bien o servicio que está esperando de acuerdo a aquello que requiere. Antes de profundizar en ese aspecto, se ha de empezar entonces por definir a la empresa como "... la unidad económica proveedora u ofertante de bienes o servicios" (Ley Federal del Trabajo, 1999).

Por otra parte, la actividad comercial se justifica y se origina en la satisfacción de las necesidades de los miembros de una sociedad en un entorno particular. En este medio, la evolución de la sociedad no puede ignorar que algunas personas se dedican a negociar bienes y/o servicios que requieren por otros que poseen o que ejecutan. Ello mismo traducido antiguamente en términos de propiedad y oficios, hoy se refleja como industria, comercio y servicios. La misma evolución de la actividad económica dio origen a las empresas durante la Revolución Industrial, período en que se generó mayor formalidad, competencia y alternativas para los clientes, motivo por el cual las empresas buscan asegurar la preferencia del cliente a través de diversos medios, incluyendo al aseguramiento de la calidad. Este móvil sólo podrá fructificar en la medida que se pacten y se cumplan los compromisos de las partes para ofrecer sus productos y/o servicios.

### 1.1. Definición de empresa.

La vida económica de las sociedades modernas es el producto del intercambio de bienes y servicios que fungen como satisfactores de los miembros de la sociedad. El comercio es, por consiguiente, factor fundamental en este tipo de actividad ya que corresponde a una satisfacción recíproca de necesidades la posibilidad de ejercer el comercio. A través de los siglos la práctica comercial ha tenido que modificarse, yendo desde la permuta de un bien por otro (trueque), hasta la adquisición de bienes o servicios mediante el pago con cuño corriente (moneda). En cualquiera de estos casos, el factor evolutivo se ha manifestado más consistentemente en cuanto a una mayor planificación y formalidad de los actos de comercio, y de las instituciones que los promueven.

Vista la empresa como un grupo, se le tiene que considerar como la conjunción de personas orientadas a un fin común dentro de un plano institucionalmente reconocido y amparado en un registro legal. Esto la hace un grupo formal. Adicionalmente, es un

grupo laboral formal puesto que consta de una planificación de recursos y procedimientos de trabajo con vías a una especialización que favorezca el logro de una meta común de orden económico (Kolb, Rubin y McIntyre, (1997).

Desde el plano jurídico, la Ley Federal del Trabajo se le concibe como la unidad económica proveedora u ofertante de bienes y servicios. Esto rompe con la concepción errónea de negocios pequeños de que no se asumen a sí mismos como empresa. Basta con que persigan una finalidad económica sustentada en la transacción o producción de bienes o servicios para que sea empresa; ya su grado de organización obedece a otro orden de análisis.

En la actualidad, debido a la necesidad de competir ya no sólo nacional, sino internacionalmente, las empresas tienen que implementar sistemas de calidad que las hagan partícipes de la globalización. La globalización implica que el "vendedor de clase mundial" debe garantizar condiciones de manufactura, supervisión, servicio y entrega de sus productos. Por ello, la empresa enmarcada en las políticas de calidad se entenderá como "La unidad económica proveedora u ofertante de bienes o servicios, que regula sus acciones y sus registros de control para satisfacer las demandas de sus clientes con mayor precisión".

## 1.2. La vida comercial

El comercio es finalmente la actividad que desarrollan las empresas. Una vez aceptado que toda unidad económica que fabrique u ofrezca bienes o servicios es una empresa, una gran industria o una tiendita prueban que el comercio es us práctica fundamental. La actividad comercial es un producto social. Esta es una forma evolucionada del intercambio de bienes y servicios entre las personas. El comercio por tanto cuenta con dos principios básicos:

- a) La propiedad.- Los bienes que se poseen, se producen o se revenden pueden ser objeto de comercio.
- b) El trabajo.- La fuerza de trabajo es también otra oportunidad de comerciar. El trabajo es en sí otro modo de obtener remuneración cuando no se tienen bienes por negociar.

Hoy día, gracias a la era industrial, el comercio se ha vuelto más formal, exige mayor planificación, desarrollo y seguimiento; Pero resultaría falso aseverar que vivimos una época comercial dictada por la producción masiva de bienes y servicios, puesto que la magnificencia de la actividad empresarial no se ha consumado porque el recurso humano no tiene un comportamiento tan predecible como el de las máquinas y los materiales. Con el Recurso Humano hay que trabajar acerca de reglas, principios y acuerdos; y de manera conjunta a la publicidad y las certificaciones, dan cabida a la era informática, coexistente a la era industrial moderna.

En los umbrales del año 2000, es común hablar de la velocidad del cambio que los tiempos imponen. Y si bien la idea ha sido ya muy manoseada, no deja de ser verdadera. La tecnología, especialmente aquella relativa a las telecomunicaciones y a la informática, ha acelerado los procesos, todos. Nunca como ahora se ha notado que lo importante no es el "qué", sino el "cómo". En una organización, el verdadero valor no reside en lo que está haciendo ahora, sino en cómo su estructura le permitirá hacer algo diferente mañana (Reddin, 1999).

### **1.3. La satisfacción del cliente a través de los productos y servicios.**

Debido a los cambios generados por la era industrial en cuanto a la aparición de gran cantidad de empresas que ofrecen los mismos productos y servicios, el mercado ha alcanzado un momento en el que encontramos competencia de varias unidades económicas del mismo giro. Pero el crecimiento de opciones para los consumidores nos exige, conforme a las variaciones de mercado, que las empresas propongan un nivel superior de los productos y servicios que ofrecen al cliente para tratar de asegurar su compra.

Una de estas variaciones es el monopolio, donde una sola empresa tiene el control del mercado en un producto o servicio determinado. Bajo esta modalidad suele imponer sus condiciones al cliente, quien no dispone más que acercarse a ella o abstenerse de comprar.

Otra posibilidad es el oligopolio. Este aligera las limitaciones del cliente, puesto que se basa en el convenio de varias empresas de un mismo giro, las cuales acuerdan estándares generales a respetar de conformidad en su competencia comercial; no obstante, la libertad de elección del consumidor se encuentra aún en parte controlada.

La última es el libre mercado, donde todas las empresas se preparan para asegurar la preferencia del cliente en una condición donde la imagen, difusión, producto y precio servirán de anzuelos para atraer a los clientes.

El comportamiento comercial y el interés que corresponde poner, de parte de la empresa, al cliente, suele basarse en qué tanto se requiere de quedar bien con él, con base en las opciones que tiene el cliente de optar por otro proveedor del producto o servicio. A veces, es aquí donde la empresa falla en otorgar un respeto y un lugar a sus clientes, por lo que será tema de interés a lo largo de todo el texto.

#### **1.4. La negociación con el trabajador como una necesidad para asegurar la satisfacción del cliente.**

Habiendo revisado las opciones de mercado, México evidentemente pasa por una etapa de liberación de mercados. El Tratado de Libre Comercio, los tratados de liberación de mercados, y en sí la política neo liberalista que adoptado el país, lo obligan a hacerse partícipe de políticas de calidad que sólo pueden pasar del texto al hecho con la colaboración de los trabajadores.

Pero cómo hacer que el trabajador se interese en la calidad cuando no se le ha explicado qué es, para qué sirve ni por qué ahora es importante después de tanto tiempo de vivir en un mercado protegido. Más ahora el hecho es que la calidad es el único camino que puede afianzar tanto la economía nacional como la estabilidad laboral de los trabajadores.

El camino para que se involucre el trabajador en la calidad significa pacto entre los trabajadores y la empresa. Este obliga al compromiso en derechos y obligaciones recíprocos donde la empresa contrata servicios que pagará e incentivará conforme a lo acordado. Esto no puede ser tarea difícil porque empresa y trabajadores ya han pactado otros convenios como el contrato laboral, la afiliación al Seguro Social o algún crédito solicitado.

Bajo esta rúbrica, el logro económico de una empresa depende de convencer al cliente; y a su vez de pactar con los trabajadores para que realmente promuevan esa garantía al consumidor.

## **CAPÍTULO 2.**

# **EL CONCEPTO LABORAL Y PSICOLÓGICO DEL SISTEMA EMPRESARIAL**

En este capítulo se delimitará la condición de empresa desde una connotación sistémica. Para ello, el significado de trabajo y la organización serán descritas bajo este concepto; pero se precisará entonces definir dos elementos centrales en el plano laboral moderno, el sistema y el trabajo.

Para empezar, se puede definir al trabajo como los servicios que presta una persona a otra con el fin de que estos le sean remunerados; es decir, que uno presta su "fuerza de trabajo" por la que se le contrata y que conlleva un pago.

Por otra parte, el trabajo también puede definirse dentro de un plano sistémico. Pero para cumplir con ese requisito primero definiremos al sistema como un conjunto de relaciones perdurables o no perdurables entre individuos en un contexto determinado

Así mismo, como lo veremos más adelante, el análisis sistémico del trabajo y la empresa pueden variar según la disciplina a la que sirvan. Distinguiremos entonces entre el sistema explicado bajo una concepción económico-administrativa y otra, de orden psicológico.

Estas definiciones: trabajo y sistema laboral serán definidas en ambos planos para facilitar la comprensión de las posibilidades de apoyo que permiten a las disciplinas que las han de retomar y utilizar.

### **2.1. Concepto del trabajo**

El trabajo es el producto de la satisfacción de las necesidades del ser humano. Es el medio que ejerce desde tiempos inmemoriales para dar respuesta al orden de requerimientos que tiene.

El trabajo se ha ejercido desde el origen de la vida humana y ha sufrido cambios tanto en su formalidad, el tipo de remuneración y los derechos y obligaciones de las partes involucradas, llegando hasta lo que hoy conocemos como empresa.

El trabajo en la actualidad también otorga un papel sustancial a la parte contratante, que se apoya en las escuelas y planifica cada vez más las especialidades que debe cubrir su plantilla para asegurar los resultados esperados y con ello pretende contratar sólo a aquellos que puedan cumplir con esa labor.

Adicionalmente, las relaciones entre empresa y trabajador se encuentran reguladas por un compendio normativo de carácter federal, el cual asegura dentro del derecho

privado un balance entre derechos y obligaciones de empresa y trabajador. Este se conoce como la Ley Federal del Trabajo.

## 2.2. Concepción sistémica del trabajo.

Como ya habíamos mencionado, el sistema es un conjunto de relaciones perdurables o no perdurables entre individuos en un contexto determinado. Con esta definición, el concepto de trabajo puede tomarse como los servicios ofrecidos entre un prestador y un contratante de estos, los cuales son susceptibles de un remuneración pactada. Así mismo, el sistema laboral, bajo una visión económico-administrativa, describe a un conjunto de recursos humanos, logísticos y financieros organizados e integrados en una unidad económica. Por otro lado, el sistema laboral, bajo una visión psicológica será entendida como el conjunto de las relaciones formales e informales, perdurables o no perdurables de los miembros de una organización o unidad económica.

Más sin embargo el entendimiento de las tendencias de los sistemas laborales y sus alcances se facilitan en la medida que expliquemos las características principales de los sistemas empresariales. La primera de estas características es que el sistema concibe una estructura; es decir, toda relación entre individuos, sea o no perdurable, obedece a un orden de jerarquías y variaciones normativas situacionales a que los participantes se apegan (por ejemplo reglamentos y procedimientos de trabajo, organigrama, etcétera). En complemento está el proceso, la acción que se ejecuta realmente y su correspondencia con lo normatizado por la empresa (por ejemplo el desempeño, tiempos muertos, etcétera, que son los actos reales congruentes o incongruentes con las normas aplicadas por la empresa.).

De acuerdo con Beckhard (1992), el desarrollo de una estrategia para el mejoramiento sistemático de una organización requiere un examen del estado presente de las cosas. Tal análisis usualmente se concentra en dos grandes áreas. Una es el diagnóstico de los diferentes subsistemas que componen el sistema total de la organización. Estos subsistemas pueden ser equipos naturales de trabajo tales como el equipo de alta dirección, el departamento de producción o un grupo de investigación; o bien pueden ser niveles gerenciales como por ejemplo alta gerencia, gerencia intermedia y fuerza de trabajo.

El segundo campo de diagnóstico es el de los procesos organizacionales. Estos incluyen procesos de toma de decisiones, estilos y patrones de comunicación, relaciones entre grupos interactuantes el manejo de conflictos, el establecimiento de objetivos y métodos de planeación.

En tales análisis varias suposiciones acerca de la naturaleza y el funcionamiento de las organizaciones cobran relieve. A continuación se presenta una lista parcial (Beckhard, 1992; Stewart, 1997):

1. Los cimientos de una organización los constituyen los grupos humanos o equipos de trabajo. Por lo tanto, las unidades básicas de cambio, son los grupos y no los individuos.
  2. Una meta de cambio normalmente relevante entre algunas partes de la organización así como el desarrollo de condiciones de mayor colaboración.
  3. La toma de decisiones en una organización sana se localiza en el lugar donde se encuentran las fuentes de información, más que encontrarse en determinado nivel de jerarquía o algún puesto en particular.
  4. Las organizaciones, las subunidades organizacionales y sus individuos, continuamente manejan sus actividades en función a objetivos. Por lo tanto, los controles vienen a ser vías de medición en vez de ser la base de la estrategia gerencia
1. Un objetivo de una organización sana es el desarrollo de una comunicación generalmente abierta, confianza mutua y comprensión entre y a través de los diferentes niveles.
  2. "La gente usualmente apoya aquello que ha ayudado a crear". La gente afectada por un cambio debe ser involucrada en una participación activa, para desarrollar un sentido de posesión de los planes de cambio.

A partir del diagnóstico de estos sistemas y procesos y basándose en las suposiciones mencionadas, surgen las estrategias de cambio. Una estrategia incluirá probablemente los siguientes tipos de "Intervenciones" dirigidas hacia los Sistemas y procesos de la organización:

- I. Desarrollo de equipos de trabajo
- II. Mejoramiento de los interfases entre los diferentes subsistemas.
- III. Planeación y fijación de objetivos específicos para el cambio de individuos, equipos de trabajo y sistemas mayores.
- IV. Entrenamiento y desarrollo para el mejoramiento del conocimiento y de las destrezas y habilidades con el personal en las posiciones clave.

El desarrollo organizacional en una empresa concibe la integración de los procesos comunicacionales formales e informales. Esta conjunción es la que manifiesta, en la Psicología Industrial / Organizacional, las variaciones entre proceso y resultado en el desarrollo del ejercicio laboral; es decir, donde se conjugan aquello que se considera preconcebido por la empresa y lo que realmente practica el trabajador en la

organización. En los siguientes capítulos analizaremos este vínculo entre la estructura formal y el proceso que se practica.

### **2.3. La visión económico-administrativa del sistema laboral.**

El trabajo y el comercio en la era industrial se han caracterizado por el incremento de las acciones planificadas, formalizadas y sistematizadas que le permiten planear, organizar, dirigir y controlar cada recursos y procedimiento de trabajo. Esto hace a grandes rasgos la administración. La administración eficiente en una empresa se logra principalmente a través de una adecuada aplicación de métodos y principios derivados de distintos campos de conocimientos, aplicándolos más que con una finalidad científica, con una orientación al beneficio de algunos miembros de la sociedad. A ello le llamamos tecnología.

Algunas de las manifestaciones tecnológicas más vinculadas al adecuado funcionamiento administrativo son:

- ◆ La econotecnia, que es la aplicación de los principios y métodos de la economía al campo de la productividad empresarial
- ◆ La sociotecnia, que consiste en la aplicación tecnológica de métodos y procedimientos facilitadores del desempeño e integración laboral en la empresa.
- ◆ La mercadotecnia, o la tecnología de la venta, que aplica los principios de persuasión, comercialización y finanzas a la actividad comercial en la empresa.
- ◆ La psicotecnia, o psicología industrial /organizacional, que es la aplicación de principios del comportamiento y de las relaciones entre individuos con miras a una integración y desempeño laboral satisfactorio.

La administración por consiguiente, se ha distinguido en materia del sistema laboral por la dirección, la planeación, la dirección y el control de los recursos con que cuenta la empresa. Su labor en la formalidad del sistema laboral no ha sido motivo real de cuestionamientos, por el contrario, se ha seguido perfeccionando; sin embargo, la aplicación eficiente de esos parámetros no se puede aplicar de la misma manera en recursos inanimados, como los materiales y los financieros, como con los recursos humanos, cuyo comportamiento también influye en el proceso.

### **2.4. La visión psicológica industrial / organizacional del sistema laboral.**

En cuanto a la importancia que tiene la Psicología Industrial / Organizacional para la explicación y el funcionamiento del sistema laboral, se puede afirmar que el entorno de la actividad empresarial no se rige únicamente por los principios y reglas creados institucionalmente, sino que también suelen darse afectos y otros vínculos no formales en la empresa que influyen significativamente en el desempeño laboral. Para explicar

estos, se puede citar las dos dimensiones del sistema laboral, la estructura y el proceso. En cuanto a la estructura, a nivel psicológico, encontramos que se enmarcan todas las relaciones formales que tienen los trabajadores y las áreas con la empresa y con los clientes y demás agentes externos (incluyendo contratos, procedimientos, agendas de trabajo, etcétera); pero estas se ven matizadas en su momento por las prácticas informales que se dan en la empresa (la amistad con un compañero, la resistencia al cambio, la solidaridad entre compañeros, etcétera). Esos factores segundos, que abarcan más el hecho laboral y no la norma laboral son los avalan o cuestionan la operatividad de una empresa.

La naturaleza del sistema laboral, vista desde un plano psicológico nos muestra un fenómeno en el que ciertamente existen dos convicciones considerablemente diferentes: la empresarial y la personal; pero más allá de ello, la psicología integra un vasto horizonte de factores que no se deben perder de vista en tanto influyen en el desempeño y la disciplina de los trabajadores. Entre ellos se cuentan, las necesidades de cada trabajador, las aspiraciones de logro que manejan, facultades bio-psicológicas en su trabajo, la satisfacción laboral, la integración, todas estas a nivel individuo; pero además, su participación en un grupo formal artificial conlleva a tener que contrastar estos mismos parámetros con los de los otros, derivando en un proceso aún más complejo para ser controlado por los especialistas de la empresa (Stewart, 1997).

Ya no será entonces preocuparse nada más por la manera en que se desempeña en su trabajo el Sr. X, sino también que fomenta o que impide que labore adecuadamente. Será también analizar si los problemas de la casa están influyendo en su ejercicio laboral, si existen ventajas o impedimentos para su trabajo en la relación establecida con sus compañeros, si es el trabajo, la remuneración y/o el grupo los que generan o afectan a su satisfacción laboral, etcétera.

Los rasgos esenciales del sistema laboral, no distan de los definidos por Chubb (1990), puesto que la empresa sigue siendo una unidad en la que ocurren relaciones perdurables y no perdurables con elementos reguladores involucrados, lo cual va más allá de si estas relaciones son o no laborales y/o comerciales.

Así entonces dentro del sistema laboral, la empresa buscará establecer una congruencia con línea económica entre lo prestablecido y lo ejercido, mismo que se orienta a la congruencia y estabilidad en la empresa. Ello hace entonces que el desempeño de un sujeto no se pueda evaluar en sí mismo porque depende también de los apoyos u obstáculos que encuentre en el sistema; en otras palabras, la organización no es la suma de los trabajadores sino la integración de estos. En complemento, el énfasis psicológico será de la psicotecnia: establecer las condiciones (no necesariamente económicas ni legales) entre individuos que favorezcan al logro económico de la empresa y de sus miembros.

## **CAPÍTULO 3. RECLUTAMIENTO Y SELECCION DE PERSONAL**

Ha surgido una variedad de problemas y condiciones el cual crea un mismo ambiente complejo para la conducta de investigación y desarrollo de sistemas de la selección de personal. Algunas de estas condiciones incluyen cambios en las características demográficas de obreros resultando una fuerza obrera que es mucho más diversa en términos de género, etnicidad y raza. Otra condición es el desarrollo de mercados internacionales que producen sistemas de selección que necesariamente consideran a los empleados en organizaciones en países diferentes (Goldstein e Irwin, 1991).

Han habido también cambios en el propio trabajo que es el resultado del incremento de la tecnología en el mundo de trabajo, así como los cambios en las formas de trabajo. Además, en muchos países, la investigación de la selección se ha dirigido al análisis del ambiente legal crecientemente complejo, como en los "1991 Civil Rights Act and Americans for Disability Act in the United States". Los portavoces en este simposio participaron extensivamente en la investigación y desarrollo de numerosos sistemas de la selección.

Demasiado a menudo, los investigadores simplemente reportaron los resultados de su investigación en selección, enfocándose en la confiabilidad y coeficientes de validez. En este capítulo se orienta la definición del proceso de Reclutamiento y Selección no sólo en el protocolo de su actividad, sino que se enmarca su importancia en las implicaciones legítimas de orden económico, jurídico y laboral; y también en el sentido de las variaciones en el resultado conforme a implicaciones de orden psicológico y social que afectan el seguimiento del proceso.

### **3.1. Conceptos generales del Reclutamiento y Selección de Personal.**

El Reclutamiento y Selección de Personal es un proceso básico para la adquisición y el acomodamiento del factor humano necesario para la empresa. Es el proceso mediador de la optimización del funcionamiento de la organización a partir de una adecuada selección de candidatos para ocupar los puestos que harán funcionar y obtener dividendos a dicha institución.

Este proceso, para ser adecuadamente explicado deberá analizarse con base en los términos que se emplean para este. Dichos conceptos serán explicados a continuación.

## **PLANEACIÓN DE PERSONAL.**

La planeación de Recursos humanos es una función vital porque significa prepararse para tener la cantidad y calidad del personal necesarios en los puestos adecuados, en el momento apropiado y haciendo la clase de trabajo que permitan obtener los objetivos deseados a corto y a largo plazo, traduciéndose en beneficio para la empresa, trabajador y sociedad.

Colmean ha definido la "Planeación de Personal" como: "El proceso para determinar los requerimientos de las fuerzas de trabajo y los medios para lograr dichos requerimientos, con el fin de realizar los planes integrantes de la empresa".

Es importante mencionar que la iniciar a Planeación del Personal, debemos estar conscientes que tanto la Planeación de la empresa, como la Planeación de personal, están íntimamente relacionadas a tal grado que no pueden ir separadas.

Las empresas hacen una Planeación de los Recursos Humanos para mejorar su eficiencia, eficacia, y productividad por un largo periodo.

Su importancia estriba en que la utilización máxima de la fuerza de trabajo no se realiza por azar, una eficacia optima solo se puede lograr después de haber hecho una cuidadosa Planeación y después haber implantado los objetivos, los pasos y las acciones a seguir. La importancia de la Planeación de Personal, estriba en que a través de ella se puede prever lo que va a suceder en el futuro, es decir, hombre de empresa debe anticiparse a los acontecimientos y así programara su producción, presupuestar sus gastos, preparar a ciertas reservas de sus materiales terminados, etc.

Esta importancia tiene largo alcance pero sus beneficios básicos radican en tres niveles principales: individual, organizacional y nacional.

La Planeación de los Recursos Humanos es importante para cada individuo porque le puede ayudar a mejorar sus habilidades, a hacer uso de sus capacidades y a llevar al máximo su potencial. La satisfacción de personal se puede lograr mas fácilmente mediante una planeación adecuada de la carrera. Una persona que tiene metas de trabajo definidas, objetivos de trabajo y planes de carrera, por lo general siente menos frustración, decepción y ansiedad.

Las empresas utilizan la Planeación de Personal para mejorar su eficacia y productividad por un largo periodo. Las empresas deben reclutar y contratar el numero suficiente de personal calificado para proporcionarse el recurso productivo básico, del cual están formadas las empresas.

A nivel nacional se debe planear un abastecimiento permanente de empleados, ejecutivos y técnicos y obreros calificados, para satisfacer las necesidades cambiantes y crecientes e incrementar la productividad y responsabilidad social.

Dado que no es el objetivo central de este trabajo detallar en el rubro de Reclutamiento y Selección, se muestra aquí un ejemplo básico de los puntos que toca dicho proceso (citado en *Worker*, 1999):

Identificación de la Requisición	{ Elaboración de la misma conforme a las características básicas del perfil solicitado.
Requisición	{ Verificar que el perfil esté lo más completo posible. Redacción del anuncio a colocarse en una fuente de reclutamiento (periódico, panel, grupos de intercambio, carteras de candidatos)
Atención telefónica a los candidatos	{ Toma de llamados telefónicos con el objetivo de que todo candidato que llame se presente a una cita Detección y manejo de objeciones Evaluación telefónica (primaria) de candidatos.
Recepción de candidatos	{ Llenado de la solicitud y recepción del curriculum
Evaluación de los candidatos	{ Entrevista Exámenes Impresiones de entrevista y resultados de la evaluación
Manejo de los candidatos	{ Orientación del candidato Motivación para su presentación Promoción para entrevista inductiva Seguimiento

### 3.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.

La misión u objetivo final es la de relacionar los recursos humanos futuros con las necesidades futuras de la empresa para maximizar el rendimiento futuro de la inversión en los recursos humanos, esta misión implica el ajustar las capacidades del empleado a los requerimientos de la empresa enfatizando los compromisos futuros y no los presentes.

Este concepto muestra que la función básica de la Planeación de Personal, consiste en lograr a futuro que las necesidades de la empresa estén amparadas por ciertos requerimientos cubiertos y disponibles en el inventario de personal.

Todas las actividades de la Planeación del Personal están enfocadas al logro de diversos objetivos, algunos acorto y a largo plazo, otros departamentales y organizacionales, otros nacionales e internacionales.

Es labor y obligación del administrador en el momento de fijar los objetivos hacerlos realistas, es decir, que sean alcanzables y que estén fundados en hechos, que sean cuantificables y en especial controlables.

Este fin de la Planeación de los Recursos Humanos, solo se logra alcanzando una serie de partes componentes de un todo, es decir, la meta final estar compuesta de una serie de submetas en el tiempo y en el espacio que gobiernen al procedimiento.

Generalmente los objetivos a corto plazo se deben lograr en un año o en menos, mientras que los objetivos a largo plazo son los que se deben lograr en cinco o diez años. Los objetivos a corto plazo tienen una especificación alta y una tentativa baja, así los objetivos a largo plazo tienen una especificación baja y una tentativa alta.

Debido a que el largo plazo está compuesto de numerosos cortos plazos, ya que la finalidad total solo se puede lograr mediante el cumplimiento de finalidades menores, los objetivos de la Planeación de los recursos humanos están ligados de manera muy integrada a los objetivos generales.

Dentro de este primer paso se toma en cuenta que todas las actividades realizadas en una organización buscan alcanzar los objetivos y metas de la misma ya sean a corto o a largo plazo, departamentales u organizacionales.

Como es lógico existe una relación entre la planeación de la empresa en general y la Planeación de los Recursos Humanos puesto que estos determinarán en un gran porcentaje el éxito o fracaso de la organización, por ello se deriva que todo administrador tiene la obligación de fijar objetivos realistas fundados en hechos cuantificables y sobre todo controlables.

De tal manera que el objetivo final de la Planeación de los Recursos Humanos "Es el de relacionar los recursos futuros con las necesidades futuras de la empresa para maximizar el crédito futuro de la inversión de los recursos humanos". es decir, se busca amparar en cierto modo las necesidades futuras por medio de la contratación de las personas más capacitadas o bien con la previa capacitación de los ya contratados.

### 3.3. Aspectos psicológicos del proceso.

De acuerdo con Puel (1995), la Psicología Industrial / Organizacional, al igual que otras disciplinas sociales, juega un papel muy importante en el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Puel vincula en este proceso a las disciplinas sociales como **CIENCIAS AUXILIARES**.

En este caso, definido por Puel como de "Segundo Tipo", las Ciencias Sociales se introducen en la gran empresa en relación con los problemas de reclutamiento. Muchas entrevistas lo han señalado. Es esta necesidad de tener en cuenta el factor humano lo que permite la entrada de las Ciencias Sociales y, a la vez, de la psicología.

El proceso involucra un equipo de reclutamiento y los tests psicológicos se puede apoyar en el uso del análisis grafológico. Además, la necesidad del seguimiento de carreras y de la gestión de personal imponen el recurso a la psicotecnia y a la psicología del trabajo.

Por costumbre, la única aplicación que se le atribuía a las Ciencias Sociales hasta mediados de los 70's era la utilización de la psicotecnia para la contratación (Puel, 1995). Tiempo después se le otorgó la oportunidad de realizar estudios sobre el ausentismo: todo el mundo en la empresa explicaba su importancia para las garantías sociales dadas al personal. El estudio mostraba que faltaba tomar en cuenta otras variables más colectivas.

Todos los estudios siguientes (análisis de las cuentas rendidas a los comités de empresa, de los cuadernos de reivindicaciones de los delegados, de los acuerdos de las organizaciones sindicales) tienden a convencer a una dirección, que no veía los problemas más que en términos de moral de las relaciones individuales, que las soluciones no podían ser únicamente técnicas, sino que debían tener en cuenta que los esquemas de pensamiento y el dinamismo social obedecen a una lógica colectiva, además de a una ética de las relaciones interpersonales.

Así mismo, el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal muestra en su naturaleza una dinámica informal simultánea a su carácter de proceso estructurado y formalizado en la empresa.

Pero cómo se ha involucrado la Psicología Industrial / Organizacional en el Reclutamiento y Selección? Cronológicamente, ha sido de la siguiente manera (cit. En López y Hernández, en proceso):

1903	}	Estudio de actividades y funciones concretas de la actividad empresarial, teniendo presente que parte de ellas deben ser revisadas como cotidianas que son.
Primera Guerra Mundial		Primeras formulaciones de procedimientos de Reclutamiento y Selección de personal (Werther y Davis, op. cit.)
50's	}	Énfasis en la trascendencia del factor humano para el funcionamiento de la empresa
Segunda Guerra Mundial		Estudios de Psicometría para reclutamiento y Selección de Personal
60's y 70's	}	Renovación de técnicas de análisis de puestos

Y fundamentalmente, como citan López y Hernández (en proceso), la Psicología Industrial y Organizacional se concentra en aspectos de Reclutamiento y Selección de Personal como los siguientes:

- Acerca del problema práctico de conseguir gente que trabaje en la organización, con el énfasis sobre el problema científico de como medir las habilidades, destrezas, personalidad y desempeño de la gente. Es un proceso que trata de distinguir entre quienes pueden hacer el trabajo y quienes no pueden hacerlo; entre quienes pueden aprenderlo y quienes pueden; entre quienes tendrán integración moral y productividad en el trabajo y quienes no la tendrán (Smith y Wakeley, 1983).
- Dicho de otra manera, la selección de recursos humanos es la elección del hombre adecuado para el cargo adecuado, o mejor dicho, entre los candidatos reclutados, aquellos más adecuados a los cargos existentes en la empresa, con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal (Chiavenatto, citado en López Ambriz, 1993).
- Dentro del área de reclutamiento y selección de personal el psicólogo ha tenido un mayor desarrollo, se tiene por objeto captar los recursos humanos más idóneos para cada puesto y tener una idea clara de las características y objetivos que requiere la empresa para el óptimo trabajo y desempeño del posible candidato, apoyándose en conceptos aplicables en la organización ya sea esta productora de bienes y servicios tal es el caso del concepto de productividad que es hacer más con menos, es aprovechar mejor los recursos o trabajar más inteligentemente y calidad que es la serie de características que debe cumplir un producto y/o servicio para satisfacer una necesidad específica (Santillan, 1995).

- Hawk (1968, citado en Santillán,1995), define el reclutamiento como el abastecimiento efectivo, oportuno y económico de los puestos vacantes, los propósitos del reclutamiento son buscar, evaluar, obtener la aprobación, colocar y orientar a los nuevos empleados con el fin de que ocupen los puestos requeridos para conducir eficazmente el trabajo de una organización.

## **CAPÍTULO 4.**

### **CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

Se ha tratado de encontrar diferencia entre los conceptos de capacitación y adiestramiento, estimando que este término debe ser utilizado en la medida en que se hace más apto al trabajador en el desempeño de su trabajo normal, y capacitación cuando se trate de darle esa aptitud en una labor diferente a la que normalmente desarrolla.

Este proceso es el facilitador fundamental de la productividad en la empresa, puesto que es el que habilita en los trabajadores las aptitudes para desempeñar lo mejor posible su labor, e incluso se le emplea como un medio para lograr que se adopten nuevos métodos y procedimientos de trabajo.

Como una práctica instruccional, también se ve influenciada por la participación y el ejercicio particular del trabajador, del que imparte y de las circunstancias particulares que rodean a la identificación de aquellas habilidades que hay que formar en los trabajadores.

Por otra parte, este proceso se encuentra fuertemente regulado por las leyes. Por lo mismo, ese aspecto será citado también en este capítulo.

#### **4.1. Conceptos generales de la Capacitación de Personal.**

La capacitación es hoy día una prioridad para las empresas mexicanas, el mercado actual exige a cualquier unidad económica disponer de personal que pueda desempeñar adecuadamente las funciones y actividades que se le encarguen para que puedan ser productivos.

El punto de partida para explicar todo el proceso de capacitación empieza en dar con una definición de lo que es. Haremos una breve revisión de definiciones de capacitación, y de otras como entrenamiento, adiestramiento y desarrollo.

**Entrenamiento:** "Es un proceso de instrucción a corto plazo, en el que se emplea un procedimiento organizado y sistemático mediante el cual el personal operativo puede adquirir conocimientos, técnicas y habilidades con una finalidad definida" (Ardila, 1975). El entrenamiento según esta definición acusa carencias en cuanto a la precisión de la definición y parece desconocer el papel de generar un cambio o una mejora anímica en el trabajador.

**Adiestramiento:** Según Blake (1970) el adiestramiento es "... la habilidad o destreza adquirida, por regla general, en el trabajo preponderantemente físico ". Esta definición hace ver al adiestramiento como un proceso facilitador solamente de habilidades técnicas

**Desarrollo:** "El desarrollo esta relacionado con el crecimiento integral del hombre, la expansión de su habilidad para utilizar sus capacidades plenamente y para aplicar sus conocimientos, y experiencia en la resolución de situaciones nuevas y distintas" (Graig y Bittel, 1971). Esta definición hasta un cierto punto, más que administrativa, suena a humanista, lo que pudiera hacer que en la empresa la descartaran.

Guzmán (1978), menciona que desarrollo significa "el progreso integral del hombre , y consiguientemente abarca la adquisición de conocimientos , el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina de carácter y la adquisición de todas las habilidades que son requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen la más alta jerarquía en la organización de las empresas".

**Capacitación:** Según Guzmán (1978) "la capacitación incluye el adiestramiento, pero su objetivo principal es proporcionar conocimientos, sobre todo en los aspectos técnicos del trabajo. En esta virtud, la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual bastante importante". Esta definición rompe con la definición reconocida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en cuanto a lo que es la capacitación y el adiestramiento, mismas que analizaremos más adelante.

Arias Galicia (1976) por su parte menciona que "la capacitación es la adquisición de conocimientos principalmente de carácter técnico, científico y administrativo. Por medio de la capacitación el trabajador se integra a su puesto de acuerdo a las necesidades de la empresa". Esta concepción se aproxima más a la que será el punto de contraste, de la Ley Federal del Trabajo.

Armstrong, Cornell, Kraner y Wayne (1973), concuerdan con esta última ascepción aunque cometen el mismo error de Guzmán al sostener que "la capacitación se imparte a empleados, ejecutivos y funcionarios en general, cuyo trabajo tiene un aspecto intelectual muy importante, como lo es su aportación para que la empresa produzca"

Siendo probablemente la más precisa, Siliceo (1982), menciona que "capacitar implica proporcionar conocimientos que permiten al trabajador desarrollar su labor y resolver problemas que se le presentan durante su desempeño. Se capacita a alguien cuando se le proporcionan datos que le permiten conocer a fondo lo que se hace y su interrelación con otras actividades conexas tanto horizontales como verticales".

Por su parte, Cabrera y Padilla (1996) señalan que la capacitación consiste en una serie de actividades planeadas y basadas en necesidades reales de la empresa y orientadas hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados. El capacitar implica el proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que le permitan desarrollar su labor de manera eficiente para poder resolver los problemas que se le presenten durante su desempeño.

Para llevar a cabo la capacitación se hace necesario seguir ciertos pasos que la conforman. Según Werther y Davis (1982) el proceso de la capacitación se divide en siete etapas:

1. Detección de necesidades de capacitación: Se realiza para poder establecer un análisis de los problemas actuales. Algunas de las técnicas son (Cabrera y Padilla, 1996):
  - Evaluación del puesto para identificar sus principales tareas y desarrollar planes específicos para proporcionar la capacitación necesaria (análisis de puestos-perfil).
  - Interrogatorios, encuestas o entrevistas a los candidatos a capacitación para identificar áreas en que se desean perfeccionar, respecto de las posibilidades según el puesto, adoptando una actitud receptiva.
  - Solicitando información a los jefes para averiguar en que áreas se debe capacitar a su gente, de acuerdo a las deficiencias que han detectado.
2. Objetivos de la capacitación y desarrollo: Tras una adecuada detección de necesidades se podrán determinar claramente los objetivos de capacitación y desarrollo. Con estos se ha de definir con toda precisión el qué, el cómo y el para qué de instruir a esos trabajadores.
3. Contenido del programa: Está formado de acuerdo a la evaluación de necesidades y objetivos. Debe contener las necesidades de la organización y de los participantes, de lo contrario no será en pro de la organización, y de interés para los participantes y por lo tanto, su aprendizaje no será el óptimo. Con esto puede buscarse la enseñanza de habilidades específicas, reforzar o cambiar actitudes y suministrar conocimientos.
4. Los principios de evaluación: Son guías de los procesos por los que las personas aprenden efectivamente, como son (Werther y Davis, 1982):
  - **Relevancia** El material a estudiar debe ser importante para quién lo va a recibir.
  - **Transformación** Entre mayor concordancia tenga el programa con las demandas de puesto, mayor rapidez tendrá para

- **Participación**                   dominar el mismo y las tareas que conlleva.
- **Repetición**                    Hará el aprendizaje más rápido y de efecto duradero.
- **Retrealimentación**       Deja trazos mas o menos permanentes en la memoria.
- **Retrealimentación**       Proporciona a las personas mayor información sobre el programa.

5. Construcción del programa: Este debe cumplir con tres aspectos:

- Capacitar y adiestrar al trabajador en todas la actividades referentes al puesto, para si otorgarle la constancia de habilidades necesarias.
- Dar respuesta a las necesidades de capacitación derivadas de los problemas de las áreas de la organización.
- Capacitar y adiestrar al trabajador para ascender en la jerarquía institucional y desarrollarse como individuo y ser social.

6. Actitudes, conocimientos, y habilidades: Hace que mediante el desarrollo de empleados actuales disminuya la dependencia respecto al sector externo del trabajo, y sea más probable que las vacantes identificadas puedan ser satisfechas a nivel interno. Las promociones y transferencias demuestran a los empleados que están desarrollando una carrera dentro de la empresa, y no ocupan un puesto temporal.

7. Evaluación: Aquí se diferencia entre dos tipos de evaluación, la evaluación del proceso, y la evaluación del evento. Es decir, la evaluación de la capacitación y la evaluación de impresión (Coronado, 1996). La primera consiste en la verificación del éxito de un programa. Se dirige a la recopilación y análisis sobre la información, la percepción y los resultados de aprendizaje, productos de la capacitación, proporcionando al capacitador los primeros datos sobre el desarrollo del sistema. La segunda por su parte, es una combinación de la impresión y la facilitación del proceso, generada por los distintos subsistemas que integran la función del conocimiento, tanto desde el punto de vista técnico, como institucional ó legal; en esta se retoma también la impresión de los recursos: humanos, materiales, tecnológicos dispuestos para realizar la capacitación.

#### 4.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.

Es el propósito de este apartado es ofrecer una guía de orden práctico respecto a las disposiciones tanto de carácter constitucional cuando de la Ley Federal del Trabajo y reglamentarias, en relación con el apasionante tema de la capacitación y el adiestramiento. Sin pretender de ninguna manera entrar en grandes profundidades de carácter técnico-jurídico, intentamos señalar los alcances de algunas de las disposiciones contenidas en cualquiera de estos cuerpos de leyes, advirtiendo que si bien es verdad que adolecen de múltiples defectos de técnica y en muchas ocasiones

inclusive de congruencia, no por ello resultan criticables en toda su extensión, ya que la finalidad que se persigue es altamente benéfica.

Cabe advertir, en primer término, que las nuevas disposiciones establecidas por la ley de ninguna manera se incluyeron en ella para convertirse en letra muerta, sino que, por el contrario, se pretende darles pleno vigor y eficacia.

De ahí que surja la ineludible necesidad de prepararse para establecer planes y programas de capacitación basados en dichas normas con el adecuado conocimiento de los alcances que tienen y de los defectos de que puedan adolecer para dar cumplimiento a los primeros y para, en la medida de lo posible, dentro de lo que sea la estricta observancia de las normas legales, subsanar claras lagunas en la reglamentación o buscar el paliativo de soluciones establecidas tal vez con la mejor intención, pero en muchos casos con el desconocimiento de una realidad que, de no manejarse en forma adecuada, podrían dar lugar finalmente a su incumplimiento, pues es bien sabido que toda norma jurídica que no se ajusta a la realidad que trata de regular, acaba por ser incumplida.

La idea de la capacitación y el adiestramiento, consideramos que es una de las más brillantes que se han manejado en los últimos tiempos y una verdadera innovación dentro del derecho laboral mexicano y que con mayor experiencia, es indudable que tendrá que ser regulada en forma más adecuada.

Queda así pues advertido, que de ninguna manera se pretende con este trabajo hacer simplemente una crítica destructiva, sino, por el contrario, ofrecer una modesta aportación al desarrollo de la institución y facilitar el cumplimiento de las nuevas obligaciones, a efecto de que todos podamos obtener los beneficios que con ellas se pretenden.

No será posible olvidar, en manera alguna, los muchos años de ejercicio profesional en el terreno del Derecho del Trabajo de quien esto escribe, siempre en representación del sector empresarial, pero no por ello se pretende tampoco en manera alguna ni hacer el examen de las disposiciones legales, ni mucho menos llegar a conclusiones tendenciosas y participantes de una sola ideología. Se pretende, por el contrario, contribuir de la manera más objetiva y con el mejor de los ánimos a fijar los alcances de la ley, a facilitar como se ha dicho el cumplimiento de la misma y en el mejor de los casos contribuir al mejoramiento de una institución excelente, de necesidad ingente en nuestro país, pero que como toda obra humana, es perfectible.

Por otra parte, es de señalarse que obviamente por razón de especialización este trabajo de ninguna manera servirá para la preparación de los planes y programas de capacitación y adiestramiento de acuerdo con las técnicas que correspondan a cada una de las empresas obligadas a dar cumplimiento a las normas legales, pues para ello se requeriría un conocimiento universal sobre temas tan variados como podrían ser la

química, la física, la electrónica, la mecánica y tantas y tantas actividades que se desarrollan dentro de las empresas, sujetas a un contrato de trabajo.

La contribución que se pretende ofrecer es exclusivamente en el aspecto técnico-jurídico, en la reglamentación particular que cada empresa haga de la obligación que le marca la Constitución y la Ley Federal del Trabajo, pero que adquiere especial relevancia ante una reglamentación legal que remite al acuerdo de partes un gran número de detalles operacionales de los sistemas que se establezcan.

Sin embargo, en la medida en que hayamos podido hacer alguna aportación en relación con los propósitos de este trabajo, contribuyendo al funcionamiento eficiente del sistema, habremos de considerarnos satisfechos.

En la segunda parte de este apartado vale la pena citar los intereses que median en la práctica de la capacitación. La capacitación se justifica para su ejercicio en que afecta a la organización en cuanto a la alta ó baja productividad. Pero no nada más es esa la repercusión que tiene, sino que implica muchos otros factores colaterales.

McGehee y Thayer (1986), consideran que antes de referirnos a las funciones específicas de la capacitación se tiene que ver qué personas y cuantas deben ser capacitadas para la eficiencia presente y futura de la organización. Se busca de este modo determinar si hay que instruir al empleado y de qué modo, qué necesidades debe desarrollar, qué conocimientos y qué actitudes debe adquirir para mejorar su rendimiento en la tarea (adiestramiento. Coronado, 1996). También puede utilizarse para determinar qué nuevas habilidades, conocimientos y actitudes son necesarias para que realice una nueva tarea (capacitación. *ibídem*).

Son muchos los motivos que existen para llevar a cabo la capacitación. Los beneficios de ejercerla tenemos que apreciarlos en tres direcciones, los intereses de la empresa, los del individuo, y los establecidos legalmente por el Estado.

Acerca de los intereses de la empresa, podemos mencionar los siguientes (1994):

- Aumento de la rentabilidad y mejora de actitudes.
- Mejora en el conocimiento del puesto en todos los niveles.
- Incremento de la moral de los trabajadores.
- Identificación del personal con los objetivos de la organización.
- Mejorar la imagen de la organización.
- Mejora en las relaciones jefe-subordinado.
- Ayuda a la comprensión y adopción de políticas .
- Obtención de información sobre necesidades futuras a todo nivel .
- Más rapidez en la toma de decisiones y solución de problemas.
- Mejorar la comunicación.

- Reducción de tensiones.

Por lo que toca a los intereses del individuo, se pueden mencionar por ejemplo (Mendoza, 1984):

- Incremento del nivel de satisfacción con el puesto .
- Ayuda al logro de metas individuales.
- Sentido de progreso.
- Eliminación de temores por incompetencia ó ignorancia.
- Contribuir positivamente en el manejo de conflictos y tensiones.
- Alimentar la confianza y el desarrollo .
- Ayudar al individuo para tomar decisiones y solución de problemas.

Se espera que los beneficios que proporciona la capacitación al individuo, por ende repercutan favorablemente en la empresa, ya que el individuo, al obtener beneficios, se sentirá parte de la empresa y realizará mejor sus labores.

#### **4.3. Aspectos psicológicos del proceso.**

En materia psicológica, y fungiendo todavía como psicotecnia, ante la demanda del cliente empresa de hacer de la capacitación una inversión y no un gasto, el psicólogo organizacional promueve la Capacitación con la base de encaminarla a un proceso de aprendizaje significativo. La connotación de la capacitación empresarial se obliga a no desarrollar simple cátedra, sino a garantizar que el trabajador lleve a término la adquisición y el ejercicio de las habilidades que requiere su puesto de trabajo; pero para que estas se logren adecuadamente hay que sensibilizar primero al personal de lo relevante de su labor y de la importancia global que encierra cumplir con las nuevas habilidades del puesto de trabajo.

En la actualidad muchos son los factores que influyen en las necesidades de capacitación del personal de las empresas modernas. Los problemas de cambiar una unidad de producción de un lugar a otro, la reducción de actividades, presuponen un conocimiento del entorno económico, social y político, y, por tanto, una necesidad de aportación de las Ciencias Sociales. El desarrollo de la exportación exige el conocimiento de sociedades extranjeras, de sus idiomas y civilizaciones.

El mundo del ingeniero debe recurrir a servicios auxiliares, a la fuerza y en la medida en que los problemas se plantean. Pero las Ciencias Sociales en este caso no se ven más que como ciencias auxiliares de las ciencias del ingeniero. Un ejemplo identificable en el ámbito de la capacitación se ubica en la planeación del proceso instruccional; pero fundamentalmente se destaca en la atención a los aspectos propios de las necesidades encubiertas; es decir, a los factores de integración involucrados en

el desempeño laboral, a cómo anímicamente respondemos o se nos puede hacer participar del ejercicio de nuestro trabajo.

Para ejemplificar esto, existen variaciones a las técnicas de detección de necesidades de capacitación que hacen singular énfasis en la triangulación de impresiones de empresa, clientes, trabajadores y otros involucrados sobre aspectos capacitables del proceso laboral.

La técnica presentada a continuación es citada por Coronado (1997) como una de las más recomendables para su aplicación para mejorar servicio, productos, sistemas de comercialización, trato inter e intra empresarial con miras a una filosofía de calidad escalable a una ideología de calidad.

Su forma de aplicación resulta aún más sencilla:

1. Se detectan primero los indicadores de costos innecesarios (faltas, quejas, accidentes de trabajo, indemnizaciones, bonificaciones, mermas, etc.)
2. Se identifican los parámetros motivo de cuestionamiento.
3. Mediante una técnica de juego de roles, se invertirán los papeles del personal en las áreas que así competan, procurando ocupen en distintas situaciones roles de distinta escala en el organigrama, y de manera obligatoria el del cliente, el demandante y finalmente el propio.
4. La finalidad de esa experiencia es la de poder anticipar lo que agrada y desagrada a cada quien desde su punto de vista muy particular, y en especial el del cliente.
5. Se complementa con una sesión de preguntas que involucren las siguientes instancias:
  - Cómo percibo lo que pasa?
  - Cómo perciben en la empresa lo que pasa?
  - Cómo perciben los clientes lo que pasa?
  - Cómo creen unos y otros que percibo lo que pasa?y necesariamente incluye un grupo de preguntas similares orientadas a cómo buscaría resolver cada uno de los involucrados el problema, incluyendo las ventajas y desventajas de las alternativas.

Su reporte se establece a partir de consensos y se registra en una minuta.

Así pues, el proceso de capacitación destaca como parte importante de cualquier programa orientado a favorecer al factor humano.

## **CAPÍTULO 5.**

### **ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD**

El aseguramiento de la calidad es una práctica no sólo vigente sino necesaria en la vida económica de las empresas y de las naciones. Debido a la búsqueda, en mercados globales, altamente competidos, las unidades económicas tienen que desarrollar modos cada vez más perfeccionados de satisfacer la demanda de los clientes. Si bien, en muchos de los casos esta labor parece concentrarse en la tarea de la mercadotecnia (recordando que vivimos en la era de la información), muchos de los clientes, principalmente empresas, exigen algo más que la publicidad. Ellos exigen de sus proveedores las garantías de que el producto o servicio que adquieren cuenta con las normas de calidad que se estipularon previamente.

En este capítulo analizaremos el modo en que se ha caído en la confusión de la calidad percibida como un valor de mejora, de entusiasmo y de emociones que sólo citan una parte de la esencia de su ejercicio. Más que ello, este capítulo se ocupará de divulgar a la política de calidad como el cumplimiento de los requisitos pactados con los clientes, citados y mantenidos en evidencias del producto en cuestión.

Pero además de ello, las políticas de calidad, que han sido diversas las propuestas, nos han encaminado desde las prácticas de calidad de diversos autores, hasta los sistemas de calidad en la globalización, como las normas ISO, las QS y sus correspondientes en nuestro país, las NOM (Norma Oficial Mexicana de Calidad).

Su ejercicio se encuentra en auge por la necesidad competitiva del mercado; y hace el nexo entre dos partes, que cita Puel (1995), dentro del vínculo empresa-ciencias sociales como el "PRIMER TIPO":

Esta es la situación tipo de la industria. Estamos en el mundo del ingeniero. La cultura del dirigente está basada en las ciencias llamadas "duras". Ciencia adquirida en los austeros noviciados de las clases de preparación de las grandes escuelas. Todo está sometido a la racionalidad matemática, a la lógica y a la eficacia técnica. La intuición, la psicología, la imaginación, son desconocidas, incluso mal vistas. Es el universo de la producción.

Una evidencia de esta situación es de hecho el modelo cultural básico de las grandes empresas industriales. Hay algunas, que por causa de la evolución de la sociedad de consumo, así como por los movimientos sociales y culturales, la cultura del ingeniero ha perdido mucho de su supremacía; pero la preponderancia de este modelo es aún grande.

En este caso el recurso a las Ciencias Sociales es juzgado inútil. Si se recurre a ellas es a causa de presiones que hacen ceder a la dirección o a un servicio determinado a las fantasías de algunos.

El responsable de formación de un gran grupo ha comparado con humor las Ciencias Sociales y el arte del Doctor KNOCK "¿qué busca Ud. hacer?", decía él: "¿convencernos de que estamos más enfermos de lo que nosotros creemos estar? Sin duda, toda persona es un enfermo que lo ignora, pero actualmente nosotros no vivimos mal; déjenos vivir". De esta forma, el no recurso a las Ciencias Sociales podría explicarse no solamente por ignorancia, desinterés, incluso desprecio, sino también por la desconfianza y el temor respecto a saberes potencialmente peligrosos de cara a una situación presente de equilibrio, pero quizá frágil.

La promoción de un sistema de calidad requiere de expertos en el proceso de operación para la oferta de productos y servicios; pero además requiere de especialistas en la difusión de la cultura organizacional que sustente a la política de calidad, así como de otros que vigilen el cumplimiento de la norma como la práctica continua que se comprometió.

#### **5.1. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.**

La gestión de calidad o de calidad total (GCT) es una manera de mejorar constantemente el desempeño en todos los niveles operativos, en cada área funcional de una organización, utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles. El mejoramiento está orientado a alcanzar metas amplias, como los costes, la calidad, la participación en el mercado, los proyectos y el crecimiento (Brocka, 1994). En la gestión de calidad se combinan métodos de administración básicos con esfuerzos de mejoramiento innovadores, y habilidades técnicas especializadas en una estructura orientada a perfeccionar constantemente todos los procesos. Esto requiere compromiso y disciplina, además de un esfuerzo continuo. Operar en un "alto nivel" de calidad puede no ser adecuado, como se puede deducir del párrafo citado más arriba.

La gestión de calidad depende del personal e involucra a todos los trabajadores. Es tanto una filosofía como un conjunto de principios rectores que representan el cimiento de una organización en constante mejoramiento, el fundamento de todos los procesos dentro de ella y el nivel de respuesta presente y futuro a las necesidades de los consumidores.

El Ministerio de Defensa de Estados Unidos utiliza la siguiente definición para la gestión de calidad total (GCT) (Brocka, op. Cit.):

La GCT es una filosofía así como un conjunto de principios rectores que representa el fundamento de una organización en constante mejoramiento. La GCT consiste en la aplicación de métodos cuantitativos y recursos humanos para mejorar el material y los servicios suministrados a una organización, los procesos dentro de la organización, y la respuesta a las necesidades del consumidor en el presente y en el futuro. La GCT integra los métodos de administración fundamentales con los esfuerzos de perfeccionamiento existentes y los recursos técnicos en un enfoque corregido, orientado al mejoramiento continuo.

La gestión de calidad también se podría definir de alguna de las maneras siguientes:

Como el mejoramiento sistemático y continuo de la calidad de los productos, los servicios y el nivel de vida utilizando todos los recursos humanos y de capital disponibles como una metodología orientada a mejorar los procesos y resolver los problemas a nivel de la organización o como un sistema de formas de producción económica de bienes o servicios destinados a satisfacer los requerimientos del consumidor

El proceso de la gestión de calidad incluye la integración de todos los empleados, los proveedores y los consumidores dentro del ámbito empresarial. Comprende dos principios fundamentales:

- La gestión de calidad es una capacidad que resulta esencial en los empleados.
- La gestión de calidad es un proceso controlable, no un fenómeno aleatorio.

Estos dos conceptos son revolucionarios si se los compara con las organizaciones autoritarias, estrictamente jerárquicas, que existían en el pasado. Si bien organizaciones jerárquicas tuvieron vigencia en ciertas épocas (por ejemplo divisiones militares durante la guerra), ya no son adecuadas para el ámbito del presente y el futuro en una economía global altamente competitiva.

La idea de un sistema de administración integrado y orientado a los recursos humanos no es nada nuevo. William Edwards Deming, el principal experto en gestión de la calidad a nivel mundial, estuvo colaborando con las empresas japonesas instrumentar los principios y recursos de la GCT en la década de los cincuenta (Larios, op. Cit.).

Analizando la historia de la humanidad, comprobamos que autores como Sun Tzu (un filósofo chino del segundo milenio A.C.) abogaban por el liderazgo ejercido sobre la base de los valores humanos. Sin embargo, los gerentes norteamericanos todavía están aferrados a las ideas europeas y norteamericanas del siglo XVIII que concierne a

la administración empresarial, según las cuales los trabajadores eran literalmente descartables.

Después de diez a veinte años de desarrollo como una disciplina, el término total en la GCT ha adquirido un doble significado -la gestión de calidad debe ser total, es decir a nivel de toda una compañía, para que resulte eficaz. A fin de evitar en lo posible los conceptos redundantes, hemos preferido utilizar el término "gestión de calidad" en lugar de "gestión de calidad total." Por tanto, en el contexto de este libro, GCT equivale a gestión de calidad.

La gestión de calidad puede ser considerada como un enfoque de administración integral. Los psicólogos han comprobado que el hemisferio derecho del cerebro humano es responsable del control de las actividades afectivas: la creatividad y la pasión. El hemisferio izquierdo regiría, por ende, el aspecto cognoscitivo: el pensamiento racional. En la gestión de calidad se combinan ambos aspectos, a fin de administrar una organización de un modo coherente y humano, incluso en momentos críticos. No obstante, este tipo de administración no es fácil de implementar debidamente, ya que los modelos de inspiración son escasos, y gran parte de la disciplina sigue siendo nueva.

Si bien, por lo general, es engañoso definir lo que algo es por lo que no es, puede resultar útil plantear qué tipo de errores se cometen en nombre de la GCT. Las "disputas" que se han suscitado entre los diferentes discípulos de uno u otro experto en gestión de calidad, le han dado al observador ocasional una imagen conflictiva y caprichosa de la implementación de la gestión de calidad.

Afirma Brocka (1994) que el recurso más importante en las empresas es la gente: específicamente, los empleados. La administración del personal requiere una observación permanente, además de experimentación, acción y reflexión. Si tan sólo pudiéramos adquirir la capacidad de administración en cuestión de horas, no valdría la pena consagrarle el esfuerzo de toda una vida. La gestión de calidad es una forma de otorgar facultades para la toma de decisiones a los empleados (empowerment), pero también de capacitar a los gerentes. Este tipo de administración no tiene sentido para los gerentes que se rigen por planes operativos estándar, directivas y otros recursos de administración que se valen del poder o el temor.

Instrumentar esas técnicas constituye una experiencia alarmante. Confiar en puedan ser capaces, inteligentes y comprensivos no ha sido una administración durante los últimos dos siglos de historia empresarial. Los japoneses han sido quizá los primeros en aplicar las herramientas y conceptos de la gestión de calidad. Sin embargo, aunque parezca irónico, gran parte de lo que consideramos como técnicas de administración japonesas fueron desarrolladas por norteamericanos quienes a menudo pasaron inadvertidos en su propia nación. La gestión de calidad no es "administración a la

japonesa". No depende de una nación, de un idioma, ni del tipo de recursos humanos disponibles, como se desprende de algunos textos de administración japoneses. La gestión de calidad puede tener éxito en cualquier parte, siempre y cuando se procure incorporarla dentro de la cultura empresarial.

La meta de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo, pero antes hay que atravesar el umbral de la motivación y capacitación del trabajador.

## 5.2. Aspectos económicos, administrativos y jurídicos del proceso.

Un programa de gestión de calidad requiere (Brocka y Brocka, op. Cit.):

- La dedicación, el compromiso y la participación de los altos ejecutivos.
  - El desarrollo y mantenimiento de una cultura comprometida con el mejoramiento continuo.
  - Concentrarse en satisfacer las necesidades y expectativas del consumidor.
  - Comprometer a cada individuo en el mejoramiento de su propio proceso laboral.
  - Generar trabajo en equipo y relaciones laborales constructivas.
  - Reconocer al personal como el recurso más importante.
  - Emplear las prácticas, herramientas y métodos de administración más provechosos.
- 
1. **Orientación hacia el proceso, antes que simplemente orientación al resultado.** Al estar orientados hacia el proceso, podemos influir sobre el resultado en una etapa preliminar. La orientación hacia el proceso exige que nos replanteemos por qué las cosas se hacen de determinada manera. Al mejorar la calidad del proceso se mejora la calidad del resultado (el producto o servicio). En el cuadro 1.5 se ilustra este punto de vista.
  
  2. **Iniciar la puesta en práctica desde arriba e involucrar a todos.** La gestión de calidad debe ser instrumentada previamente en los altos niveles gerenciales y fluir a través de la estructura de a organización como una cascada. Este despliegue garantiza que los ejecutivos puedan comprender, demostrar y enseñar los principios y métodos de la gestión de calidad, antes de esperar encontrarlos y evaluarlos en su personal. El efecto de cascada también debe alcanzar a los proveedores.
  
  3. **Compromiso de los altos niveles gerenciales.** Este liderazgo asegura un firme y envolvente compromiso hacia el mejoramiento sostenido. La disminución de los costes, la conformidad con los programas, la satisfacción del consumidor y el

orgullo por la tarea realizada, todo surge de una abierta dedicación al mejoramiento permanente. Una demostración de este compromiso es el hecho de operar sobre la base de sugerencias para hacer posibles los cambios.

4. **Una comunicación vertical y horizontal eficaz y sin trabas.** Utilizar este tipo de comunicación es fundamental para los esfuerzos de mejoramiento sostenido. Los métodos de la gestión de calidad apuntan a eliminar las trabas en la comunicación, facilitando el flujo de información bidireccional entre los líderes y sus subordinados. Ello garantiza que las metas y objetivos de la empresa se puedan definir claramente y difundir a través de toda la organización. Para fomentar la comunicación vertical y horizontal se dispone de una amplia serie de herramientas y técnicas. Casi todos los métodos que se analizan en la tercera parte, "Dinámica de la administración", y en la cuarta parte, "Herramientas y técnicas" están orientados a incentivar la comunicación.
5. **Mejoramiento continuo de todos los productos y procesos, internos y externos.** El objetivo fundamental de la gestión de calidad es el mejoramiento continuo de cada aspecto de la propia tarea. Dicho objetivo se implementa a través de un método corregido y ordenado a fin de perfeccionar cada proceso. En la gestión de calidad el énfasis está puesto en la prevención de las fallas, a través de herramientas de identificación de problemas y de resolución de los mismos.
6. **Constancia de los objetivos y una visión compartida.** Un conjunto de principios o un objetivo común debe guiar a toda organización. Esto puede ser tan simple como fabricar tanques a prueba de filtraciones, o tan complejo como los principios que rigen un monasterio. Cualquiera que sea su objetivo, todo el personal debe conocerlo y trabajar en pos de él. La coherencia es primordial, las metas discordantes resultarán en un fiasco. Ser amable y comunicativo con todos los interlocutores e imponer 45 llamadas por hora y por empleado son metas completamente discordantes. Cuando surgen objetivos antagónicos, es preferible escoger la alternativa que garantice una más alta calidad. En este caso, sería mejor eliminar el requisito de las 45 llamadas telefónicas por hora, o contratar el personal adicional necesario para distribuir razonablemente la carga de trabajo.
7. **El cliente manda.** El cliente es lo que más importa, ya se trate de un cliente interno (un cliente es la siguiente persona en el proceso: los clientes internos son los pares y supervisores) o un cliente externo (el consumidor tradicional). Cada trabajador es, de algún modo, un cliente. Los consumidores o usuarios deben ser identificados, y sus necesidades, aspiraciones, expectativas y deseos claramente delineados y satisfechos. Los consumidores y sus necesidades son la única razón por la cual existe una empresa.
8. **La inversión en personal.** La más importante y valiosa inversión de toda empresa

es su personal. Los trabajadores constituyen el componente esencial para el proceso de mejoramiento continuo. La capacitación, la formación de equipos, y el mejoramiento de las condiciones de trabajo son elementos importantes para crear una situación en la cual los empleados puedan prosperar, obtener experiencia y capacidad, y contribuir al crecimiento de la empresa en escala progresiva. Se pueden fijar recompensas, pero solamente si ha quedado en claro para el empleado cuál es la performance esperada para acceder a dichos premios, y si se le han suministrado las herramientas necesarias para alcanzar esa meta.

9. **La gestión de calidad se inicia y concluye con la capacitación.** Es necesario capacitar permanentemente a todo el personal. Puede resultar conveniente promover las habilidades de índole afectiva, como la comunicación verbal o escrita y los conceptos de formación de equipos; o incrementar las habilidades cognoscitivas, como el control estadístico de la calidad. La capacitación que se da hoy debe ser utilizada de inmediato. En ese sentido, los instructores internos pueden ser de gran utilidad, ya que introducen con el material informativo un sesgo único y de camaradería. A diferencia de la educación formal, los resultados de la capacitación son visibles. Sin embargo, la educación sigue siendo imprescindible puesto que proporciona los fundamentos necesarios para el pensamiento divergente e innovador.
10. **Celebrar el éxito y destacar lo positivo.** Se ha comprobado que el hecho de destacar los aspectos negativos es una motivación contraproducente. Es necesario establecer un sistema de premios justos a los cuales todos puedan acceder, y que todos sepan qué se requiere para obtener dichas recompensas.
11. **Dos cabezas piensan mejor que una.** Sin trabajo en equipo, la gestión de calidad está destinada al fracaso antes de que pueda ser puesta en práctica. Los equipos modernos funcionan en conjunto, como una sola entidad, y no como un "comité" donde uno o determinados miembros hacen o dirigen la tarea. Esto puede requerir un replanteo radical, tanto por parte de la dirección como de los empleados. La cooperación es fundamental para el mejoramiento sostenido. El trabajo en equipo desarrolla la comunicación y la cooperación, estimula el pensamiento creativo y proporciona una infraestructura de apoyo a la gestión de calidad.
12. **Todos participan en la determinación y comunicación de las metas.** Los empleados tienen que compartir las metas que se han fijado. Los demás deben estar al tanto de las metas que pueden afectarles.

La idea que sirve de fundamento al mejoramiento sostenido, kaizen como lo llaman los japoneses, señala que las pequeñas mejoras o progresos, que se hacen en forma continuada y son responsables de los principales cambios en un tiempo limitado, y no

necesariamente en un lapso prolongado. Las empresas fabriles japonesas, que han aplicado esta técnica a fines de la década de los setenta y comienzos de los ochenta, han superado a los fabricantes norteamericanos, ubicándose en una posición de predominio tecnológico mundial. Los métodos de administración también pueden evolucionar.

### **5.3. Aspectos psicológicos del proceso.**

La promoción de los sistemas de calidad en una empresa dependen en gran medida de la manera en que esta idea se involucre en el pensamiento del trabajador. Por ello, es menester que se incluya en los trabajadores una definición la cual seguir respecto de la calidad.

Según Ávila Alonzo (1995), la calidad es un concepto y un proceso laboral importante en la vida moderna, tanto que ahora resulta sumamente necesario conocer, entender y valiar sus alcances.

Pero en realidad, ¿que es calidad?, ¿que es lo que significa esa palabra mágica?. Desde un punto de vista etimológico, proviene del latín "qualitas, qualitatis", que corresponden exactamente a la raíz etimológica de la palabra Calidad, por lo que entonces las palabras Calidad y Cualidad son no solo dos parónimos, sino que en esencia son sinónimos como vamos a ver.

**CALIDAD:** Conjunto de cualidades de una persona o cosa. Carácter, índole, importancia, calificación.

**CUALIDAD:** Lo que hace que una persona o cosa sea lo que es. Propiedad, carácter, atributo, don, virtud, modalidad, modo.

Sin embargo, el mundo de la calidad se ha ampliado y ahora tenemos una cantidad muy amplia de definiciones y explicaciones del concepto. Aquí les presentamos algunas, que seguramente serán de interés y que se han retomado de diferentes autores, publicaciones y organismos especializados en ella:

-Es el conjunto de cualidades de un bien o un servicio, que cumplen con los requisitos exigidos por los consumidores de ese bien o servicio.

-Es la capacidad -aptitud- conformidad de un producto o servicio, para satisfacer-cumplir con necesidades-requerimientos, especificaciones-códigos de dicho producto o servicio.

-Es la fiabilidad de un producto o servicio de uso continuo, en referencia a su número de fallas, vida media, disponibilidad, vida media, etc.

-Significa hacer cada uno su trabajo, siempre bien a la primera y a su debido tiempo.

-Es el filo competitivo.

-La participación de todos y cada uno en el compromiso y en la rentabilidad de la organización, es decir, que la calidad la hacemos todos y nos beneficia a todos.

-Para cualquier organización, es el producto más rentable que tiene.

-Es nuestra única defensa frente a la competencia interna o externa, la única vía para retener la fidelidad de nuestros clientes y la mejor herramienta para garantizar el crecimiento de los resultados.

-Es participación en el proceso de la obtención de los consensos, en el sentido de aceptar los objetivos convenidos y primordialmente, en el alto nivel de compromiso para conseguir estos objetivos.

-Es cumplir con los requisitos.

-En calidad es más importante que cien personas avancen un paso a que una avance cien.

-Calidad es prevención, en lugar de inspección.

-La calidad empieza con capacitación-entrenamiento, continua con capacitación-entrenamiento y termina con capacitación-entrenamiento.

-Es el objetivo más importante, la primera prioridad, el proyecto supremo, pero fundamentalmente una forma de vivir.

-Es la utilización del talento, para optimizar la aplicación de la tecnología dentro del trabajo.

-Es precisión. Es desarrollo humano. Es uso de tecnologías duras y suaves, alternas y avanzadas. Es el orgullo por lo hecho por uno mismo y en conjunto con los demás. Es autoconfianza, autoplaneación y autocontrol. Es superación constante, perfeccionamiento continuo, búsqueda comprometida por lograr siempre lo mejor.

-Es no conformarse, es tener un compromiso consigo mismo y con la organización donde se trabaja.

-La calidad solo puede ser lograda por hombres de calidad.

"Si tu sigues haciendo las cosas como las has venido haciendo, vas a seguir obteniendo lo que has venido obteniendo" proverbio hindú.

Pero al término de estas definiciones, el elemento que se regula como el fundamental para aplicar un sistema de calidad va a ser el factor compromiso. En otras palabras, todo proceso de mejora continua debe de enmarcarse en un contexto que le justifique socialmente y no como un ideal utópico.

Por ello, el proceso de certificación en sistemas de calidad con validez internacional, como ISO 9000, QS 9000, ANSI, ASME, u otro afín parten de que la política de calidad de la que debe partir el proceso es el siguiente (BSI, 1994):

"Satisfacer los compromisos pactados con nuestros clientes, haciéndolo bien desde la primera vez"

Es común y habitual que las definiciones de calidad citen a la mejora continua, a la participación; pero en una buena parte de ellas (sobre todo en las que no certifican con validez internacional o nacional) el aspecto de compromiso se maneja como implícito o ni siquiera se contempla. El cliente es por consiguiente ignorado en una buena parte de ellas.

Pero en el proceso de globalización de los mercados, la empresa que quiere competir internacionalmente debe establecer los parámetros que "da" en garantía para los clientes, mismos que podrán inspeccionar y auditar el cumplimiento de dichos compromisos.

El reto correspondiente para las empresas nacionales y extranjeras tiene dos vertientes fundamentales:

1. Establecer el modo en que todos los trabajadores que desempeñan un mismo puesto se encuentren aptos para desempeñar, del mismo modo, las mismas actividades.
2. Lograr que el trabajador se involucre y comparta el significado del proceso de calidad para ejercerla adecuadamente.

Para dar respuesta al primer punto, la administración moderna sugiere la definición de "Procedimientos de Trabajo" (BSI, 1994), que son protocolos de rutinas de trabajo que se ejercen en la actividad de la empresa, los cuales se encuentran definidos y documentar sus productos para evidenciar las tareas desarrolladas. Este punto se ahondará en el siguiente capítulo.

En cuanto al involucramiento de los trabajadores, la connotación administrativa de los procedimientos presupone que esta cultura organizacional será asumida sin dificultad por los mismos empleados. Pero asegurar su ejercicio no resulta tan fácil como el declararlo.

El comportamiento del trabajador en este caso se torna en factor determinante para la aceptación o el rechazo del sistema de calidad. La visión del cambio, por tanto, debe de constituirse en una propuesta convincente y meticulosamente efectuada para favorecer el interés hacia estos sistemas.

Corresponde entonces ocupar una parte de la planeación de los Recursos Humanos para detectar las tendencias a favor y en contra de los sistemas de calidad en la empresa, pudiendo así establecer los causales que tienen que aclararse y los que tienen que ser favorecidos. Este trabajo debe entonces considerar un modo de difusión que permita tanto la difusión como el convencimiento a manera individual y a manera colectiva, puesto que la acción individual tiende a influir a la colectividad y viceversa. Este aspecto, que es el de interés primordial en este trabajo, se profundizará en el capítulo 7 de este escrito.

## **CAPITULO 6**

### **RELACIONES LABORALES**

#### **6.1. Definición de las Relaciones Laborales.**

Las relaciones laborales se inician al momento en que se encuentra contratado el trabajador. La manera en que estos regulan sus relaciones se establecen bajo diversos manifiestos formales. A continuación citaremos algunas de las más practicadas (Heredia, et al, 1993).

#### **6.2. Características del proceso.**

En materia de las relaciones laborales nos encontramos con un proceso empresarial que se sustenta fundamentalmente en su entorno jurídico, que en un concepto sistémico nos señala a la estructura como toda propuesta de organización o estructura definida formalmente por la empresa o por el entorno respecto de la relación entre trabajadores y empresa, mientras la contraparte resulta de si se apegan o no a estas normas los trabajadores (Garfield, 1993). Heredia y colaboradores (1993) citan como algunos de estos manifiestos legales a los siguientes, los cuales frecuentemente encontramos en las empresas:

**POLÍTICAS.-** Por medio de las políticas se siente la influencia, en toda la organización, de las actitudes de la directiva. Las políticas son las líneas generales de conducta que deben establecerse con el fin de alcanzar sus objetivos; estas permiten al personal directivo de una organización tomar decisiones en cualquier momento ante determinada situación, compensando así la imposibilidad en que se halla la dirección para tratar con cada empleado. Política es, entonces, una guía que indica el camino para facilitar las decisiones. Las políticas constituyen una orden indirecta por medio de la cual los niveles superiores de la organización tratan de determinar la conducta de los niveles inferiores.

**PROCEDIMIENTOS.-** En esencia, los procedimientos tienen como fin estandarizar los métodos, a modo de obtener un máximo de seguridad y eficiencia en la realización; intentan uniformar la conducta de los subordinados a fin de poder predecirla con mayor precisión.

**PROGRAMAS.-** Una vez decidido cómo alcanzar los objetivos y establecida la política, se elabora un programa; esto es, se fijan prioridades, secuencias, y se sincronizan los pasos a seguir para la consecución exitosa de las metas en donde el factor tiempo debe quedar necesariamente incluido. Nótese que el programa constituye una serie de órdenes que influyen sobre la conducta de los subordinados.

**INSTRUCTIVO.-** Es un medio de comunicación que dirige la organización a sus empleados. En él se establecen, paso por paso, los procedimientos a seguir, indicando los objetivos que persigue cada secuencia del procedimiento, las formas a utilizar, el trámite a seguir, etc.

**REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO.-** El reglamento interior de trabajo es un instrumento de origen jurídico que constituye gran ayuda para la administración de recursos humanos, puesto que contiene disposiciones que obligan tanto a los trabajadores como a los patrones y tienden a normar el desarrollo de los trabajos dentro de la organización. Constituye un instrumento de origen jurídico, puesto que es el capítulo V del título séptimo de la Ley Federal del Trabajo el que justifica y norma su existencia, que se cita en el Artículo 422 de la Ley Federal del Trabajo de la siguiente manera:

Artículo 422. Reglamento interior de trabajo es el conjunto de disposiciones obligatorias para trabajadores y patrones en el desarrollo de los trabajos en una empresa o establecimiento.

En complemento, el artículo 423 de la Ley Federal del Trabajo refiere las temáticas que deberá contener dicho reglamento:

- I. Horas de entrada y salida de los trabajadores; tiempo destinado para las comidas y periodos de reposo durante la jornada;
- II. Lugar y momento en que deben comenzar y terminar las jornadas de trabajo;
- III. Días y horas fijados para hacer la limpieza de los establecimientos, maquinaria, aparatos y útiles de trabajo;
- IV. Días y lugares de pago
- V. Normas para el uso de asientos o sillas a que se refiere el artículo 132, fracción V
- VI. Normas para prevenir los riesgos de trabajo e instrucciones para prestar los primeros auxilios;
- VII. Labores insalubres y peligrosas que no deban desempeñar las mujeres y los menores;
- VIII. tiempo y forma en que los trabajadores deben someterse a los exámenes médicos, previos o periódicos, y a las medidas profilácticas que dictan las autoridades;
- IX. Permisos y licencias;
- X. Disposiciones disciplinarias y procedimientos para su aplicación. La suspensión en el trabajo, como medida disciplinaria, no podrá exceder de ocho días. El trabajador tendrá derecho a ser oído antes de que se aplique la sanción; y
- XI. Las demás normas necesarias y convenientes, de acuerdo con la naturaleza de cada empresa o establecimiento, para conseguir la mayor seguridad y regularidad en el desarrollo del trabajo.

**COMISIONES MIXTAS.-** Las comisiones mixtas, o Comités de personal, deberán integrarse con número igual de representantes de la empresa y representantes de los trabajadores. Ante esta comisión o comité, podrá llegar una queja en última instancia y la decisión tomada por votación, deberá ser definitiva e inapelable, salvo que esté en contra de los lineamientos estipulados en la Ley Federal del Trabajo, el contrato colectivo, o cualquier otro documento igualmente válido, en cuyo caso, la queja sale del seno de la empresa para caer en el ámbito jurídico.

**CONTRATOS COLECTIVOS.-** La Ley Federal del Trabajo, define el contrato colectivo en su capítulo III, de la siguiente manera:

Artículo 386. Contrato colectivo de trabajo es el convenio celebrado entre uno o varios sindicatos de trabajadores y uno o varios patrones; o uno o varios sindicatos de patrones, con objeto de establecer las condiciones según las cuales debe prestarse el trabajo en una o unas empresas o establecimientos.

La estructura del contrato colectivo se determina conforme al Artículo 391 de la Ley Federal del Trabajo, que enuncia:

“Artículo 391. El contrato colectivo contendrá:

- I. Los nombres y los domicilios de los contratantes;
- II. Las empresas y establecimientos que abarque;
- III. Su duración o la expresión de ser por tiempo indeterminado o para obra determinada;
- IV. Las jornadas de trabajo;
- V. Los días de descanso y vacaciones;
- VI. El monto de los salarios; y
- VII. Las demás estipulaciones que convengan las partes.

### **6.3. Factores psicológicos asociados a las Relaciones Laborales**

La Psicología en el estudio del comportamiento humano (a nivel bio-psico-social) debe ubicarlo en su contexto inmediato o cotidiano, para así comprender las relaciones socio-históricas que originan a la subjetividad.

El sujeto en lo cotidiano tiene necesidades en el medio, por las cuales se relaciona y planifica su trabajo (se relaciona con la naturaleza y con otros individuos). De este modo produce y reproduce su forma de vivir (los productos sociales o la organización social) en lo cotidiano. Sin embargo, aún cuando algunos vivan el mismo momento histórico-social, su interpretación de la realidad será diferente de acuerdo a sus relaciones particulares.

Por esto la "producción de la propia vida" marca las condiciones experienciales, basadas en las necesidades y en su consecuente vínculo con el medio y las formas de organización, lo que da lugar a la subjetividad.

Es así como todo pensamiento e interpretación se origina en la práctica con objetos reales, la acción y las experiencias concretas.

Esta revisión de lo cotidiano, propuesta por Pichon-Rivière ubica como actor al sujeto: producido, determinado y productor en las relaciones sociales; pudiendo así estudiar las causas de su conducta sin ser mecanicista.

La secuencia necesidad-relación, necesidad-producción social aparece en el estudio de los vínculos y la búsqueda de satisfacer sus necesidades.

Este modelo "se define como crítica de la cotidianidad" (p. 11) al estudiar la relación entre necesidad-satisfacción y las consecuencias para la subjetividad; así como también las repercusiones para el aprendizaje, la salud mental, etc. (viendo si la forma de organización favorece el desarrollo del sujeto en las mismas).

La vida cotidiana será definida como el espacio y el tiempo en el que se realiza una relación social basada en sus necesidades en un momento histórico. Entre sus características está la organización material y social de su experiencia y de las reglas del juego que determinen.

Toda acción social es parte de la vida cotidiana "mundo-en-movimiento, sea cual fuere (la familia, el sexo, el deporte, etc.); que son experiencias subjetivas y a la vez intersubjetivas (puesto que son compartidas) mi mundo es un mundo que vivo con otros" (Chubb, 1990, p. 13).

Esta vida cotidiana suele tomarse como "hechos", como acciones que no vale la pena cuestionar. Esta visión ideológica de "la realidad" disfraza lo cotidiano naturalizándolo y quitándole historicidad (volviéndolo un mito de universalidad y orden).

Así lo cotidiano es desconocido y en esa condición se le interpreta para lo científico. Lo que hace aparecer y desaparecer la "realidad social" en la vida cotidiana y en la interpretación de la misma.

Al igual que Barthes, se comparte que la mitificación confunde la visión de lo real y de la heterogeneidad y subjetividad dentro de una organización social (evidencia de lo cotidiano).

Las implicaciones de dicho análisis se orientan fundamentalmente a la desmitificación de la interpretación de los hechos y a reinterpretarlos para eludir la irreflexión. Para tal propósito hay que practicar la cotidianidad y luego cuestionar lo aparentemente obvio.

Por este camino el análisis de la vida cotidiana, en psicología social, mostrará el surgimiento y definición de las necesidades que rigen las formas de organización y de acción de las relaciones sociales. Dicho vínculo sujeto-contexto e ideología enmarca una representación simbólica.

Las relaciones laborales, por consiguiente, representan un aspecto fundamental en cuanto a la estabilidad de los trabajadores en la empresa. A sabiendas de que las relaciones laborales se rigen legalmente; conviene sin embargo iniciar este tipo de relaciones mediante acuerdos y normas resueltas mediante la disertación antes de requerir a hacer valer su carácter autárquico y coercitivo.

Por costumbre algunas de las veces en que se transgreden las normas en una empresa, el argumento con el que se justifica ese proceder es el desconocimiento de las reglas, lo cual se puede superar con la difusión oportuna y documentada de los reglamentos correspondientes.

Por otra parte, para interés de los lectores, esta línea de trabajo favorece también el análisis de las relaciones formales e informales en materia de legislación laboral (dinámica laboral), como también en la relación con figuras y estatutos de autoridad.

## **CAPÍTULO 7**

### **EL PROCESO DE PACTO ENTRE EMPRESA Y TRABAJADORES EN EL SISTEMA EMPRESARIAL**

#### **7.1. Pactando la unidad en la diversidad dentro del sistema laboral.**

Las necesidades modernas en la actividad comercial han convertido en nuestro país en una necesidad a los sistemas de aseguramiento de la calidad. A inicios y mediados de los 80's, las empresas mexicanas se encontraban en una condición económica política "proteccionista" que no les obligaba a buscar la mejora continua y les permitía incluso condicionar al cliente respecto de los productos y servicios que se le ofrecían (Plancarte, 1996).

Por ello podemos asegurar lo interesante que es ver cómo va creciendo la preocupación por las empresas, en todo México, por mejorar la calidad en el servicio. Se dice que los clientes ya no son los mismos de hace años, que cada vez exigen más con buenos motivos de causa y conocedores de sus derechos como consumidores, derechos que están empezando a ejercer de una manera inteligente, piden lo justo por sus desembolsos y en ocasiones exigen más al prestador del servicio, orillándolo a ir más allá del servicio tradicional a fin de conservar su cartera de clientes.

Esta importancia en el servicio puede obedecer a diferentes presiones que las empresas están enfrentando hoy en día, como puede ser la pérdida de clientes, la disminución de participación de mercado, la baja en utilidades, los costos financieros, en fin, una serie de fuerzas que están empujando a cambios en forma dramática a las empresas de todo tipo.

Según Plancarte (1996), y Whiteley (1997), existen motivos importantes por los que el servicio es importante hoy en día:

1. Cuesta 4 veces más ganar un nuevo cliente que conservar uno que ya tenemos.
2. Los beneficios por utilidades provienen de clientes satisfechos.
3. Si usted no monitorea el nivel de satisfacción de los clientes, usted se dará cuenta de su insatisfacción una vez que se hayan ido.
4. La gente hace en promedio más comentarios negativos que positivos de un servicio (en promedio es una proporción de 4 a 1).
5. El brindar ese algo más, en la idea de tratar de agradar al cliente,

determinará la existencia o no de muchos negocios.

6. Un cliente satisfecho le dice en promedio a 9 personas más de su experiencia positiva.
7. Los servicios de calidad requieren personas de calidad.
8. En el servicio, el producto se vende y luego se fabrica; en la manufactura, el producto se fabrica y luego se vende.
9. Un cliente requiere en promedio de 12 experiencias positivas para olvidar una mala experiencia.
10. Un buen porcentaje de la actividad económica en México descansa en industrias del servicio; como son el turismo, la banca, transportación, comunicaciones.

Así mismo, en algunas otras naciones se puede tomar al servicio como la directriz de la actividad económica. En EUA, por ejemplo, el servicio representa las dos terceras partes de la actividad económica total del país.

Pero implantar un sistema de calidad en las empresas mexicanas no es tarea fácil:

- Un motivo es que la práctica de un sistema de calidad confronta al trabajador con un significado del trabajo que a la mejor no entiende, si nos basamos en que en una buena cantidad de años, ha sido promovido por el Gobierno Federal el concepto de que la empresa es enemigo del trabajador y es el principal promotor del imperialismo extranjero (FOR, 1994).
- Una buena parte de la administración de personal que se ejerce en el país ha asumido la directriz "subordinar los intereses de los trabajadores a los intereses de la empresa" (Reyes Ponce, 1990) como si significara esta que lo que piense, quiera o busque el trabajador no importara, y que sólo se debe prestar atención a lo que la empresa ha definido como lo objetivo.
- A pesar de la supuesta consistencia de la estructura organizacional, las empresas mexicanas suelen tener huecos en su plan de carreras, en sus perfiles de puestos y hasta en la supervisión de personal.
- Finalmente, en algunas empresas la contratación de "alguien que sepa hacer" determinada tarea ubica en un segundo plano el factor prioritario de los sistemas de calidad de que los trabajadores desempeñen su trabajo apegándose a los pasos establecidos en los manuales de procedimientos.

Tomando en cuenta los obstáculos antes mencionados es que se ha considerado como factor fundamental para formular y practicar un sistema de calidad en la empresa promover un consolidar uno en el que estos crean y se sientan involucrados. Para lograr ello, la búsqueda del pacto entre trabajadores y empresa no puede limitarse al falso consenso manifiesto en un documento escrito y firmado como un trámite; sino que tiene que originarse en un legítimo acuerdo en que ambas partes se involucran en un concepto a compartir (tal y como se resuelven las relaciones en los modelos sistémicos).

Tomando como fundamento una propuesta de vanguardia formulada por Berthelot y Berthelot (1996), que se conoce con el nombre de "Construyendo la unidad dentro de la diversidad", se constituye el modo analítico del sistema de calidad a implantar partiendo de los siguientes principios y encaminando al capital humano y su potencial de operación a la siguiente reflexión lógica:

- No vemos (percibimos ni concebimos) lo mismo,
- No tenemos los mismos intereses ni necesidades (aunque se parezcan),
- En los sistemas de calidad se deben homologar los métodos de trabajo para que todos desarrollen la misma tarea del mismo modo;
- Por consiguiente debemos aceptar que no vemos ni perseguimos lo mismo; pero al participar en una misma empresa y de un mismo sistema de calidad, debemos integrar una misma política y práctica de calidad, reconociendo y respetando la idiosincracia de sus participantes.

La política de calidad, dentro de esta propuesta sistémica parte en efecto de que la empresa, como cualquier otro sistema, cuenta con una estructura (configuración formal) y un proceso (acción de sus componentes). Cuando el concepto tradicional ha omitido prestar atención a las inquietudes de sus participantes, también a renunciado a la posibilidad de negociar con estos y pactar que, en la medida que la empresa alcance sus objetivos de calidad, también las metas individuales podrán encontrar mayor respuesta.

Así, este último capítulo más que ser un manifiesto o un programa de calidad, servirá como un protocolo de sensibilización para la empresa y el personal de la misma para convenir una concepción compartida que pueda favorecer la integración de un pacto en el sistema a desarrollar.

El protocolo propuesto consiste esencialmente en la postulación de frases y conceptos elementales de la Calidad en el Servicio, apoyándonos en autores como Larios (1993); Plancarte (1996), Brocka y Brocka (1994), entre otros, confrontando estas afirmaciones con el concepto formal (estructural) que defiende la empresa, con los conceptos que

tienen los trabajadores o el que se practica actualmente en la empresa (de proceso); para así contraer un postura de acuerdo que se comparta y se pacte entre las partes.

Con la base de la propuesta de Berthelot y Berthelot (1996), para incorporar y respetar la diversidad, convirtiéndola en la base y no en un obstáculo para la unidad, la aplicación debe evitar caer en "trampas del razonamiento" como las siguientes (Stewart, 1996):

- Evitar que una acción determinada tenga consecuencias contradictorias; es decir, premios, sanciones, contingencias, etcétera deben concluir en una sola consecuencia para evitar malentendidos.
- Prever y controlar aquellas acciones que modifican informalmente la trascendencia de los actos y las jerarquías establecidas (evitar las reversiones jerárquicas).
- Aplicar en todos los casos la documentación de los acuerdos y los productos de las acciones emprendidas y a emprender (las reglas deben mantenerse formales; y en caso de no existir para un aspecto relevante, debe formularse y acordarse a la brevedad posible).

Tomando en cuenta los obstáculos antes mencionados es que se ha considerado como factor fundamental para formular y practicar un sistema de calidad en la empresa promover un consolidar uno en el que estos crean y se sientan involucrados. Para lograr ello, la búsqueda del pacto entre trabajadores y empresa no puede limitarse al falso consenso manifiesto en un documento escrito y firmado como un trámite; sino que tiene que originarse en un legítimo acuerdo en que ambas partes se involucran en un concepto a compartir (tal y como se resuelven las relaciones en los modelos sistémicos).

Tomando como fundamento una propuesta de vanguardia formulada por Berthelot y Berthelot (1996), que se conoce con el nombre de "Construyendo la unidad dentro de la diversidad", se constituye el modo analítico del sistema de calidad a implantar partiendo de los siguientes principios y encaminando al capital humano y su potencial de operación a la siguiente reflexión lógica:

- No vemos (percibimos ni concebimos) lo mismo,
- No tenemos los mismos intereses ni necesidades (aunque se parezcan),
- En los sistemas de calidad se deben homologar los métodos de trabajo para que todos desarrollen la misma tarea del mismo modo;
- Por consiguiente debemos aceptar que no vemos ni perseguimos lo mismo; pero al participar en una misma empresa y de un mismo sistema de calidad, debemos integrar una misma política y práctica de calidad, reconociendo y respetando la idiosincracia de sus participantes.

La política de calidad, dentro de esta propuesta sistémica parte en efecto de que la empresa, como cualquier otro sistema, cuenta con una estructura (configuración formal) y un proceso (acción de sus componentes). Cuando el concepto tradicional ha omitido prestar atención a las inquietudes de sus participantes, también a renunciado a la posibilidad de negociar con estos y pactar que, en la medida que la empresa alcance sus objetivos de calidad, también las metas individuales podrán encontrar mayor respuesta.

Así, este último capítulo más que ser un manifiesto o un programa de calidad, servirá como un protocolo de sensibilización para la empresa y el personal de la misma para convenir una concepción compartida que pueda favorecer la integración de un pacto en el sistema a desarrollar.

El protocolo propuesto consiste esencialmente en la postulación de frases y conceptos elementales de la Calidad en el Servicio, apoyándonos en autores como Larios (1993); Plancarte (1996), Brocka y Brocka (1994), entre otros, confrontando estas afirmaciones con el concepto formal (estructural) que defiende la empresa, con los conceptos que

tienen los trabajadores o el que se practica actualmente en la empresa (de proceso); para así contraer un postura de acuerdo que se comparta y se pacte entre las partes.

Con la base de la propuesta de Berthelot y Bertheiot (1996), para incorporar y respetar la diversidad, convirtiéndola en la base y no en un obstáculo para la unidad, la aplicación debe evitar caer en "trampas del razonamiento" como las siguientes (Stewart, 1996):

- Evitar que una acción determinada tenga consecuencias contradictorias; es decir, premios, sanciones, contingencias, etcétera deben concluir en una sola consecuencia para evitar malentendidos.
- Prever y controlar aquellas acciones que modifican informalmente la trascendencia de los actos y las jerarquías establecidas (evitar las reversiones jerárquicas).
- Aplicar en todos los casos la documentación de los acuerdos y los productos de las acciones emprendidas y a emprender (las reglas deben mantenerse formales; y en caso de no existir para un aspecto relevante, debe formularse y acordarse a la brevedad posible).

## 7.2. Panorama general del pacto en el sistema

A continuación se enlistan aseveraciones para la implantación de un sistema de calidad. Apoyándose en ellas, las partes (la empresa y los trabajadores) presentarán primeramente su postura; luego disertarán para establecer y plasmar los acuerdos que sobre cada afirmación se logren.

### CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad competitividad

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
<p>La competencia:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Obliga a desarrollar mejores y mayores habilidades.</li> <li>• Fuerza a hacer mayores esfuerzos por entender a nuestros clientes.</li> <li>• Es una excelente forma para distinguir a una organización de sus competidores.</li> <li>• El secreto cumplir con lo que espera el cliente.</li> <li>• No prometer más de lo que se puede entregar.</li> </ul>			
<p>¿COMO COMPETIR?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ponen atención en lo que consideran su centro de actividad</li> <li>• Poseen un claro entendimiento de lo que significa tiempos comprimidos.</li> <li>• Mejoramiento continuo.</li> <li>• Las colaboraciones entre las compañías, especialmente los acuerdos cliente-proveedor entre ellas, proveen una cuarta fuente de ventaja competitiva.</li> </ul>			

Tabla 1. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para el acuerdo en las políticas de competencia comercial

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad servicio al cliente**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
<p>Las tendencias de las empresas modernas son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mayor preocupación por la calidad humana.</li> <li>2. Mayor proximidad al cliente.</li> <li>3. Contacto más directo con las personas.</li> <li>4. Formación y educación continua.</li> <li>5. Preocupación porque todos aporten y piensen.</li> <li>6. Crear una filosofía de empresa.</li> <li>7. Promover la ética profesional y empresarial.</li> <li>8. Promover la unidad entre el personal.</li> <li>9. Buscar que el personal asuma una mayor responsabilidad personal.</li> <li>10. Promover la solidaridad.</li> <li>11. Tender a liberalizar las condiciones de trabajo.</li> </ol>			
<p>Servir:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Ser buenos comunicadores.</li> <li>◦ Estar fuertemente orientados al cliente.</li> <li>◦ Ser obsesivos en todo lo que se refiere a servicio.</li> <li>◦ Actuar como modelos para sus colaboradores y clientes de todo tipo.</li> </ul>			

Tabla 2. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para el acuerdo en la percepción del significado del servicio al cliente.

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad mitos del servicio**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
Los mitos del servicio:			
1. EL MITO DE LA CALIDAD.- «Ponga atención a la calidad del producto, y el servicio al cliente se cuidará por sí solo».			
2. EL MITO DE LA QUEJA.- «El buen servicio al cliente consiste en saber manejar bien las quejas».			
3. EL MITO DE LA ISLA ORGANIZACIONAL.- «Si los clientes están insatisfechos, sería bueno que le jalaras las orejas al departamento de servicio».			
4. MITO DE LA INICIATIVA.- Que dice: «La gente que está en contacto directo con los clientes debe tan sólo cumplir con nuestras políticas y reglamentos».			
5. MITO DE LA POLITICA.- Dice así: «Necesitamos Políticas que nos protejan de abusos y quejas de los clientes».			
6. EL MITO DE LA SELECCION.- «No te preocupes mucho por la calidad de quien contratemos para atender a los clientes, los entrenamos después».			
7. EL MITO DE SONREIRLE AL CLIENTE ES SUFICIENTE.«Tan sólo sonríele al cliente y ellos se sentirán bien tratados y satisfechos».			
8. EL MITO DEL SILENCIO DEL CLIENTE.- «Si últimamente no has oído quejas de nuestros clientes, quiere decir que lo estamos haciendo bien».			
9. EL MITO DE LA AUTOMATIZACION.- «Los clientes desean que les demos un servicio rápido, no importa tanto el contacto personal».			
10. EL MITO DEL DIRIGENTE ADIVINO.- «Yo sé 10 que necesitan mis clientes; para qué perder el tiempo al irles a preguntar».			

Tabla 3. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para el acuerdo en mitos y creencias acerca de la calidad.

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad Mejora Continua**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
<p><b>MEJORA CONTÍNUA:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ Comience por utilizar el "feedback" de los clientes e inicie planes que respondan a sus necesidades.</li> <li>◦ Analice cómo monitorea usted las quejas de sus clientes y qué uso les da.</li> <li>◦ Rediseñe sus formas de evaluación de desempeño e incorpore, como uno de los factores a evaluar, el servicio a clientes, tanto internos como externos.</li> <li>◦ Reúnase con sus clientes y pregúnteles cómo definen ellos lo que es un buen servicio al cliente. Haga lo mismo con su personal de servicio a clientes y compare ambas definiciones con lo que piensa la alta administración acerca de este mismo concepto.</li> <li>◦ Analice cómo firmas triunfadoras en servicio reclutan a su personal, ejemplo. Disney, Federal Express, etc., y busque implementar en lo posible medidas similares en su empresa.</li> <li>◦ Diagnostique qué tipo de habilidades y comportamientos son los que requiere su personal para mejorar el servicio a sus clientes; desarrolle un programa piloto en el que se enseñen estos nuevos conceptos y que se prueben en alguna área.</li> <li>◦ Obtenga un compromiso real de la administración, de manera que se puedan ir solucionando e implementando los cambios necesarios en el sistema de servicio a clientes.</li> </ul>			

Tabla 4. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para el acuerdo en la práctica de acciones de mejora continua.

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad Relaciones Laborales**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
Prima dominical			
Aguinaldo			
Subsidio incapacidad, enfermedad general			
Permisos x defunción			
Permisos x matrimonio y Permisos x nacimiento			
Deportes			
Días festivos			
Vacaciones			
Prima vacacional			
Premios			
Ayuda para útiles			
Becas			
Fondo de Ahorro			
Costo del comedor			
Permisos sindicales			
Servicio de transporte			
Seguro de vida			
Uniformes y calzado			
Despensa			
Ayuda 1° mayo			
Festividad 12 dic.			

Tabla 5. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para el acuerdo en prestaciones, servicios y sobresalarios para el personal.

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad Calidad y Servicio**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
<p>Calidad vs. Manufactura:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◦ El producto se fabrica y luego se vende, mientras que en las de servicios el producto se vende y luego se fabrica.</li> <li>◦ «Los clientes siempre compran expectativas, no productos y/o servicios».</li> <li>◦ "Si ésta es la ciudad industrial con altos niveles de educación entre sus pobladores, con un buen estándar de vida, ¿cómo estarán las demás?".</li> <li>◦ : "Si cada vez que venga voy a tener que pasar por este viacrucis, mejor ni vengo".</li> </ul>			
<p>Pero, ¿qué es el servicio a clientes?</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Es un compromiso personal con el cliente para ayudarlo a satisfacer sus necesidades.</li> <li>2. Es atender las necesidades de los clientes para resolver los problemas que ellos tienen.</li> <li>3. Es enfocarse en las preocupaciones de cada persona como un individuo único.</li> <li>4. Es una identificación sistemática de las necesidades y preocupaciones para organizar un programa estructurado para cubrir esas necesidades.</li> <li>5. Es una estrategia para identificar y resolver los problemas de los clientes.</li> <li>6. Es enfocarse en aspectos críticos y generar constructivas alternativas de acción.</li> <li>7. Es enfocarse en cubrir las expectativas y estar siendo reconocidas como necesidades cubiertas.</li> <li>8. Es coordinación de programas, materiales, procedimientos y actividades para obtener resultados para el cliente.</li> <li>9. Es desarrollar e instalar un sistema racional, coherente, de servicio a clientes con maneras medibles para obtener el logro de las metas.</li> </ol>			

**CONCERTACION EMPRESARIAL: Unidad Calidad y Servicio (cont.)**

CONCEPTO BÁSICO	Empresa	Trabajador	Alternativa
<p>El factor tiempo: acortar los ciclos de tiempo en todos sus procesos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sean éstos puestos de atención al cliente,</li> <li>• Rotación de inventarios,</li> <li>• Facturación,</li> <li>• Venta,</li> <li>• Producción,</li> <li>• Promoción y publicidad, puesta de nuevos productos en el mercado, etc.</li> </ul>			

Tabla 6. Análisis de la Gestión entre trabajadores y empresa para los acuerdos finales en políticas de calidad y servicio.

## CONCLUSIONES

Un aspecto clave de la instauración de un sistema de calidad es la integración de su visión en toda la compañía, en todas las divisiones y todos los niveles. Esto se logra comprendiendo cómo se llevan a cabo cambios sistémicos dentro de las organizaciones. Las organizaciones asumen una actividad o proceso y tienen una estructura o normatividad, exactamente como los individuos. Al principio, la cultura empresarial o personalidad es comprendida tal como existe. Pero después se debe crear una visión de la nueva organización, con expectativas realistas.

Por ejemplo, una empresa contratista puede tener como parte de su visión una mano de obra preocupada por su seguridad. Tradicionalmente, los trabajadores de la construcción se conciben bastante capaces para preocuparse por la seguridad. En realidad, si eso les preocupara demasiado, elegirían otra clase de oficio. Por eso, una mera sesión de capacitación o la proyección ocasional de un video probablemente resultarían ineficaces. En cambio, un hecho significativamente emocional, como ver a un compañero gravemente herido, quizá modificara la conducta, pero a un enorme costo. Es probable que el cambio requiera un plan de capacitación, además de un supervisor de seguridad que comprenda el papel que debe jugar como un vigilante que refuerza las nuevas medidas preventivas.

La estructura administrativa que debe asumir una empresa que quiere implantar un sistema de calidad establece una relación de cuatro elementos fundamentales -la cultura empresarial, la unidad de mando, la planificación estratégica y la administración del cambio sigue un ciclo de "planificar-hacer-controlar-actuar". Una vez replanteada la cultura empresarial, la unidad de mando necesita introducir cambios con la ayuda de la planificación estratégica, iniciándose un proceso de administración del cambio. Los cambios en el sistema empresarial pueden requerir cambios en la cultura, y así sucesivamente. Los cambios en cualquiera de los cuatro sectores resultan en la necesidad de los otros tres.

A la cultura empresarial se le conoce también como conducta organizativa, sistema de creencias y cultura organizativa. De acuerdo con Stewart (1996), así como toda tribu o clan tiene sus verdaderos rituales, conductas, tabúes y preferencias, lo mismo ocurre en una entidad empresarial. Esta cultura puede ser sumamente elaborada y consciente, o puede desarrollarse orgánicamente desde su seno. Todas las organizaciones tienen una cultura, y le corresponde a la dirección reconocerla, analizarla y, de ser necesario o deseable, controlarla y dirigirla. La organización adquiere un sentido de unidad y propósito cuando los trabajadores y la dirección están activamente comprometidos en modelar la cultura empresarial, de acuerdo con lo que sinceramente piensan que son los principios fundamentales de la organización.

Esta cultura está compuesta por las creencias, los valores y las actitudes que el grupo

comparte, y se demuestra con las acciones. Los valores que quedan sin demostrar no son valores. Esto prueba dentro de la actividad empresarial un rasgo característico de los sistemas, puesto que manejar una determinada creencia, manifestar o formular una política de calidad en la empresa no significa necesariamente llevarla a la práctica. Aunque en efecto proceder de esta manera es un error y una práctica poco recomendable, tenemos que aceptar que algunas empresas optan por alcanzar y "capotear" un sistema de calidad en presencia de sus auditores, en vez de ejercerlo y aplicarlo.

El término cultura ha sido aplicado al estudio de las organizaciones durante muchos años, pero todavía está lejos de ser una ciencia exacta. La cultura ha sido definida por Margaret Mead (cit. en Berthelot y Berthelot, 1997) como "una conducta aprendida, un conjunto de creencias, hábitos, prácticas y tradiciones, compartidas por un grupo de personas (una sociedad) y aprendidas sucesivamente por los nuevos miembros que ingresan en la sociedad". Esta definición es útil para analizar por qué el personal de una organización se resiste al cambio. Como los científicos que estudian las sociedades primitivas, los directivos en su calidad de promotores del cambio--, "necesitan tener claro que están trabajando con un patrón de hábitos, creencias y tradiciones humanas que pueden diferir de las suyas propias, y que, por tanto, pueden considerar este cambio de una manera totalmente diferente de la de ellos", afirma Juran (cit. en Plancarte, 1996).

La cultura empresarial deriva de las creencias que están guiadas por principios rectores, los cuales pueden ser ajenos a la organización (por ejemplo, los diez mandamientos), y son demostradas en las acciones y opiniones cotidianas. Las acciones ponen en marcha la cultura empresarial, no los documentos. No se puede cambiar la cultura empresarial por mandato. La dirección debe creer en la cultura empresarial y demostrar los valores de modo cotidiano para afianzarlos en la compañía. La cultura empresarial tiene que ser continuamente analizada para dar cuenta de las cambiantes percepciones en torno de las expectativas laborales y de la creciente diversidad de la mano de obra. Es necesario encontrar maneras de integrar el esfuerzo de calidad con las actividades empresariales existentes, incluyendo la planificación estratégica y financiera. Los sistemas de recompensa deben reforzar los valores empresariales. Los cambios deben ser implementados deliberada y abiertamente.

Por otra parte, antes de instituir el cambio y el compromiso del personal se debería comprender la cambiante cultura empresarial. La cultura es a menudo lo que tratamos de modificar a través del liderazgo, el compromiso o el empowerment de los empleados. Las herramientas útiles para definir una cultura incluyen las auditorías y el benchmarking. Las herramientas de la planificación estratégica incluyen los diagramas de causa-efecto, los análisis de flujo de trabajo, los análisis del campo de fuerzas, y la fijación de metas. El despliegue de la función de calidad es apropiado para determinar los elementos faltantes en las creencias y la cultura empresarial.

En particular, la competitividad en nuestro país aún ha sido mal interpretada, pues el concepto de calidad ha caído en la militancia de las organizaciones entre las compiten esencialmente en el precio, y las que lo hacen en el servicio. Las organizaciones que se consideran más orientadas al precio a menudo privilegian el costo mínimo sobre todas las demás características. Las organizaciones orientadas al valor agregado procuran distinguirse de sus competidores y destacan esas diferencias frente a sus consumidores. También son posibles los híbridos, que ofrecen simultáneamente precios más bajos y un servicio excelente. Toda compañía que esté en condiciones de lograrlo mientras mantiene un resultado positivo está destinada a ser líder del mercado.

La dirección debe ir a las fuentes y preguntar a los empleados qué problemas de calidad enfrentan, qué es lo que les impide hacer la mejor tarea posible, y qué es lo que favorece y dificulta su performance. Aparte de ello, debe de convenir con su personal los conceptos y políticas de calidad que en la empresa han de regir. Introducir a los empleados en la fase de definición del proceso de cambio es el primer paso para ganar su confianza y obtener su cooperación.

La estructura a establecer y compartir (compartir porque no es una actividad de un solo individuo, sino de una unidad económica integrada por muchas personas) seguramente tendrá que considerar elementos como los siguientes:

1. Comparar los valores actuales con los valores deseados.
2. Comprometer a todo el personal.
3. Adoptar un proceso de administración del cambio.
4. La dirección debe encabezar el cambio de cultura.
5. Ampliar los alcances de la cultura a los proveedores y clientes.

En todo caso, la actividad empresarial prepara a una agrupación de personas a fungir roles estratificados por mando y por especialización para asegurar una facultad competitiva. Dentro de ella, el desempeño individual sólo puede cobrar significado en la medida que las tareas individuales aseguran productos "de la empresa". En esa medida, la reputación y el lucro no reposan en una persona, sino en la conjugación del esfuerzo colectivo.

Una parte considerablemente valiosa en la implantación de estos sistemas depende de percibir un significado de utilidad de las actividades realizadas, comprendiendo así la justificación de ciertas prácticas. Con el siguiente ejemplo trataremos de demostrar que la empresa es un vivo ejemplo de los sistemas evolutivos: las empresas de los años 50's a los inicios de los 80's se destacaron por el uso de las máquinas de escribir y por

emplear voluminosos archivos para conservar expedientes. De mediados de los 80's a mediados de los 90's han coexistido las máquinas de escribir eléctricas y las computadoras personales; pero en la actualidad, aunque empresas importantes no han prescindido de estas máquinas, sí la han relegado a un segundo término, puesto que su uso principal es para llenar formatos no computarizados.

El énfasis expuesto aquí en el término "cultura organizacional" forma parte relevante del análisis de la trascendencia de los sistemas, desde una visión psicológica, como una variación fundamental para la adecuada operación de la empresa. Es un hecho que el aporte de los enfoques de sistemas a la concepción de distintos objetos de conocimiento ha sido ampliamente reconocida. Sus efectos han sido tales que prácticamente no existe hoy una disciplina que no haya superado aquellas explicaciones tan limitadas de causa y efecto y que no haya dado el salto a un análisis de relaciones más complejas entre agentes activos y posibles variables que influyen en el resultado.

Pero si ignoráramos que algunas de estas explicaciones sistémicas, dado su campo de conocimiento, no favorecen sustancialmente una práctica empresarial más adecuada; pues en su objeto de estudio fijan la atención en una práctica formal "ineludible" en apariencia; pero transgredida en el hecho concreto. Es ahí donde el psicólogo industrial / organizacional da cabida a una práctica informal que también existe. Esta acción de los trabajadores, a veces diferente de la contratada con estos, normalmente es observada por administradores y juristas sistémicos como motivo suficiente para inhabilitar un recurso material o humano o para sancionarlos.

El aporte aplicable en cualquier actividad habitual del psicólogo industrial / organizacional es su promoción del acuerdo alternativo entre las partes, tratando de favorecer el apego a una estructura o cultura o procedimiento empresarial, que no desconozca, sino que comprometa el beneficio personal dentro del beneficio colectivo y la negociación como alternativa.

Desde esta perspectiva, la formalidad de los procesos mencionados en capítulos anteriores: relaciones laborales, nómina, reclutamiento y selección, capacitación y calidad no puede ignorar que estos cuentan con una parte relevante de idiosincracia y requerirán de la atención a las particularidades que se viven en la relación para que el psicólogo industrial / organizacional realmente ejerza la labor de su profesión.

## BIBLIOGRAFÍA

- ARDILA, R. (1975): Psicología del aprendizaje. México, Ed. Siglo XXI.
- ARIAS, G.F. (1976): Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas.
- ARMSTRONG, J.R., CORNELL, D.T., KRANER, E.R. y WAYNE, R. (1973): Desarrollo y Evaluación de objetivos conductuales. Buenos Aires, Ed. Guadalupe,
- AVILA ALONZO, M. (1995): Calidad, Un Paradigma Virtuoso. RED TELMEX. No. 9. Año 1, oct. de 1995.
- BECKHARD, R. (1992): Estrategias, tácticas y actividades típicas del desarrollo organizacional. Management today en español, Julio.
- BERTHELOT, D y BERTHELOT, R. (1996): Creating Unity Within Diversity Program. World Future Society General Assembly. Pensacola, Florida, BERTHELOT CONSULTING Inc .
- BLAKE , R.P. (1970): Seguridad industrial. México, Ed. Diana.
- BROCKA B. Y BROCKA S. (1994): Quality Management (Gestión de Calidad). Argentina, Javier Vergara Editor S.A.
- BSI (1994): Guía para la selección y uso de normas de aseguramiento de calidad. NMX-CC2 = ISO-NMX. London, British Standard Institute.
- BUENROSTRO, F.A. (1994): "Diagnóstico de Necesidades de Capacitación para el área de promoción de una casa de bolsa". Aplicación práctica. México, Ed. Instituto Tecnológico Autónomo de México.
- CABRERA, E. y PADILLA, A. (1995): El psicólogo dentro de una filosofía de calidad continua. Tesis. México, UNAM Iztacala.
- CANSECO, S.C. (1996): "Programa sobre mejoramiento de calidad y productividad ejecutiva". Tesis. México, UNAM-Iztacala.
- CORONADO, V.O.A. (1996): "Curso: Detección de Necesidades de Capacitación". Manual del participante. México, CAPSA.
- COSTALES, U.N. y HERNANDEZ, T.N. (1997): El psicólogo en el mejoramiento de las relaciones laborales hacia la productividad en Grupo HYTT. Tesis México. UNAM Iztacala.
- CHAMPY, J. (1995) Reengineering Management: The Mandate for New Leadership. New York: Harper Business.

- CHUBB, H. (1990): Looking at systems as process. Family Process, 29, 169- 175 pp.
- EVERTT, M. y ROGER, R. (1980): "La comunicación de las organizaciones". Mexico, Ed. Mc Graw Hill,
- FONSECA, M. y NAVA, M. (1992): Detección de Necesidades de Capacitación y Aplicación de un Programa en Relaciones Humanas en una Empresa. Tesis ENEP-I UNAM, México
- FOR - SOBERANIS, M.R. (1995): Desarrollo y desempleo. México, Confederación Obrera Revolucionaria (documento de manejo interno)
- FOUCAULT, M. (1977). Discipline and Punish. New York: Pantheon. □
- GARFIELD, Ch. (1992): Los empleados son primero. México, McGraw-Hill.
- GOLDSTEIN, H.I. e IRWIN (1991): Multilevel Models in Educational and Social Research. London: Oxford University Press.
- GRADOS.A (1988): La entrevista en las organizaciones. Mexico. Manual moderno.
- GRAIG, R.J. y BITTEL, L.R. (1971): Manual de entrenamiento y desarrollo de personal. México, Ed. Diana,
- GUZMAN, V.I. (1978): Problemas de la administración. México, Ed. Limusa-WILEY
- HEREDIA, E. V., ET. AL. (1993): RELACIONES ENTRE TRABAJADORES Y DIRECCION. En: ARIAS, G.F. (1993): Administración de Recursos Humanos. México, Ed. Trillas.
- KALTEX (S/AÑO): POLÍTICAS RELACIONES LABORALES. México, Documento de manejo interno de Grupo Hytt.
- KIRILENKO, G. Y KORSHUNOVA, L. (1989): Qué Es La Personalidad?. Moscú, Progreso
- KOLB, D. RUBIN, I. MC INTYRE, B. (1997): Psicología de las organizaciones problemas contemporáneos. México. Prentice-Hall, pag. 241-282
- LARIOS, G.J.J. (1993): Hacia un modelo de calidad. México, Grupo Editorial Iberoamérica.
- LEGISLACIÓN FEDERAL (1999): Ley Federal del Trabajo. México, Porrúa.
- LOPEZ, A.A. (1993) "Análisis de los instrumentos utilizados en el proceso de selección de personal". Tesina . México, U.N.A.M.

LOPEZ, J.G. y HERNÁNDEZ, A.G. (en proceso): La psicología narrativa en la formulación de un Manual de Procedimientos para el proceso de Reclutamiento y Selección de Personal. Tesis. México, UNAM Iztacala.

McGEHEZ, W. y P.W. THAYER (1986): Capacitación, Adiestramiento y Formación Profesional. México, Ed. Limusa.

MENDOZA, N.A. (1984): Manual para determinar Necesidades de Capacitación. México, Ed. Trillas.

PLANCARTE, R. (1996): El servicio como poder de cambio. México, Ediciones Castillo.

PUEL, H. (1995): En que forma recurren las empresas a las ciencias sociales. Management Today en español, Septiembre.

REDDIN, W. (1999): Efectividad Gerencial. México, Ed. Diana.

REYES, P. (1994) El análisis de puestos. México, Ed. Limusa.

ROBBINS, S. (1993) "Comportamiento organizacional ; conceptos, controversias y aplicaciones". Prentice - Hall, México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (1993): Introducción a la administración con un enfoque de sistemas. México, Ecasa.

SANTILLAN, L. (1995) "El psicólogo en el diseño de programas de calidad en selección de personal". Tesina. U.N.A.M.

SILICEO, A. (1982): Capacitación y desarrollo personal. México, Ed. Limusa.

SMITH, J.C. y WAKELEY, J. (1986): Psicología de la conducta. México, Ed. Mc.Graw-Hill.

SOLAS, J. (1991): A constructive alternative to family assessment. Journal of family therapy, 13, 149-169 PP.

STEWART, V. (1997): Business Applications of Repertory Grid. USA, ENQUIRE WITHIN.

WERTHER, V.W. y DAVIS (1982): Administración de personal y recursos humanos. México, s/editorial.

WHITELEY, G. (1997): Political control of the Macroeconomy. London, SAGE Publications.

WITTIG, M.A. (1985): Metatheoretical dilemmas in the psychology of gender. American psychologist, 40 (7), 800-811

WORKER (1999): Catálogo de servicios de Reclutamiento y Selección. México, Worker Consultores.