



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA

LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL EN EL DESARROLLO DE LAS
RELACIONES HUMANAS Y LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS.

T E S I S T E Ó R I C A
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA
P R E S E N T A :
OSCAR DAVID GUTIÉRREZ CARBAJAL

DIRECTOR:

Lic. Maria de los Angeles Campos Huichan

SINODALES:

Lic. Angel Enrique Rojas Servín

Lic. José Esteban Vaquero Cazares



Tlalnepantla, Estado de México
2005



Universidad Nacional
Autónoma de México

Biblioteca Central

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM



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.

A G R A D E C I M I E N T O S

A M I P A D R E :

Por tu apoyo incondicional, por tú ejemplo, por educarme, por enseñarme que con el trabajo de todos los días se obtienen satisfacciones para toda la vida.

A M I M A D R E :

Te agradezco infinitamente por ser mi madre, por motivarme, por ser mi amiga, por tu confianza y por ayudarme a alcanzar mis metas.

A M I S H E R M A N O S :

César: Por tú apoyo, motivación y participación en la construcción de muchos de mis logros.

Adrián: Por tú compañía y apoyo incondicional en los momentos más importantes.

Memo: Por tu tiempo y por enseñarme a valorar muchas de las cosas importantes de la vida.

A M I F A M I L I A :

Al Tío **Jaime** y a la Tía **Meyos** por ser para mí como mis padres.

A mis Tíos: **Héctor**, **Irma** y **Rebeca** que han estado conmigo, me han enseñado y sido ejemplo en muchos momentos significativos.

Por todo esto y mucho más, los quiero mucho.

A M I S A M I G O S :

Que han compartido conmigo parte de mi vida, de mi desarrollo, de mis momentos buenos y malos, que me han ayudado a crecer, que son como la sangre, acudiendo a la herida sin esperar a que se les llame, por todo ello y más mi gratitud a: **F.G.T.N.**, **G.P.**, **E.R.**, **M.R.R.**, **G.A.S.**, **J.R.**, **F.A.H.**, **J.S.H.Z.**, **A.V.**, **R.L.**, **M.A.P.**, **J.C.C.**, **R.P.B.**,

**A.H.C., W.H.A., J.N., B.R.G., S.G.M., A.G.D., C.F.R.,
A.A., A.G., A.M., E.B., K.J.C.E.**

A A S A P:

Miriam: Por ayudarme importantemente en la elaboración de este trabajo, por tu tiempo, paciencia y amistad incondicional.

Chayito y Mayra: "En la prosperidad es muy fácil encontrar amigos; en la adversidad no hay nada más difícil", gracias por llegar cuando muchos se habían ido.

También agradezco a la **Universidad Nacional Autónoma de México** y a los profesores que en ella laboran, sobre todo a aquellos que han contribuido a mi formación personal y profesional.

**Lic. Maria de los Angeles Campos Huichan
Lic. Angel Enrique Rojas Servín
Lic. José Esteban Vaquero Cazares**

GRACIAS

ÍNDICE

RESUMEN	3
INTRODUCCIÓN	4
CAPITULO I PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL	12
1.1 Antecedentes (Aspectos Históricos)	12
1.2 <u>Concepto de organización.</u>	12
1.2.1. Psicología Industrial	15
1.2.2. Psicología Organizacional	15
1.3 <u>Aspectos Psicológicos en la Organización.</u>	18
CAPITULO II LA PARTICIPACIÓN ADMINISTRATIVA	22
2.1 <u>Administración Científica.</u>	22
2.2 <u>Los Recursos Humanos</u>	24
2.2.1. Definición de los recursos humanos	24
2.2.2. Importancia de los recursos humanos	24
2.2.3. El recurso humano y su grupo	25
2.2.4. El recurso humano y su trabajo	26
2.3 <u>Influencia del medio ambiente en los Recursos Humanos.</u>	26
2.3.1. Condiciones estructurales	27
2.3.2. Influencia de instituciones sociales	27
2.3.3. Condiciones personales y ambientales	28
2.4 <u>Administración de Recursos Humanos.</u>	29
2.5 <u>Los Recursos Humanos y la Empresa.</u>	30
2.5.1. Adaptación del recurso humano al trabajo	31
2.5.2. Adaptación del trabajo al recurso humano	32
CAPITULO III PARTICIPACIÓN PSICOLÓGICA	35
3.1 <u>Relaciones Humanas en la Empresa</u>	35
3.1.1. Orígenes Históricos	35
3.1.2. Importancia de las Relaciones Humanas	38
3.1.3. Principios de las Relaciones Humanas	39
3.2 <u>Tipos de Relaciones en la Organización.</u>	40
3.2.1. La relación entre el hombre y su puesto	40
3.2.2. La relación entre jefe y empleado	40
3.2.3. La relación del empleado con otros empleados	41
3.2.4. La relación entre un jefe y otro jefe	41
3.3 <u>Influencia de la Personalidad en la Relaciones</u>	41
3.3.1. Personalidad del mexicano	42
3.4 <u>Elementos de las Relaciones Humanas</u>	44
3.4.1. Trato	44
3.4.2. Motivaciones	47
3.4.3. Autoridad	48
3.4.4. Liderazgo	50
3.4.5. Comunicación	50
3.5 <u>Precisiones Acerca de las Relaciones Humanas</u>	52
3.5.1. Tareas para un grupo	55
3.5.2. ¿Cómo lograr buenas relaciones humanas?	58

CAPITULO IV CALIDAD TOTAL	65
4.1 <u>Antecedentes de la Calidad Total</u>	67
4.1.1. Antes de la revolución industrial	67
4.1.2. Revolución industrial	67
4.1.3. La calidad en el Siglo XX	68
4.2 <u>Definiciones y Características del sistema de Calidad Total</u>	72
4.2.1. Autores de la calidad	75
4.2.2. Definición de calidad para los principales autores	81
4.3 <u>Calidad en México</u>	85
4.3.1. Descripción del ambiente mexicano	86
4.4. <u>El papel del psicólogo en un sistema de Calidad Total</u>	89
4.5 <u>Desarrollo, Costos y Beneficios del sistema de Calidad Total</u>	93
4.5.1. Los costos totales de calidad	94
4.5.2. Costos de Calidad	96
4.5.3. Costos de evaluación	97
4.5.4. Costos de no calidad	97
4.5.5. Los valores y su influencia en el desarrollo de las organizaciones	98
4.5.6. La calidad individual y la calidad de las organizaciones	99
CAPITULO V DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA CALIDAD	106
5.1. <u>Cultura Organizacional</u>	106
5.2. <u>Los Problemas Humanos en la Organización</u>	110
5.3. <u>El Objetivo de las Relaciones Humanas</u>	111
5.4. <u>Contribuciones de las Relaciones Humanas al Proceso Administrativo</u>	116
5.5. <u>Papel del psicólogo en el desarrollo de las relaciones humanas</u>	117
5.6. <u>Adquisición de la Calidad a través de las Relaciones Humanas</u>	124
5.6.1. Medidas para reducir la desigualdad social	124
5.6.2. De una gerencia basada en el control a una gerencia basada en el compromiso	129
5.6.3. De la concentración en las tareas a la concentración en el proceso y en el cliente	130
5.6.4. De la decisión impuesta a la decisión por consenso	130
5.6.5. Del trabajo individual al trabajo grupal	130
5.6.6. De expertos trabajadores a expertos todos	131
5.6.7. Del castigo al refuerzo positivo	131
5.6.8. De una vía correcta al mejoramiento continuo	131
5.6.9. Del mantenimiento de números al mantenimiento del desempeño	131
5.9.10. De la estructura vertical y rígida a la estructura horizontal y flexible	132
5.9.11. De los valores no expresados a los valores compartidos	132
5.9.12. Del consumo de la riqueza a la creación de la riqueza	132
CONCLUSIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	150

RESUMEN

En el presente trabajo se intentó dar un orden y una lógica a los planteamientos conceptuales formulados por diversos autores en diferentes épocas y en diferentes contextos, aunque siempre en un plano organizacional y particularmente en lo referente a los recursos humanos, las relaciones humanas, la calidad y la psicología, los cuales ilustran una organización funcional con base a las acciones derivadas de un adecuado funcionamiento de las estructuras organizacionales y que se encuentran apoyadas en sistemas bien definidos.

El nivel de análisis del presente trabajo se define como una aproximación teórico-conceptual, la cual se basa principalmente en los antecedentes de la Psicología organizacional que sirven de base para retomar elementos específicos de los factores psicológicos que intervienen en los recursos humanos, las relaciones humanas y la calidad, así como la descripción de dichos elementos, intentando fusionar tales aspectos para hacer aportaciones al análisis en lo que respecta a la Calidad Total y la generación de ésta. Para realizar lo anterior se utilizaron principalmente textos contemporáneos, sin dejar a un lado autores clásicos que contribuyeron al desarrollo de la psicología organizacional.

INTRODUCCIÓN

Los puntos de vista acerca de las organizaciones y de los factores que intervienen en ellas (psicológicas o no) son múltiples y variados, para elaborar un trabajo encaminado al análisis de estos factores, es necesario hacer un poco de historia de lo que ha pasado en las organizaciones, además de preguntarse ¿cómo se conciben? y ¿cómo se ha transformado nuestra sociedad a partir de la industrialización?, esto nos dará pauta para poder tener un mejor entendimiento de lo que ocurre en las organizaciones contemporáneas. Para empezar y debido a que nuestro contexto es México, diremos que es a partir de 1940 cuando se inicia una etapa de industrialización en el país, durante la cual la economía se transforma, de una organización fundamentalmente agrícola y rural, en una estructura urbano-industrial. A mediados de la década de los sesenta, según lo señalan investigadores del INEGI (1990) en México y en diversos países en vías de desarrollo, se presentaron fenómenos en el ámbito laboral pues en las ciudades de mayor tamaño se concentraron grandes grupos de población atraídos por los procesos de industrialización, no obstante el crecimiento económico fue insuficiente para absorber a toda la población demandante de trabajo bien remunerado (Campos y Soto, 1996).

Desde una perspectiva humanista, las empresas deben ser generadoras de riqueza, aunque no sólo deben serlo de riqueza económica, sino también de riqueza humana, deben ser formadoras de hombres, ofreciéndoles alternativas de realización y logro.

Por otra parte, la realidad competitiva mercantil exige a las organizaciones, tanto pequeñas como grandes, mejoras en los productos y servicios que brindan. Para poder incursionar y participar en este esquema, las industrias y las organizaciones mexicanas en general, han adoptado como respuesta diferentes sistemas y filosofías administrativas; algunas de ellas le dan poca importancia a su recurso humano, mientras que otra buena parte lo considera fundamental para alcanzar sus objetivos, estos últimos han estudiado los diferentes factores que pudieran intervenir

en un buen desarrollo de dicho recurso, otorgándole una importancia fundamental y analizando los diferentes elementos que lo integran.

Es así como se establecen filosofías, estructuras y sistemas que permiten tanto optimizar la tecnología y el producto, así como la calidad de vida en el trabajo; una de ellas, el sistema de calidad total es presentado como una respuesta a esta demanda, ya que contempla una transformación en la calidad de la tecnología, en la calidad del producto que proveen, en la calidad del servicio y en la calidad de vida en el trabajo y fuera de él. El sistema de calidad total requiere de cambios en las relaciones laborales, el trabajo bien realizado a la primera vez, capacitación y adiestramiento, buenas condiciones de trabajo tanto materiales como económicas (salud y seguridad) y un ambiente propicio, lo cual en su conjunto contribuyen al aumento en la **productividad**.

Sin embargo, dicho sistema no brinda una definición universal de calidad total, es decir, hasta hace algún tiempo y por algunas personas la calidad se entendía como "Conformidad con las especificaciones" hasta que se comprendió que las especificaciones a veces no se ajustan exacta y explícitamente a la necesidad de un cliente determinado y que, aunque cierto artículo o servicio en realidad podría responder a sus datos específicos, todavía no daba como resultado la satisfacción del cliente. En esta forma, la definición operativa de calidad, ante esta potencial incongruencia, llegó a ser la "satisfacción de las expectativas del cliente". Esta parece ser una definición tan útil como cualquiera, dado que las "expectativas del cliente", cuya satisfacción supone, las entiende de manera clara y sin ambigüedades quien empieza a responder por ellas y, por tanto, a ofrecer la calidad. Aunque esto no ocurre siempre (Look y Smith, 1990).

Esta definición ha venido sufriendo rectificaciones: "Calidad es el suministro de bienes que no regresan, a clientes que sí lo hacen". Aunque hay cierta sutileza en esta definición, incorpora un axioma comercial, lo que genera que el concepto sea usado obedeciendo a los diferentes intereses empresariales; es así como vemos que algunos enfatizan el cumplimiento de los requerimientos del producto, otros la

satisfacción del cliente, otros la mejora de los procesos de producción y algunos más, se concentran en el liderazgo (Martín, 1996).

Esto propicia que las organizaciones no logren aplicar totalmente el concepto de la calidad total, ya que le dan prioridad solo a alguno de ellos, especializándose sólo en ciertos aspectos. Es aquí en donde el psicólogo puede jugar un papel en donde intervenga de tal manera que aporte aspectos psicológicos relevantes y que con ayuda de otros profesionales se integren en un todo para poder conseguir ubicar a un sistema (calidad total) dentro de una organización, previendo costos y beneficios tanto para la empresa como para los empleados.

Por otra parte, Marmolejo (1995), menciona que mucha gente desconoce los principios básicos de la calidad total; esto ocasiona que no haya información suficiente que les permita enfrentar los cambios. Todo esto se acentúa en ámbitos empresariales "pequeños" en donde la mayoría de las veces no se cuenta con una cultura organizacional y/o cultura del trabajo que pueda mejorar en términos generales a la empresa, hacerla crecer, mejorar la producción y reconocer la importancia de los recursos humanos, entre otros aspectos.

Existen otras prácticas, las cuales pueden coadyuvar al buen desempeño de una organización, una de estas prácticas es lo que se ha denominado de diferentes maneras (calidad de vida, excelencia, etc.), pero engloba un concepto que en psicología se conoce como relaciones humanas. Precisar una definición de las relaciones humanas que abarque todas las dimensiones y enfoques que se le han dado, además de difícil podría -por su generalidad- distorsionar la esencia de las mismas. Quizá lo más que se puede afirmar, es que las relaciones humanas constituyen un cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual. Su finalidad última es el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha (Soria, 1994).

La importancia de las relaciones humanas es multidimensional. Se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la

sociedad. Es imprescindible examinarlas tomando a la empresa como una sola unidad, dividida en grupos e individuos, o bien a través de la estructura formal e informal de la organización. Se pueden enfocar desde el punto de vista psicológico, sociológico o, aun más, desde el ángulo de cada una de las disciplinas que han enriquecido su cuerpo de conocimientos (Soria, 1994).

El nuevo modelo de empresa que se está gestando tiende a sistemas organizacionales ágiles y flexibles que permitan adaptarse a las transformaciones. Cambiar no es óptimo ni privilegio de las empresas "grandes", debido a que esto constituye una cuestión de supervivencia ante un entorno mundial de características globalizadoras (Vieyra, 1995).

Para poder competir con un mercado tan adverso, es necesario lograr que la comunidad de la empresa, individual y colectivamente incorpore, fortalezca y haga suyos valores institucionales que se traduzcan en compromisos de actuación, los cuales estén encaminados a lograr y/o alcanzar niveles elevados de excelencia productiva.

Ahora bien, la efectividad de una organización depende en gran medida de una compleja combinación de factores: estructura organizacional, políticas, estilo de liderazgo, tipo de decisiones y tecnología, pero principalmente la eficiencia en el desempeño de los seres humanos que la conforman. Por lo cual, debe hacerse mayor énfasis en el factor humano, siendo un elemento fundamental y primordial en cualquier ámbito laboral. Debido a que dicho elemento juega el papel principal en cualquier área de trabajo, es preciso que se alcance una mejor relación entre las personas, ya que mejorará la satisfacción personal y profesional. Para Marx el trabajo es la actividad esencial del hombre, la cual le permite evolucionar tanto a nivel individual como a nivel social (Castaño, 1984). Es por esto que los recursos humanos son la parte fundamental de cualquier empresa (micro, pequeña, mediana o grande); el éxito o fracaso que la empresa logre alcanzar está en función directa del desarrollo que alcance su personal; muchos son los factores que intervienen en

el éxito o fracaso de cualquier organización, sin embargo muchos de ellos pueden prevenirse y controlarse, pero sólo si se conocen, si se tiene alguna idea sobre su existencia; y a este respecto uno de los factores de los cuales hay poca difusión son las relaciones humanas y los aspectos que la conforman, es así, como la personalidad, el trato, la motivación, la autoridad, el liderazgo y la comunicación no se presentan de forma directa e integrada. En este aspecto la Psicología ha jugado un papel relevante en el desarrollo económico de la industria, al estudiar el comportamiento humano dentro de un ambiente laboral.

Para conocer las aportaciones de la Psicología es pertinente hacer una reseña con respecto al desarrollo de la Psicología industrial y organizacional ligado al desarrollo de la administración de recursos humanos, al que ha contribuido en gran medida, situación que ha beneficiado de manera considerable a la industria.

El surgimiento de la Psicología Industrial se encuentra ligado a la fecha en la que se publicó el libro de "Psicología y Eficacia Industrial" de Hugo Mustenberg. En donde se consideraba que la eficiencia implicaba los conceptos duales de rendimiento o productividad como función de la contribución o esfuerzo (Morales, 1996).

Por otra parte, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito, estaban relacionados con la administración de pruebas que les permitieran a organizaciones tales como el ejército o las grandes industrias, mejorar sus métodos de selección. La eficiencia y éxito contribuyeron en gran medida a que grandes sectores públicos se familiarizaran con las pruebas psicológicas. Con esto el objetivo del psicólogo industrial era: seleccionar, colocar, entrenar, evaluar y asesorar a sus empleados en todos los niveles; además ayudar a establecer relaciones más eficaces entre el hombre y las máquinas, entre individuos y grupos (Siegel, 1975).

La psicología organizacional, ha sufrido en los últimos 15 a 20 años cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de

problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado, hasta aquellos que tienen que ver con: cómo organizar una corporación multinacional o cómo resolver o prevenir conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno. Ahora el campo se caracteriza por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos y otros profesionales por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. De tal manera el empresario ha reconocido y utilizado la ayuda del psicólogo y otros profesionales para el desarrollo de sus empresas y organizaciones.

Situaciones de estrés, cansancio emocional, problemas de atención, fastidio, poca motivación, así como también ambientes inadecuados, problemas de comunicación entre el personal, son algunos de los eventos que suceden en el recurso humano y que pueden aparecer en una organización, dichos eventos están estrechamente vinculados entre sí, debido a lo cual, como psicólogos debemos entenderlos y explicarlos desde una perspectiva diferente al administrador; si bien como problemas que aparecen en la organización, no viendo al recurso humano como una herramienta de trabajo, sino como un organismo biopsicosocial el cual está cargado de un conjunto de elementos que lo hacen el eje central de las organizaciones, que es imprescindible e insustituible

Soria (1994) señala que existen muchos autores (Custer,1970; Gellerman, 1970; Reilly,1969) que dan a entender implícitamente que el objetivo de las relaciones humanas al final de cuentas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización. Algunos de estos autores (Custer, 1970 y Heckman, 1960) han llegado a mencionar explícitamente que éstas deberían considerarse tan sólo como un medio para la consecución de los objetivos económicos de la empresa, señalando que si se quiere que ésta triunfe económicamente, es menester tomarlas como una herramienta y no como un objetivo. El mismo Soria (1994) establece que la crítica más justificada que se puede hacer al contenido actual de las relaciones humanas es su falta de ligamiento al contexto social.

Especialmente los relacionistas humanos norteamericanos toman los objetivos de las relaciones humanas subordinados a los objetivos económicos de la empresa. Es decir, los conocimientos y descubrimientos acerca del comportamiento humano se han aplicado al logro de una mayor productividad del trabajo en la organización. El sesgo en el contenido de las relaciones humanas se hace entendible, cuando se toma en cuenta que las ciencias sociales son, por una parte, el producto de la ideología dominante, y por la otra, un método de investigación científica. (Dubin, 1980.).

En vista de que las relaciones humanas nacieron dentro de un sistema preponderantemente de libre empresa, su objetivo implícito es el de servir a la organización lucrativa privada, habiendo esterilizado ideológicamente su función social. De esta manera Dubin (1980) menciona que es explicable que los relacionistas norteamericanos le hayan dado a las relaciones humanas el objetivo de ayudar a alcanzar una productividad más alta. Así la finalidad del desarrollo humano y de la creación de una sociedad más justa y satisfecha, pasa a segundo término.

Esto último nos da cuenta de la polarización que existe entre estas diferentes concepciones, sin que esto signifique forzosamente un choque entre los objetivos comunes de una organización. El hombre es un ser social y por esta razón su trabajo lo desarrolla con otros hombres en la transformación, producción y creación de bienes o prestación de servicios. Shein (1992) dice que la condición social de un individuo, está determinada por el trabajo que es el que marca el estándar de vida en base a las actividades que desarrolla la persona y a la remuneración que perciba; de ahí que se pueda afirmar que el trabajo no tiene una función social (económica) solamente, sino que es determinante en el desarrollo individual de las personas. Por tal motivo estas se integran en organizaciones para realizar el trabajo. La razón de ser de la organización se fundamenta en que para la producción de bienes y servicios, se tiene que contar con grupos de personas organizadas con el fin de superar las limitaciones individuales y que cada persona ponga en práctica sus capacidades y habilidades. Debido a este hecho, Smith (1991) menciona que

"las organizaciones constituyen para las personas un medio por el cual pueden alcanzar muchos y variados objetivos personales", esto es, la satisfacción de necesidades emocionales, intelectuales, económicas, etc."

Actualmente los sistemas empresariales (por ejemplo el de Calidad Total), están sujetos a las dimensiones y a los recursos de la empresa, es por ello que el presente trabajo surge a través del planteamiento de la pregunta ¿cuáles son los factores y procesos que intervienen en las estructuras organizacionales para un adecuado funcionamiento, y que son de interés psicológico?, teniendo como objetivo compilar y establecer aquellos elementos que posibiliten la creación en cualquier organización de estructuras y procesos que puedan ser efectivos en el área de recursos humanos; además de desarrollar intervenciones organizacionales para mejorar la calidad, las relaciones humanas y, como una consecuencia de lo anterior, la productividad. Asimismo se intentará clarificar los factores específicos que existen en las relaciones humanas y que involucran aspectos relevantes para la psicología organizacional, afectando o influyendo para el funcional desarrollo de la empresa.

CAPITULO I

PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL

1.1 Antecedentes (Aspectos Históricos)

Para hablar de los antecedentes de la psicología organizacional, hemos de dar inicio a este trabajo con la noción de que el ser humano se mueve por necesidades, por tanto es sujeto de motivación; y a la vez, este se organiza a través del trabajo, mismo que hace evolucionar al encontrar y definir nuevas y más efectivas formas de resolver sus problemas (Kirilenko y Korshunova 1985; Marmolejo, 1995; Martín Canseco 1996). Es así como lo hemos visto crear herramientas para facilitar su supervivencia: armas, ropa, vivienda, lenguaje, etc. (Craig, 1974).

De tal manera que el trabajo evoluciona de una manera tal que en la búsqueda de satisfactores ha definido los medios y se ha visto en la necesidad de requerir no sólo de sus experiencias y conocimientos, sino que también ha practicado el trabajo en equipo, y en consecuencia propiciado la organización.

1.2 Concepto de organización.

Una organización es una entidad social identificable cuyos miembros persiguen objetivos múltiples compartidos a través de sus relaciones y acciones coordinadas (Schein, 1992).

De aquí que una organización se caracterice por:

- Pertenece gente a ella
- Objetivos comunes
- División de trabajo
- Coordinación
- Continuidad.

Hablar de las organizaciones es hablar del hombre mismo. Todas las ciencias sociales estudian al hombre, su comportamiento, su existencia misma. Nadie puede

objeto que el individuo se comporta en un contexto determinado y que ese contexto lo mantiene en perfecto contacto social, con otras personas o con los productos de la vida social (Devereux 1987).

Es importante reconocer el concepto de organización, el cual procede del hecho de que el individuo aislado es incapaz de cumplir con sus propias necesidades, en tanto que si varias personas coordinan sus esfuerzos, terminan llegando a la conclusión de que juntos pueden conseguir más que cada uno aisladamente; el concepto básico que subyace al concepto de organización es el de una coordinación de esfuerzos, cuyo objetivo es la ayuda mutua (Shein, 1980).

Para Shein (1980), una organización es la coordinación racional de las actividades de un grupo de personas, que intentan conseguir una finalidad y objeto común explícito, mediante la división de las funciones de trabajo, y a través de una jerarquización de la autoridad y la responsabilidad.

Cuando las personas se reúnen en organizaciones para alcanzar un objetivo, necesitan algún tipo de estructura, dicha estructura utiliza también la tecnología para realizar el trabajo que se proponen, de modo que exige una interacción con los demás; así, las personas constituyen el factor fundamental de las organizaciones, es entonces, que el trabajo en equipo constituye posiblemente el desafío mayor de toda organización además de trabajar con ello de forma tal que se logren con efectividad los objetivos establecidos (Marmolejo 1996).

Los antecedentes de la organización nos remontan a etapas tan singulares que van desde la caza primitiva hasta grandes corporativos e ingeniosas franquicias y representaciones legales, fiscales, etc. Es en estas últimas etapas en donde se empieza a dar un enfoque sistemático al desarrollo de las organizaciones y en donde se empiezan a establecer los grandes retos para el crecimiento de estas. Es así como se establecen nuevas necesidades y con ello surgen diversos profesionales (administradores, Ingenieros en administración organizacional, etc.)

que intentan cubrirlas con el desarrollo e implementación de diversas estrategias, metodologías y teorías. En lo que concierne a la psicología en el ámbito organizacional, esta tiene su origen en 1901 cuando el profesor Walter Dill Scott, de la universidad de North Western dio una conferencia destacando el rol de la psicología en el campo industrial, escribió algunos artículos al respecto, lo que le valió ser considerado el primer psicólogo industrial de los Estados Unidos de América (Martín Canseco 1995).

Siegel (1972) y Hernández (cit. En Cabrera y Padilla, 1996), coinciden en que una aportación igual de importante en la psicología industrial, como especialización, ocurrió en 1913 con el trabajo "psicología y eficiencia industrial" de Hugo Mustenberg, en donde la eficiencia se involucra con el rendimiento y la productividad, y a su vez como una función de la contribución y esfuerzo, aportando principalmente a las áreas de selección, capacitación y motivación de los empleados.

Otro antecedente relevante para la psicología organizacional se relaciona con lo que se dio en la industria militar, por el reconocimiento que recibió en relación con las pruebas alfa y beta del ejército, desarrolladas durante la primera guerra mundial. Con estas pruebas se evaluaba a candidatos a puestos militares, convirtiéndose en un primer proceso sistemático de selección y es aquí en donde los psicólogos se involucran activamente en los esfuerzos bélicos, dando origen posteriormente a las pruebas de campo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación y el inventario de personalidad (Marmolejo, 1996).

En las empresas comenzó a tomarse en consideración la eficiencia del empleado para medir su producción, con lo que se contemplaba al ser humano como una máquina destinada a producir; sin embargo se observan algunos grados de deficiencia en la situación industrial (Cabrera y Padilla, 1995).

Taylor, al respecto, desarrolló tres principios básicos (Arias, 1976; Rios y Paniagua, 1977):

-
- a) Seleccionar los mejores hombres para el trabajo.
 - b) Impartir capacitación a los trabajadores en los métodos de producción
 - c) Conceder incentivos en forma de salarios más altos para los mejores trabajadores. Con esto se daban los cimientos de la administración científica

Estos elementos iban encaminados a mejorar el trabajo en la industria y al lograr optimizarlos se obtuvo como resultado el retorno a la concepción hombre máquina. Lo cual motivo a los estudiosos a realizar investigaciones concernientes al desarrollo de la industria.

Así surgieron diversas escuelas entre las más conocidas se encuentran (Bain, 1988; Berry, 1989):

- a) La escuela de administración científica (ver capítulo 2)
- b) La escuela de relaciones humanas (ver capítulo 3)
- c) La escuela de sistemas (entre otras).

Dada esta situación, conviene diferenciar entre lo que ha de ser la psicología industrial y la moderna psicología organizacional (Cabrera y Padilla, 1995; Marmolejo, 1996).

1.2.1. Psicología Industrial

Primeramente, la psicología industrial es según Darley (1989) la que se ocupa principalmente de aspectos como pruebas psicológicas, de desarrollo, de liderazgo y evaluación del desempeño del personal. Su finalidad primordial es tratar de predecir la conducta del individuo en la empresa de tal manera que logre su completa integración en el medio de trabajo (Villanueva, 1995).

Asimismo la psicología industrial se refiere al personal en términos individuales, es decir, aspectos tales como personalidad, actitudes, aptitudes, etc., estos aspectos refieren solo características individuales del personal que labora en una empresa.

La psicología industrial es simplemente la aplicación o la extensión de los principios psicológicos o los problemas relativos a los seres humanos que operan en una empresa, vistos como individuos aislados.

1.2.2. Psicología Organizacional Por su parte la psicología organizacional se preocupa por los aspectos sociales o psicológicos que se presentan en las situaciones de trabajo (García y Santos, 1985).

Se interesa por el comportamiento de las personas que componen una organización y algunas de sus técnicas son los talleres de sensibilización, los procesos de consultoría, las encuestas y la retroalimentación, así como los grupos de encuentro. La psicología organizacional se encarga de la interacción del individuo con el resto de la organización, y de ver como el individuo actúa en función con su contexto laboral.

La psicología organizacional trata, entre otras cosas, de adaptar e integrar mejor a las personas dentro de la organización y a la inversa, una de sus máximas contribuciones ha sido señalar la complejidad de las necesidades emocionales que debe satisfacer una persona, para ser eficiente y funcional en su trabajo.

Ahora bien, la psicología de la organización se ha definido como el estudio de la conducta de los individuos en las organizaciones (Dunette y Kirchner, 1986). Una de las aplicaciones de la psicología organizacional es el estudio de los conflictos que surgen entre las necesidades y los intereses creados entre los subgrupos organizacionales, incluso las disputas entre los trabajadores y la gerencia.

Howell (1979) refiere que la psicología industrial y organizacional forman parte substancial del esfuerzo por comprender el comportamiento humano, son algo más que una mera investigación científica, también es una aplicación práctica. Su función abarca desde los intereses de los individuos hasta los procesos de la organización, pasando por los procesos interpersonales. La psicología organizacional busca comprender a la gente en el contexto del trabajo y modificar, adaptar y corregir lo que encuentra, con la intención de lograr algún tipo de mejora.

La importancia que la psicología organizacional ha adquirido en las ultimas dos décadas se origina en la premisa de que "la conducta humana puede entenderse y explicarse e incluso modificarse aplicando los métodos de la ciencia" (Howell 1979). De esta manera la psicología organizacional no se limita a una investigación científica, también realiza la aplicación práctica.

Básicamente se puede decir que la psicología organizacional puede definirse como la aplicación de los métodos, los hechos, los principios de la ciencia de la conducta humana a los trabajadores. Por ser una ciencia se basa en la observación y experimentación continuas, se ocupa de la conducta externa, es decir observable objetivamente (Shultz, 1985).

Asimismo podemos decir que la psicología organizacional tiene como objetivo primordial la predicción, es decir cómo va a desenvolverse un individuo o cómo va a desempeñar un trabajo determinado, lo cual es relevante en el área de selección de personal (Siegel, 1981).

Por lo que respecta a la naturaleza del trabajo del psicólogo organizacional, es importante subrayar que en casi todas las actividades que se desarrollan en este ámbito, el psicólogo realiza una actividad interdisciplinaria, pues trabaja muy cerca de otros profesionales y especialistas como ingenieros, médicos, supervisores, empleados, etc., y por tal motivo su trabajo profesional debe darse paradójicamente, como una desprofesionalización, esto quiere decir que el psicólogo aplicado, una vez que se desprofesionaliza adquiere el conocimiento de la disciplina y lo lleva a diversos ámbitos, en donde puede ser compartido por otras ciencias o prácticas sociales. La desprofesionalización abarca entonces el empleo del conocimiento analítico traducido en conocimiento sintético y sintetizador (Ribes, 1992). Por tal motivo el psicólogo aplicado tiene que trabajar al lado de otros profesionistas porque la psicología, a diferencia de otras profesiones, no tiene un encargo social específico, es decir, no podemos hablar de problemas puramente psicológicos a nivel social porque éstos no pueden ser identificados al margen de

otro tipo de problemas como educativos, laborales, de salud, etc., en donde el comportamiento es sólo un componente o una dimensión de dichos problemas y evaluarlos interdisciplinariamente nos da la posibilidad de analizarlos de manera integral considerando sus múltiples dimensiones. Es por esta razón que la labor del psicólogo debe darse siempre unida a la de otros profesionales incluyendo a los usuarios mismos de los servicios (Ribes, 1989).

La psicología organizacional moderna sugiere finalmente que la preocupación tradicional y científica de las organizaciones debe ser sustituida por prácticas que prueben la esencia del significado humano y del aprendizaje humano, y estimular la construcción individual de expectativas para el futuro (Maynard y Mehrkens, 1993).

Es así como estas situaciones requieren de psicólogos interesados en diseñar estructuras organizacionales que den cabida a el sentido de la necesidad del poder personal para un óptimo desempeño y productividad. El éxito de hoy día depende de nuestra habilidad para favorecer actos creativos y planificados para construir un mundo futuro en el cual, el significado individual y el aprendizaje organizacional lleven la misma dirección.

El trabajo del psicólogo permite vislumbrar que la organización, genera ciertas actitudes con relación a la cantidad y calidad del trabajo que realiza un empleado. A partir de esto el psicólogo comienza a analizar las características del recurso humano, para poder así asignar a cada uno el puesto según las capacidades físicas y humanas; además de aumentar la coordinación y el trabajo en equipo con el fin de garantizar eficiencia en todos los aspectos (Shein, 1982).

1.3 Aspectos Psicológicos en la Organización.

De las funciones del psicólogo organizacional se han contemplado las siguientes (Shein, 1982):

1. Selección de personal.
 2. Motivación humana.
-

3. Evaluación de personal.

4. Capacitación de personal.

1. Selección de personal.

El psicólogo realiza evaluación a través de instrumentos de selección de personal que permiten definir las habilidades, intereses y rasgos de la personalidad del individuo para determinar su ubicación dentro de la empresa.

2. Motivación humana.

El psicólogo estudia la correspondencia entre satisfacción y niveles de eficiencia; la influencia de los factores motivacionales que aumentan la voluntad y la habilidad humana, identifica, mide, explica y predice el comportamiento tanto individual como grupal y diseña estrategias de intervención de acuerdo a las necesidades.

3. Evaluación del personal.

La evaluación es un proceso que realiza el psicólogo con la finalidad de contemplar hasta qué punto se alcanzan los objetivos establecidos (Carapia y Ortiz, 1989). Además identifica conductas de los empleados que pudieran restringir el desempeño y las que no ejercen efectos sobre el rendimiento, asimismo estudia las relaciones de los individuos que laboran en la organización; la actitud hacia el trabajo y las posibles áreas de conflicto entre los empleados y la empresa (Ribera, 1991).

4. Capacitación de personal.

La capacitación de personal es una función asignada al psicólogo pues este posee elementos teóricos y metodológicos que sirven y coadyuvan a un resultado satisfactorio de la organización, esto es, que a través de herramientas psicopedagógicas, el psicólogo puede facilitar el aprendizaje que se requiera.

Rojas (1993) menciona algunas funciones del psicólogo en el área de capacitación:

- a) Planear y programar: la planeación se lleva a cabo con base a necesidades detectadas. Esto es, debe de aplicar la metodología de la detección de
-

necesidades de capacitación. El psicólogo observa, investiga, maneja entrevistas y analiza algunas situaciones.

Los programas se establecen para producir un cambio conductual en las actitudes laborales.

- b) Instruir: el psicólogo no sólo se encarga de ser instructor de temas en los que es especialista sino también, habilita como instructores a otros profesionistas dando elementos psicopedagógicos al personal especializado con la finalidad de que estos puedan transmitir sus conocimientos al personal (Aguilar y Frias, 1989).
- c) Evaluar: Se mencionó que la evaluación es un proceso y este permite apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje. Cabe mencionar que se evalúa a todo aquel que se encuentre involucrado con la estrategia planteada.

De tal manera llegamos a decir que la psicología organizacional, es la aplicación de los principios psicológicos a los problemas que se presentan en los seres humanos en un contexto laboral (Archila y Quintero 1992). Se encarga de aplicar métodos y principios de la psicología a las personas en su trabajo y en ese sentido se abarcan todos los aspectos de la vida del empleado en la organización (Lara, 1992).

El objetivo de la psicología organizacional es estudiar el comportamiento humano en el trabajo, con el fin de que se encuentre en coordinación con los objetivos de la organización y ambos satisfagan sus necesidades (Archila y Quintero 1992).

Hemos visto que la importancia del ser humano en la organización, permitió que el psicólogo se insertara en esta área y estudiara las capacidades del empleado, habilidades, satisfactores, frustraciones, etc., teniendo como referencia la cultura, la estructura organizacional y la tecnología, que conllevan a alcanzar mejores niveles en la calidad y propician un mejor desarrollo en cuanto a las relaciones humanas.

Es así como tenemos los elementos que nos permiten diferenciar las actividades realizadas por la psicología industrial de las de la psicología organizacional. Hemos

mencionado que la psicología industrial se dedicó a reclutar y seleccionar personal en sus inicios, sin embargo, los diversos estudios, aportaciones, y la formación académica de los psicólogos hicieron más activo su desempeño, es decir, se analizó la estructura organizacional, el entorno, la tecnología y el ser humano y, dentro de éste factor, cuestiones de motivación, satisfacción laboral, comportamiento, etc., denominándosele psicología organizacional (Alatorre, 1997).

Al revisar la información sobre psicología industrial y diferenciarla de la psicología organizacional, se observa la integración de elementos como; la estructura organizacional, la persona, la tecnología y el medio ambiente indispensables para analizar el comportamiento de la organización y el personal.

Inmersas en este cambio brusco están las personas, millones de ellas siguen marginadas política, social, y económicamente; una buena parte está desempleada, y otras más con fuertes problemas de estrés, ya que su permanencia en el trabajo está altamente condicionada a su capacidad de entender y colaborar en los cambios que se produzcan y en el valor agregado que pueden aportar a su empresa. Surgen entonces dos interrogantes ¿el desarrollo de las organizaciones es en beneficio o en perjuicio del ser humano?, ¿cuál es el rol del factor humano ante este desarrollo?. La primera revolución industrial fue un cambio brusco que afectó todas las estructuras sociales y que destruyó a los grupos primarios, sacando al trabajador de su espacio propio y llevándolo a una fábrica.

El presente trabajo se inicio con una perspectiva histórica del origen de las organizaciones y su evolución. En seguida se hace una revisión de conceptos provenientes de la administración y el desarrollo que se ha manifestado en las organizaciones y en el ser humano a partir de ellas, para posteriormente plantear el nuevo rol del factor humano ante todos esos cambios complejos.

CAPITULO II

LA PARTICIPACIÓN ADMINISTRATIVA

2.1 Administración Científica

El estudio de la administración es relativamente nuevo y todavía inexacto. Se deriva de las experiencias de los gerentes así como de las disciplinas formales, que incluyen las ciencias sociales, matemáticas, y otras. Su propósito es proporcionar un amplio entendimiento del conocimiento científico y de la teoría respecto a la coordinación de los esfuerzos individuales para lograr los objetivos del grupo.

La administración es una disciplina orientada a la gente. Es un campo dinámico interesado en los cambios que afectan a la gente en las organizaciones (Fulmer, R.M. 1992).

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración, para algunos es una ciencia, otros afirman sus características como técnica y un tercer grupo la defiende como "arte". Aún más, se llega al extremo de mezclar esto y se asegura que la administración es una ciencia o una técnica con algo de artístico.

Guzmán Valdivia (1986) la cataloga como ciencia en cuanto a la administración de personas y como técnica en relación a la administración de cosas. Agrega que frecuentemente se piensa en la administración de personas enfocada y llevada a cabo como si fueran cosas y que por esto se generaliza la connotación de técnica.

Dentro de la teoría administrativa, encontramos varios enfoques principales, muchas veces con supuestos divergentes que hacen difícil llegar a conclusiones integradas. La teoría administrativa no ha logrado todavía una síntesis de su cuerpo de conocimientos; esto se debe, por una parte a que los diferentes enfoques se han dado a través de una dimensión histórica, y por otra parte a que las contribuciones a la teoría administrativa provienen de diferentes ciencias. Este problema no es susceptible de ser resuelto en el corto plazo y lo más seguro es que pase mucho tiempo para desarrollar una síntesis integrada a la teoría administrativa. Sin

embargo, los diferentes enfoques enriquecen la administración y demuestran las grandes posibilidades de avance en este campo. En seguida se examinarán brevemente las diferentes escuelas del pensamiento administrativo, para que se tenga la oportunidad de constatar más efectivamente el enfoque del comportamiento y su contribución a la naciente ciencia administrativa.

LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA SOCIAL. Los administradores, en primer lugar definen a lo social como aquello que pertenece a la actuación del hombre, como "ens mobile" (ser dinámico y mutable) (Guzmán, 1988). En segundo término se define lo que es ciencia; un cuerpo de conocimientos sistemáticos. Como conclusión se afirma que ciencia social es el cuerpo de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre. El objetivo de las ciencias sociales es el ser humano y su convivencia teniendo en cuenta el medio ambiente que le rodea.

La afirmación precedente implica que la administración es una ciencia social y mientras más pronto se reconozca esta situación mejores serán las investigaciones que se realicen y los principios que se concluyan (Fernández, 1989). La materia de estudio en la ciencia administrativa es el hombre como integrante de organizaciones con objetivos definidos a satisfacer, considerándose también el conjunto social en el que existen las instituciones.

LA ADMINISTRACIÓN ES UNA CIENCIA UNIVERSAL. La característica principal de los conocimientos que integran una ciencia consiste en su universalidad. Por lo tanto, el objetivo de las investigaciones en el área administrativa es encontrar herramientas de significación universal y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales. De donde, la ciencia de la administración será aplicable en: hospitales, sindicatos, ejércitos, empresas diversas y desde luego en negocios. Esta disciplina se podrá utilizar en culturas diferentes; al igual en una sociedad agraria que en una industrial y asimismo en agrupaciones socialistas o inversionistas.

2.2. Los Recursos Humanos.

Los recursos humanos representan el factor más importante para el desarrollo de la administración. De nada sirve una estructura muy bien delineada cuando no es posible lograr la integración de los individuos que van a ocupar las distintas posiciones (Fernández, 1989).

2.2.1. Definición De Los Recursos Humanos. "Son la suma de los recursos vivos e inteligentes, esto es, todas las personas que trabajan en la empresa y que transforman los diferentes insumos en productos o servicios" (Chiavenato, 1993).

2.2.2. Importancia De Los Recursos Humanos. La importancia de los recursos humanos en su conjunto dentro de la empresa, puede apreciarse mejor si se analiza el contexto en el que están inmersos. Para lo cual la "teoría de sistemas" permite analizar a la empresa como un "sistema" continuo, capaz de diferenciar e integrar actividades humanas que utilizan, transforman y unen un conjunto de recursos humanos, materiales y de otras clases, en un todo (Huse, 1980); es decir, considera a la empresa como un "sistema" social con partes interdependientes que se relacionan entre sí.

Dentro de esta perspectiva de "sistemas", se entiende a la empresa como un sistema y a los recursos humanos como un subsistema que se interrelaciona con el resto del sistema.

Es un hecho que "el personal" es el recurso más importante con el que se cuenta, al ser el que transforma los materiales a través del equipo y procedimientos (sin olvidar que es un recurso que no le pertenece a la empresa y el único que genera un valor agregado), es un elemento vital para el funcionamiento de todas las empresas ya sean micro, pequeñas, medianas o grandes.

2.2.3 El Recurso Humano Y Su Grupo. "El hombre no está hecho para trabajar aislado" (Suárez, 1992); esta premisa indica que el individuo necesita unirse a los demás, compartir sus sentimientos y complementarse con otros; este hecho de tender a unirse con sus semejantes, bien puede ser instintivo o adquirido, lo que hace que se formen grupos humanos. Dado lo anterior es importante saber qué se entiende por un grupo: "Se denomina grupo a una asociación de dos o más personas identificables, unidas

entre sí por determinados vínculos, que tengan conciencia de grupo, se comuniquen entre sí y tengan metas, objetivos o ideales comunes" (Suárez, 1992).

El grupo se compone de los siguientes elementos básicos (Suárez, 1992):

- a) Los integrantes
- b) El líder
- c) Los objetivos grupales
- d) La influencia externa
- e) Las relaciones grupales
- f) La moral del grupo

Se pueden encontrar varios tipos de grupos de acuerdo a diversos criterios, como lo son los grupos formales e informales, los de acción o de reflexión, los defensores de sus intereses, etc.

Las personas desean pertenecer a algún grupo y se comportan como miembros de él; este hecho influye en sus actitudes hacia el trabajo y hacia la empresa, los grupos presentan una serie de ventajas y desventajas; pueden incluso ejercer un control mucho más firme sobre sus propios miembros que la misma administración, por lo que si una empresa desea lograr sus objetivos tiene que trabajar por medio de los grupos.

Para la empresa el empleado suele ser sólo una unidad pero, para sus amigos es un individuo, de ahí que sienta la necesidad de relacionarse. Pero el tema es más complejo, pues los trabajadores no sólo buscan tener amigos, buscan algo adicional que es el sentimiento de pertenencia y comprensión; por lo que el sentirse parte de la empresa debe nacer de una afinidad de gustos y de la experiencia compartida con los colegas inmediatos, éstas se encuentran entre las fuentes más significativas y poderosas de satisfacción en el empleo.

2.2.4 El Recurso Humano Y Su Trabajo. Debido a que se está hablando de empresas en donde un individuo va a desempeñar un trabajo, se tiene que considerar entonces, el sentido del "trabajo"; a esto Suarez (1992), señala que hay dos concepciones antitéticas del trabajo, por una parte se señala que el sentido del trabajo humano está guiado por la concepción idealista del hombre, donde la labor, especialmente la material se presenta como un castigo de Dios o como una forma de someter la parte material del hombre a la servidumbre de su espíritu; de esta manera el trabajador se somete al trabajo toda la semana, con el fin de recibir su paga y dedicarse a gozar el descanso merecido, pero su ideal es la llegada del día en que no deberá trabajar. La otra por el contrario, donde el trabajo es un constitutivo esencial de la naturaleza humana, es la expresión y la autorrealización del ser humano. El trabajo debe ser en sí mismo, siempre una fuente de satisfacciones, mediante el trabajo el individuo construye su felicidad y la de sus semejantes, desarrolla sus capacidades y potencialidades.

2.3. **Influencia del Medio Ambiente en los Recursos Humanos.**

Los recursos humanos de una empresa (así como el ser humano en general) cuentan con impulsos y capacidades innatas, estos patrones de comportamiento están influidos directamente por factores del ambiente interno y externo a la empresa y, por experiencias obtenidas por la interrelación con otras personas y objetos que los rodean (Harris, 1991). La importancia del medio ambiente radica entonces, en la relación directa que se da por la influencia que éste ejerce sobre las

personas que laboran en la empresa; la influencia del medio ambiente se puede analizar desde tres puntos generales:

2.3.1 Condiciones Estructurales. Las condiciones estructurales como parte del medio ambiente van a influir en los recursos humanos ya sea en su estructura formal o informal. Los enfoques administrativos tradicionales suelen utilizar conceptos que describen aspectos fundamentales de su estructura como lo son la división del trabajo, el establecimiento de una estructura vertical para la empresa, la creación de relaciones horizontales de trabajo, el desarrollo de eficaces relaciones entre la línea y el staff y la determinación de tramos de control adecuados (Harris, 1991). La organización formal es un medio para unir a los individuos y sus esfuerzos en el logro de metas y objetivos comunes a la empresa; tradicionalmente, las empresas, sin importar su tamaño se han diseñado en forma piramidal, en donde la fuente de autoridad (la principal) se encuentra en la cima y de esta manera la autoridad se extiende hacia abajo, a una base muy grande de gente (los empleados) la cual, a medida que aumenta de tamaño, complica el buen desarrollo; por lo que tienden a especificar su estructura para facilitar su desarrollo en: líneas jerárquicas de autoridad, canales formales de comunicación, tramos de control, niveles de trabajo y de especialización, relaciones entre línea y staff, etc. (Campos y Soto, 1996).

Un diseño estructural debe estar acorde con las metas organizacionales, así como con objetivos personales de los individuos; considerando que la estructura cuente con elementos de una empresa bien establecida, en la cual se contemplen sus relaciones de comunicación, autoridad, control y coordinación, es decir, una estructura bien diseñada proporciona las directrices, concordancia y control esenciales para lograr un esfuerzo unificado productivo (Harris, 1991).

Por lo tanto una estructura adecuada, es aquella en la que se da importancia tanto a los logros organizacionales como a los individuales; claro está que por muy bien

pensada y diseñada que esté la estructura, siempre existirá la posibilidad y el peligro de que sea mal entendida o implantada.

2.3.2 Influencia De Instituciones Sociales. Institución social se define como "un conjunto de patrones de comportamiento diseñados para satisfacer las necesidades esenciales de los individuos que forman la sociedad o comunidad" (Harris, 1991); estas instituciones sociales como parte del medio ambiente, influyen en el momento en que los individuos se encuentran fuera de la empresa, pero determinan el comportamiento del sujeto dentro de la empresa; estas instituciones son funcionales en virtud de su relación y concordancia con las actividades cotidianas de las personas.

Harris (1991) señala que algunas de las instituciones más comunes que influyen en los patrones de comportamiento para las personas son:

- a) La familia; ya que la unidad familiar determina muchas de las responsabilidades, posiciones, sistemas de valores y otros factores que tienen relación con la actitud y desempeño final del empleado.
 - b) La iglesia (religión); muchos de los valores y normas de comportamiento en la empresa se derivan de la religión; esto se da, porque la religión siempre ha tenido una importante participación en la determinación de un comportamiento socialmente aceptable, en relación de los valores éticos.
 - c) La escuela (educación); ya que ayuda a adiestrar a los individuos para que tengan una participación práctica a través de la adquisición de disciplinas y conocimientos técnicos para el trabajo, además de impartir valores morales y sociales.
 - d) El sindicato; el cual proporciona los medios para obtener condiciones adecuadas que satisfagan las relaciones entre la empresa y el trabajador.
 - e) El gobierno; el cual puede definir diversas políticas o disposiciones que cambien el comportamiento de una empresa así como de sus empleados.
-

-
- f) Amistades; estos grupos dan impulso a la interacción amistosa y a la afiliación de participantes, proporcionan una fuente de reconocimiento para los individuos.

2.3.3. Condiciones Personales Y Ambientales. Además de las instituciones y agrupaciones antes mencionadas, cada individuo se enfrenta a factores que influyen en sus patrones de comportamiento conforme vive y trabaja. A continuación, se presenta una lista de las principales influencias ambientales o experienciales que afectan al individuo y que repercuten directa o indirectamente en su desempeño en la empresa (Campos y Soto, 1996):

- a) los elementos heredados;
- b) la posición ocupacional;
- c) el lugar de residencia y;
- d) la salud personal.

De estos tres puntos anteriormente mencionados, resulta obvia la importancia de los factores ambientales y de la experiencia personal, así como de las instituciones y los grupos sociales que interactúan con el individuo y sus condiciones personales; de tal manera que se desarrolla un conjunto único de experiencias.

Conforme el individuo relaciona estas experiencias a su propio comportamiento y necesidades personales, sus metas se formularán con más claridad, sus valores se desarrollarán con más detalle y su comportamiento tenderá a seguir normas concordantes con los factores ambientales de más influencia.

2.4. Administración de Recursos Humanos

El recurso humano requiere de una administración para su adecuado aprovechamiento, para esto dentro de muchas empresas existe una área bien definida, la cual se lleva a cabo mediante la administración de personal o administración de recursos humanos, que se puede definir como " el proceso

administrativo aplicado al acrecentamiento y conservación del esfuerzo, las experiencias, la salud, los conocimientos, las habilidades, etc.; de los miembros de la empresa, en beneficio del individuo, de la propia empresa y del país en general" (Arias Galicia, 1990).

Chiavenato (1993) señala que se requiere de una serie de objetivos básicos para el funcionamiento de la administración de recursos humanos:

- a) El generar las condiciones de perfecto ajuste entre los objetivos de la empresa y los objetivos de los empleados.
- b) El proporcionar a los empleados trabajo y ambiente adecuados, de tal manera que se sientan motivados a permanecer en la empresa y trabajar con dedicación y;
- c) El dotar a la empresa de los recursos humanos más adecuados para funcionar, manteniéndolos por largo plazo en la empresa.

La administración de recursos humanos, no es únicamente el trabajar lo indispensable con el personal, además implica muchos más elementos para propiciar un crecimiento, desarrollo o un mejor aprovechamiento; para esto se deben precisar funciones por parte de la empresa para definir la forma en que se realizaría la administración, para lo cual se clasifican sus funciones en los siguientes puntos:

- 1) Sistema de Organización Básico para los Recursos Humanos.
- 2) Integración y Evaluación del Personal
- 3) Capacitación, Desarrollo y Motivación
- 4) Administración de sueldos y salarios
- 5) Administración de prestaciones y servicios
- 6) Políticas de Higiene y Seguridad
- 7) Relaciones Laborales

2.5 Los Recursos Humanos y la Empresa.

Los recursos humanos enfrentan serios problemas, algunos de estos tienen relación con su calidad como personas dentro de la empresa, tal problemática consiste en el enfoque que el empresario da a su trabajo y al de sus empleados. Para la resolución de esta problemática, es importante situarse en una base humanística.

Partiendo del supuesto de que "todo ser humano, a no ser que viva del trabajo de los demás, pasa la mayor parte de su tiempo trabajando" (Suarez, 1992), quisiera decir que el trabajo debería de ser la mayor fuente de satisfacciones humanas. La importancia de lo anterior radica en que mediante el trabajo es como el hombre afirma su libertad y su racionalidad, expresa sus cualidades humanas, realiza su propia existencia y construye una sociedad a su acomodo; sin embargo, esta no es la realidad para la mayoría de los seres humanos que laboran en las empresas ya que no hay una satisfacción adecuada al no haber las condiciones necesarias.

Esta actitud del hombre ante el trabajo, sin sentido y deshumanizado no puede dar satisfacción al ser humano y por lo mismo, lo rechaza o evita; toda labor, para que agrade al ser humano debe ser hecha consiente y libremente. Pero en realidad el trabajo se ha tornado sin sentido porque el trabajador a menudo ignora por qué trabaja o por qué las condiciones físicas y psicológicas en las cuales desarrolla su trabajo no corresponde a las necesidades humanas (Suárez, 1992).

2.5.1. Adaptación Del Recurso Humano Al Trabajo. "No sería humano, ni siquiera efectivo a largo plazo, someter al hombre a un trabajo no conforme a sus capacidades, a sus aspiraciones, o sencillamente a su dignidad"(Suárez, 1992). Hacer del trabajo una realidad que no embrutezca, sino que promueva al hombre, es un asunto que debe interesar a todo ser humano y a la sociedad en general (y de manera particular a los psicólogos). El ambiente físico de trabajo, las máquinas e instalaciones, deben ser adaptadas al hombre, esta adaptación de las posiciones a la fisiología de cada individuo (ergonomía), hará más productivo al empleado. La administración de Recursos Humanos y la Psicología (como lo veremos más adelante) permiten la adaptación del trabajo al recurso humano puesto que son funciones que están orientadas para el mejor aprovechamiento del personal.

Los objetivos laborales se ven afectados por numerosas variables situacionales. Sin embargo, las causas más significativas de la insatisfacción en las organizaciones laborales son los conflictos entre objetivos, las diferentes expectativas según la edad de las personas, la cultura en la que el individuo trabaja y la naturaleza de los sistemas de recompensa.

Los conflictos de objetivos más frecuentes se producen entre los de las relaciones y los de autonomía. Les siguen los conflictos entre los objetivos de estructura y los de poder. El conflicto de objetivos se relaciona también con la movilidad social.

La edad es probablemente lo que más efecto produce en el modo en que la gente clasifica sus prioridades de objetivos. Aunque hay varios ejemplos de que en los diferentes estadios de la vida de una persona adquieren importancia objetivos diferentes, las organizaciones se preocupan poco de estos cambios.

Antes de llegar a la mitad de la veintena es difícil obtener información valiosa sobre las prioridades de una persona, porque durante la adolescencia se está en pleno proceso de distinción entre los objetivos de los padres, los del grupo de amigos y los personales. Resulta desafortunado que sea en este periodo en el que la mayor parte de las sociedades esperan que los jóvenes elijan una carrera, pues eso supone que serán capaces de decidir qué objetivos son más importantes. Muy pocas personas pueden hacerlo. En cambio, a partir de la mitad de los veinte aparecen las pautas de las distintas etapas de la vida. Distintos escritores las han denominado comienzo de la carrera (a principios de los treinta), crisis y madurez (cuarenta/cincuenta) y retiro (sesenta). En cada una de estas etapas cambia la importancia de los objetivos y las organizaciones tienden a ignorarlo (Hunt, 1993).

2.5.2. Adaptación Del Trabajo Al Recurso Humano. El hombre debe encontrar razones para trabajar, estos motivos pueden encontrarse fuera del trabajo o

dentro del mismo: "el hombre puede ser movido a trabajar porque encuentra el trabajo atrayente en sí mismo, o por factores externos como los salarios e incentivos" (Weil, 1990).

Una integración adecuada del personal, su orientación y capacitación harán que el hombre trabaje en el campo que mejor responde a sus cualidades e inclinaciones, y donde, por lo mismo, logre el mayor cúmulo de satisfacciones y tenga las mayores oportunidades de progreso, es decir, colocando a cada persona en el lugar que le conviene, se logra hacer más feliz al ser humano y más productiva a la empresa; por otra parte, con el estudio de la motivación humana se sabe cuáles son los incentivos más eficaces para aumentar la satisfacción y la productividad en el trabajador y nos permite establecer una política adecuada de evaluación de los méritos del trabajador y una escala propia de salario. Si bien la selección, la orientación, la formación y la capacitación de personal constituyen una parte esencial de la adaptación del hombre al trabajo, existe además otra cuestión que permite brindar más bienestar al hombre, aumentando su productividad, que es suprimir los movimientos inútiles (Weil, 1990).

Las organizaciones modernas han implementado sistemas administrativos con la finalidad de incrementar su producción, obtener mayores ganancias, mejorar el desempeño de los trabajadores, etc., cada uno de los modelos que se han implementado se basan en teorías que permiten conocer el por qué de los cambios, de la implementación de los programas, sus objetivos, entre otros aspectos. Al revisarlos nos damos cuenta los elementos que se han considerado y la modificación a los procedimientos. Para la psicología es importante conocer la propuesta de los modelos y, a partir de ello, decidir sobre el papel que debe desempeñar (ya sea el administrador o el psicólogo) en la organización.

Haciendo un análisis de la teoría administrativa, nos encontramos que existen tantas definiciones como autores hay. En lugar de efectuar una comparación entre éstas, ahora, sería mejor referirnos a la finalidad y a los conceptos básicos, para

definir lo que es la administración. La mayoría de las definiciones ponen de relieve que la finalidad de la administración es *la obtención de eficiencia en cada uno de los pasos del proceso administrativo, para alcanzar la coordinación operacional del organismo social de que se trate*. Unas hacen resaltar la planeación y control, otras, las habilidades de organización y de dirección para lograr que las "cosas se hagan". Lo cierto es que todos los pasos del proceso son importantes y que el establecimiento de una secuencia ordenada, así como de una integración armoniosa entre éstos, lleva a la consecución de los objetivos de la organización. Es menester recalcar el hecho de que la administración sólo se puede dar en grupos sociales, es decir las cosas se llevan a cabo a través de personas a quienes el administrador delega autoridad.

La administración es, en suma, la estructuración del trabajo de los individuos y los grupos que pertenecen a una organización, y la dirección y motivación adecuada de ellos para conseguir los objetivos organizacionales (Murillo, 1993). Esta es una definición amplia que utiliza la palabra organización para significar, ya sea una empresa comercial o industrial, una institución no lucrativa, o bien una institución política. De todas maneras, para administrar efectivamente se requiere tanto el desarrollo de habilidades administrativas y humanas, como la adquisición de conocimientos técnicos en este campo.

CAPITULO III

LA PARTICIPACIÓN PSICOLÓGICA

3.1. Relaciones Humanas en la Empresa.

En el inicio del siglo XXI es importante revisar el rol del elemento humano en los profundos cambios que se viven por un mayor flujo de información y al desarrollo de una gran variedad de nuevas tecnologías organizacionales que vuelven obsoletas todas las teorías de identidad de las organizaciones, de división del trabajo y de la importancia del recurso humano.

Lo anterior se produce en todos los niveles. En Europa, quince países integran la comunidad europea, aceptando nuevas versiones de los conceptos de federalismo, soberanía, identidad y país en busca de nuevas formas de organización para ser más competitivos ante Japón y Estados Unidos. De igual forma, las organizaciones se reorganizan en formas tales como alianzas, fusiones y reestructuraciones.

En esta evolución, la psicología se ha insertado en las organizaciones entre otras cosas para generar, promover y desarrollar cambios útiles y funcionales que aumenten la eficacia del entorno organizacional.

La psicología que se involucra en el campo laboral intenta crear circunstancias propicias y adecuadas para la utilización del recurso humano en la organización. El psicólogo se enfoca

al análisis individual y el aumento en el nivel de productividad de la empresa, además de la conducta grupal (Rivera, 1991). Desarrolla técnicas gerenciales y formas para evaluar objetivamente el progreso. El psicólogo organizacional puede llevar a cabo funciones de asesoría y capacitación en las industrias y empresas públicas y/o privadas (Harrich 1993). Además, puede incidir (como ya lo hemos visto) en cuestiones tales como motivación, reclutamiento y selección, y cambio de actitudes del personal hacia el trabajo.

3.1.1. Orígenes Históricos De Las Relaciones Humanas Cuatro siglos antes de la era cristiana, Aristóteles definió al hombre como un *zoon politikon*, es decir,

como un animal social. A lo largo de los siglos, la historia humana ha sido un tejido complejísimo de comunicaciones. Eminentes antropólogos atribuyen el merito de la cultura y la civilización al lenguaje. Este, en sus diferentes formas, al permitir una comunicación cada vez más refinada ha creado un brecha y un abismo entre el homo sapiens y los simios de las selvas y zoológicos (Dubin,1980).

Podría llamar la atención que siendo para muchas personas las relaciones humanas el pan de cada día y el aire que respiran, solo recientemente se haya suscitado un movimiento de estudio y promoción de estas relaciones. Se han conjugado muchos factores para ponerlas en el centro de todos los escenarios y para extremar su trascendencia.

Aunque las relaciones humanas han existido desde tiempos remotos el arte y la ciencia que tratan de manejarlas dentro de organizaciones complejas son relativamente nuevos. Anteriormente, la gente trabajaba sola o en grupos tan pequeños que sus relaciones de trabajo se resolvían con facilidad. Existe la tendencia muy definida de suponer que, en estas condiciones, las personas trabajaban en una utopía de felicidad y satisfacción, suposición que se debe a una reinterpretación nostálgica de la historia. Las condiciones reales eran brutales y agotadoras. Tenían que trabajar de esta manera para poder sobrevivir, por lo cual les quedaba poco tiempo para aumentar las satisfacciones derivadas del empleo (Soria, 1994).

Luego se produjo la revolución industrial. Al principio la condición de los trabajadores no mejoró, pero al menos se sembró la semilla para lograr el mejoramiento potencial de los mismos. La industria creó un excedente de bienes y conocimientos que proporcionó a los trabajadores salarios más elevados, horarios más breves y más satisfacción en su trabajo.

Fue en las décadas de 1920 y 1930 cuando Elton Mayo y F.J. Roethlisberger, en la Universidad de Harvard, elevaron a nivel académico el estudio de la conducta humana en el trabajo. Aplicaron conocimientos profundos, un razonamiento directo y bases sociológicas a experimentos industriales. Como hemos visto (ver capítulo 1) para Taylor y sus contemporáneos, los problemas humanos obstaculizaban a veces la producción, de manera que era preciso eliminarlos. Para Mayo los problemas del ser humano se convirtieron en un nuevo campo de estudio muy vasto y en una oportunidad para alcanzar progresos. La investigación Mayo-Roethlisberger ha recibido fuertes críticas por no haber sido debidamente controlada e interpretada pero sus conceptos básicos, como por ejemplo, un sistema social dentro del ambiente del trabajo, han resistido la prueba del tiempo. El punto importante es que se trataba de una investigación sustancial en torno a la conducta humana en el trabajo, y su influencia se difundió ampliamente.

A continuación se presentan los puntos más importantes de las mismas:

MODELO TRADICIONAL	MODELO DE REL.HUM. Suposiciones	MODELO DE REC. HUM.
1. El trabajo es inherentemente desagradable para la mayoría de las personas. 2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo.	1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes. 2. Las personas desean pertenecer y ser reconocidas como personas. 3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a las personas a trabajar.	1. El trabajo no es inherentemente desagradable. Las personas quieren contribuir a metas con significado que hayan ayudado a establecer. 2. La mayoría de las personas pueden ser mucho más creativas, ejercen autodirección responsable y autocontrol de lo que exigen sus trabajos actuales.
Políticas		
2. La tarea básica del gerente es supervisar y controlar estrechamente a sus subordinados 2. Tiene que dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje. 2. Tiene que establecer rutinas y procedimientos de trabajo detallados y hacerlos cumplir con firmeza pero con imparcialidad.	1. La tarea básica del gerente es hacer que cada trabajador se sienta útil e importante. 2. Debe mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones a sus planes. 3. El gerente debe permitir que sus subordinados ejerzan cierta autodirección y autocontrol en los asuntos de rutina.	1. La tarea básica del gerente es hacer uso de sus recursos humanos "no utilizados". 2. Tiene que crear un ambiente en el cual todos sus integrantes puedan contribuir hasta los límites de su capacidad. 3. Tiene que estimular la participación total en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y el control del subordinado.
Expectativas		
1. Las personas pueden tolerar el trabajo si la remuneración es aceptable y el jefe es justo. 2. Si las tareas son lo suficientemente sencillas y las personas se controlan en forma estrecha producirán de acuerdo con los estándares.	2. El compartir información con los subordinados y hacerles participar en las decisiones de rutina satisfará sus necesidades básicas de pertenecer y de sentirse importantes. 2. La satisfacción de estas necesidades mejorarán la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal.	1. El aumentar la influencia, la autodirección y el autocontrol del subordinado conducirá a mejoras directas en la eficiencia de operación. 2. La satisfacción con el trabajo puede mejorar como un "subproductos" de que los subordinados hagan uso completo de sus recursos.

En el modelo de las relaciones humanas estas se definen como "interacción positiva o negativa resultante de la reunión de dos o más personas" (Cano, 1992). Partiendo de esta definición se comprende que cuando el individuo establece relación con otra u otras personas, en ese momento comienza la relación humana, pero esta relación no sólo se da entre dos individuos, también puede darse de un individuo hacia un grupo o también de un grupo a otro grupo.

Es conveniente mencionar que las relaciones humanas en la empresa tienen como objetivo "el bienestar personal y social del trabajador mediante el conocimiento, aceptación y adaptación a sí mismo, a su grupo y entre los grupos" (Suárez, 1983).

3.1.2 Importancia De Las Relaciones Humanas. La importancia de las relaciones humanas se encuentra expresada por Suárez (1983) en las siguientes expresiones:

- a) En las relaciones humanas, no basta que el trabajo sea adaptado al hombre y que el hombre sea movido o atraído hacia el trabajo; el trabajador tiene necesidades sociales que no pueden ser satisfechas sino mediante un contexto de relaciones humanas dentro del grupo. Es aquí donde el conocimiento del individuo y de las fuerzas grupales se muestran estrictamente indispensables.
- b) Las relaciones humanas contribuyen a la doble función que debe tener una empresa: ser eficiente desde el punto de vista técnico y económico, y al mismo tiempo satisfactoria para los individuos y grupos que la forman.
- c) Las relaciones humanas propician que se trate a la persona como seres humanos, no son un medio para conseguir suavemente la explotación humana, sino una manera de responder a las necesidades más profundas de los hombres.

Además, estas relaciones tienen su justificación en los siguientes elementos:

- a) La división del trabajo hace que los empleados deban ser divididos en departamentos y que el trabajo de unos esté relacionado y dependiente del trabajo de los otros. Por lo tanto la interacción mutua es cada vez más importante.
- b) Las empresas cuentan con individuos que están al frente de la organización, por lo que, de la aceptación por parte de sus subordinados y de su interacción dependerá la eficiencia de la empresa.
- c) La empresa es un grupo dividido en subgrupos, de la manera en la que la interacción se presente en estos grupos, así como entre los individuos, dependerá el buen funcionamiento de la empresa.

3.1.3 Principios De Las Relaciones Humanas. El conocer los principios de las relaciones humanas aplicados a la empresa es el punto de partida para comprender la amplitud de éstas, el enmarcar específicamente sus lineamientos, permitirá una correcta aplicación sustentada en una base teórica. A continuación se destacan los que se consideraron más importantes (Suárez, 1983):

- a) Todos los empleados tienen enormes capacidades que tienen que ser aprovechadas en beneficio de las personas, de su grupo de trabajo y de la empresa.
 - b) La mejor motivación para la acción es la libertad responsable.
 - c) Todos los hombres son iguales en dignidad, pero entre ellos hay diferencias de índole psicológico que deben tenerse en cuenta.
 - d) El hombre no es un ser aislado, vive dentro de un grupo y necesita de él.
 - e) Las necesidades humanas no son únicamente de orden económico y fisiológico, sino social y de realización personal.
 - f) La base del trato humano es el trato justo.
 - g) La comprensión y aceptación de las personas parte del conocimiento y aceptación de ellas mismas, de su grupo y de su prójimo.
 - h) Su comportamiento esta íntimamente ligado a sus puntos de vista y sus valores;
 - i) Cada persona tiende a crecer, no desea retroceder.
 - j) No se deben eludir los problemas, estos se deben afrontar y resolver con la mayor eficiencia y rapidez posibles.
 - k) La relación del empleado con su jefe y sus compañeros constituye gran parte de sus satisfacciones como trabajador.
 - l) Los subordinados esperan que las órdenes de sus jefes sean factibles, razonables y relacionadas con el trabajo.
 - m) A toda persona no le gusta ser reprendida, le gusta ser elogiada y tomada en cuenta.
-

-
- n) La mayoría de los problemas entre las personas se deben a malentendidos o actitudes desfavorables.

3.2 Tipos de Relaciones en la Organización.

Dentro de la empresa existen diferentes tipos de relaciones de trabajo (que parten del puesto, departamento, área, etc.), que son determinantes e influyen en el manejo de las relaciones humanas; en este tipo de relaciones se debe considerar la forma en que interactúan las personas implicadas (jefe y empleado) para poder determinar la forma en que se presenta esta relación y comprender las posibles causas de buenas o malas relaciones humanas. A continuación se presentan los tipos de relaciones dentro de la empresa (Romero, 1992):

3.2.1. La Relación Entre El Hombre Y Su Puesto. Administrativamente debe existir una adecuación entre la persona y el puesto y, por consiguiente la persona debe integrarse al puesto para que el trabajo que desempeña sea eficiente. Las habilidades, capacidades y aptitudes son rasgos de la personalidad del empleado que se manifiestan en su trabajo o puesto, si dichos rasgos se encuentran vinculados con su puesto, el resultado será un desempeño con la máxima eficiencia y un alto grado de satisfacción personal. Es decir, la relación hombre-puesto es armónica, está ajustada y por lo tanto se considera como una fuente y una causa de buenas relaciones humanas.

3.2.2. La Relación Entre Jefe Y Empleado. Este tipo de relación se presenta ya sea de manera ascendente o descendente dentro de la estructura organizacional, en este tipo de relación es fundamental el adecuado ejercicio de la autoridad del jefe (donde ejerce una adecuada autoridad, que apoya y comprende al empleado, que pondera y premia sus aciertos y, está dispuesto a desarrollarlo), así como su aceptación por parte del empleado (donde respeta a su jefe, acepta voluntariamente y de buen grado la autoridad de éste y está dispuesto a colaborar estrecha y eficientemente con él), con lo que se da entonces una relación ajustada

y armónica, existiendo plena satisfacción tanto para el jefe como para el subordinado convirtiéndose en una causa de las buenas relaciones humanas.

3.2.3. La Relación Del Empleado Con Otros Empleados. La organización, para el logro de sus objetivos con máxima eficiencia, requiere necesariamente de trabajar en equipo. La formación de grupos informales de trabajo puede ayudar a trabajar en equipo; cuando los empleados dentro de algún departamento o sección que están destinados a ejecutar determinados trabajos operativos se encuentran integrados debidamente dentro de estos pequeños grupos informales y se apoyan mutuamente, colaborando entre sí para el logro de las actividades con la máxima eficiencia, se da el caso de que una persona se integra al grupo de sus compañeros de trabajo, siendo aceptada la persona por los demás que forman el equipo. En estas condiciones, la relación empleado-grupo de trabajo se encuentra armonizada, los individuos trabajan satisfechos y hay un amplio sentido de eficiencia y colaboración entre ellos, es decir, nos encontramos con una situación de ajuste, lo que producirá buenas Relaciones Humanas.

3.2.4. La Relación Entre Un Jefe Y Otro Jefe. El conjunto de jefes que forman parte de la empresa, están sujetos a un trato entre sí; cuando se conocen, se estiman, se comprenden, se apoyan mutuamente y son conscientes de la necesidad de formar un equipo de administradores para así lograr una buena administración de la empresa y alcanzar los objetivos de la misma; hay armonía y ajuste, lo que facilita las Relaciones Humanas funcionales.

3.3 Influencia de la Personalidad en las Relaciones.

Dentro de la empresa cada individuo cuenta con una personalidad propia, es importante considerar su alcance, características, patrones o influencia.

La personalidad la podemos definir como el conjunto de rasgos de una persona que la hacen diferente a las demás; es decir, "el conjunto de las características físicas

(como la estatura, la complexión, color de cabello, etc.), psíquicas (como la inteligencia, memoria, responsabilidad, etc). Estas "características" son en cierta medida predecibles, los patrones de conducta permanentes, la respuesta que cada persona da a los estímulos de la coexistencia tanto consciente como inconsciente, y que son determinantes de su "estilo de vida" (Cano, 1992).

Resulta muy importante el conocimiento de las diversas modalidades que presenta el comportamiento individual de las personas, para una buena conducción de las relaciones humanas. Este conocimiento permite ajustar la conducta en cada caso particular, no sólo en la indicación de cómo debe de realizarse el trabajo, sino también en la forma de dar órdenes.

La personalidad se compone por elementos biológicos, psicológicos y sociales; tales elementos actúan como un todo integrado y hacen que el individuo se manifieste como una unidad biopsicosocial (Cano, 1992.). En la integración de estos elementos concurren tanto la herencia como el ambiente.

El empresario debe considerar que existen diversos tipos de personalidad, lo que le permitirá formular un diagnóstico y un pronóstico más o menos válido, acerca del comportamiento de los empleados y grupos que se forman dentro de la empresa.

La psicología que profundiza en los estudios de la personalidad, la clasifica en dos grandes grupos, a partir de las funciones heredadas y de las aprendidas, las cuales se analizan en relación al temperamento y carácter de cada persona; ya que estos influyen en la manera en cómo se comporta el individuo a lo largo de su vida, en cómo se relaciona con otros en la sociedad, y por consiguiente en las empresas o trabajos en donde pasa buena parte de su vida.

3.3.1. Personalidad Del Mexicano. Existen diversas clasificaciones y teorías sobre la personalidad, al respecto Díaz Guerrero (1995), realizó estudios para indagar sobre los tipos más comunes en el contexto mexicano y los clasifica en ocho

tipos. De los cuales los cuatro primeros son los que describen a la gran mayoría de los mexicanos, que son:

- a) El tipo de mexicano pasivo, obediente y afiliativo (afectuoso); donde se tiende a ser obediente, disciplinado, complaciente, educado y piensa que es mejor saber obedecer que saber mandar, dichos sujetos por su habilidad para congraciarse y por su tendencia al orden, están de acuerdo con el orden social; este tipo de sujetos ya en una empresa, pueden congraciarse con dueños, jefes y líderes, sin embargo probablemente no llegarán a tener una posición de dirección en cosa alguna, ya que les falta iniciativa propia, y siempre buscan la protección de personas más poderosas que ellos, con mayor experiencia, para que puedan funcionar.
 - b) El tipo de mexicano rebelde activamente autoafirmativo; es frecuente entre los individuos jóvenes que son quienes generalmente realizan estudios superiores, es más reiterado encontrarlos en las clases media y alta que en las clases bajas, tienden a ser rebeldes ante la autoridad y continuamente intentan sobrepasar su capacidad intelectual; en suma tienden a ser exitosos, pero si caen en el extremo de la frustración que en ellos provoque la sociedad formal y de reglas, pueden cometer acciones delictivas.
 - c) El tipo de mexicano con control interno activo; es menos frecuente que los anteriores, puede ser obediente, afectuoso y complaciente cuando esto sea lo adecuado, pero rebelde si esto es necesario, este tipo se da con la misma frecuencia en clases bajas, medias y altas; son optimistas acerca de la capacidad del hombre para resolver problemas, piensan que las metas se alcanzan estudiando y trabajando, están en contra de compadrazgos y de cualquier forma de corrupción social, reúnen lo mejor de la sociocultura mexicana y se rebelan a sus defectos, tienden a ser nuestros mejores profesionistas, catedráticos, científicos, empresarios y políticos.
 - d) El tipo de mexicano con control externo pasivo; es el individuo pasivo, pesimista, fatalista, dispuesto a venderse al mejor postor, es obediente por conveniencia y por carácter, se desarrolla en el medio machista, es violento y
-

corrupto, estos individuos tienden a ser cínicos, irónicos, amargados y corruptos, generalmente son mediocres, conocen los aspectos negativos de la sociedad y se aprovechan de ellos.

Y los otros tipos del mexicano que son menos frecuentes:

- e) El tipo de mexicano cauteloso pasivo;
- f) El tipo de mexicano audaz activo;
- g) El tipo de mexicano activo autónomo y
- h) El tipo de mexicano pasivo interdependiente

3.4 Elementos de las Relaciones Humanas.

El tema de las relaciones humanas es tan amplio que es difícil encontrar un criterio único para abordar cualquier estudio que se haga sobre este, sin embargo en el análisis documental que se realizó para la presente investigación se encontró cierta consistencia en algunos elementos (como el trato, la motivación, la autoridad, el liderazgo y la comunicación), dichos elementos a pesar de no reflejar la amplitud del tema, manejan las bases necesarias para su estudio.

3.4.1 Trato. Dentro de una organización el trato es la forma como se efectúa la relación entre jefes y empleados; para el jefe, el trato con el personal entraña aspectos que determinan el desempeño del empleado y que pueden aprovecharse en un momento dado, mientras que para el empleado entraña otro tipo de aspectos relacionados normalmente con su aprovechamiento y bienestar personal.

A continuación se presentan algunos puntos a considerar para una correcta aplicación del trato por los integrantes de la empresa (jefes y empleados) :

- a) EL CONOCIMIENTO DE LOS HOMBRES Y EL CONOCIMIENTO DE SÍ MISMO. El trato psicológico de las personas es una de las funciones sociales más difíciles, pues está influido por gran número de factores; de los que destacan tres formas: cuando hay superioridad de un hombre sobre otro,
-

cuando hay una igualdad y cuando se da la subordinación; pero cuando se busca un trato efectivo se debe considerar:

- El conocimiento de los hombres, para poder prever cómo actúan en situaciones determinadas, y con qué medios se puede influir en ellos; lo cual implica conocer su fisonomía, actitud, lenguaje, comportamiento y;
- La situación de colaboración, el jefe y el empleado requieren en su trabajo de estar vinculados, pero existe una brecha social (como la distancia social y económica) que los separa por las situaciones que entraña cada posición, donde normalmente cada parte culpa a la otra y la responsabiliza de las tensiones existentes por el trabajo mismo.

b) EL EMPLEADO EN SU TRATO CON EL JEFE. Lo que el empleado más aprecia en los jefes es el aspecto moral de su comportamiento, su espíritu de justicia y equidad; ya que el empleado tiene aspiraciones y deseos propios de realización que se ven afectados por la postura del jefe y decidirá su situación dentro de la organización.

c) EL JEFE EN SUS RELACIONES CON LOS EMPLEADOS. El jefe debe saber reconocer su situación frente a los trabajadores y definir el camino para llegar a ellos, pues son numerosas las tendencias que dificultan y perturban el logro de buenas relaciones con el trabajador, como son:

- El hecho de que tiene sobre el otro el derecho de disponer, es decir, el poder despedirlo; el tener presente que este poder puede convertirse en un "fenómeno de situación", en el sentido de que sólo se da frente a dependientes;
 - La tendencia a la afirmación propia, que manifiestan los jefes no tanto en su esfuerzo para superar a todos los demás en facultades y ser superior a ellos, sino en el deseo de que los demás se percaten de su naturaleza mejor; y la "superioridad" de sus cualidades;
 - El sentimiento de superioridad induce a muchos dirigentes a no guardar ninguna consideración a los dependientes;
-

-
- Muy a menudo se manifiesta el sentimiento de poder en forma de censura y;
 - El director quiere, y con razón, ver rendimiento.

d) LAS FORMAS DEL TRATO. De aquí se desprenderá en gran medida la llamada atmósfera, la actitud general, que es difícil de definir, pero que se siente al estar dentro del lugar de trabajo y se refiere básicamente a la elección de la palabra adecuada y del tono de la misma, es decir el cuidado en la manera de presentarse, hablar y comportarse a fin de evitar roces, resistencias y tensiones; para lo que el jefe en su conducta, debe procurar tener la mayor ecuanimidad posible y tratar a todos de la misma manera.

e) MOMENTOS CRÍTICOS EN EL TRATO CON LOS EMPLEADOS. En el trato con los empleados hay momentos especiales en que sus comportamientos se pueden denominar como momentos "críticos", en los cuales una personalidad choca violentamente con las otras. Los principales de estos según Soria (1994) son:

- El mando; es el momento crítico más delicado, pues para que marche bien la empresa, cada orden debe ejecutarse cuanto antes, y aunque dar una orden parece ser una cosa natural en donde el trabajador debe, hacer todo lo que se le ordene; el reto del director consiste en lograr entonces "la obediencia", es decir, que el trabajador obedezca inmediatamente, sin replicar, de buena voluntad, exacta y debidamente, órdenes y direcciones ajenas.
 - La intervención; se dirige al hombre que trabaja, y que se propone comprobar si se cumplió una orden dada y si el trabajo se terminó cuantitativa y cualitativamente, se realiza para descubrir faltas de trabajo y poder así no sólo subsanar los daños causados por ellas, sino evitarlas en lo sucesivo; de tal forma que cada intervención lleva al juicio sobre la personalidad de los intervenidos, por tanto encierra un elemento de "desconfianza" en la honradez o la capacidad del trabajador.
-

-
- La censura; durante las labores el jefe tiene que emitir juicios críticos, el hacerlo de manera abierta se dificulta cuando intervienen otros elementos como la justicia o sentimientos, y si a esto se añade la clase y la forma de la crítica, esto complica más la situación; generalmente el director es muy seco y escueto en la aprobación, en cambio el descontento suele manifestarse con muchas palabras y apasionadamente. A esto la reacción natural del censurado es considerar la censura como la disminución de su valer, aminorando su deseo de trabajar y desarrollándose una actitud hostil.
 - El castigo; este momento crítico no sólo afecta a lo espiritual, también ofende el orgullo, la dignidad, el sentimiento de la conciencia propia; hay diferentes clases de castigo que pueden abarcar diferentes sectores fuera de la empresa; sobre el alma y el cuerpo, sobre el dinero y bienes, sobre la pérdida de la libertad y el honor, despido del empleado y privación de derechos civiles.
 - El ascenso profesional; es importante destacar que el empleado tiene por naturaleza un deseo interior de superación y desarrollo, y quiere expresar este sentimiento interior y darlo a conocer a los demás; el no conseguirlo puede crear sentimientos de rechazo hacia el trabajo.

3.4.2. Motivaciones. En un director, jefe, administrador, psicólogo, en una organización, subyace la función de creación y mantenimiento de un ambiente propicio, para el desempeño de los individuos que trabajan en grupos, hacia el logro de un objetivo común, es por esto que "un psicólogo no puede hacer este trabajo sin saber qué es lo que más motiva al ser humano" (Haro, 1986). En los años recientes las palabras motivar y motivación se han puesto de moda; en los más diversos ambientes se utiliza con muy variadas acepciones; se decidió definir motivación como "un estado interno de energía que activa o mueve, y que dirige o canaliza el comportamiento hacia las metas" (Koonts, 1992), en este sentido, la motivación es un término general que se aplica a todos los tipos de: deseos, impulsos, necesidades, emociones y fuerzas similares conocidas o

desconocidas por el sujeto, que determinan cualquier comportamiento (Soria, 1990).

Como todo comportamiento está motivado, demandará mayor o menor energía, según sea el caso y a medida que el comportamiento sea más complejo, las motivaciones que lo determinan serán más complicadas.

Las motivaciones son fuerzas que están dentro de las personas y determinan todos sus actos, en la mayoría de los casos la utilización de este término es incorrecto porque se considera a la motivación en los términos de "persuadir, instar o estimular"; pero el "motivar" a alguien a que haga o deje de hacer algo, requiere de conocer las motivaciones básicas de la persona o grupo, determinar cuál o cuáles se relacionan causalmente con la conducta que se requiere modificar o establecer, apelar a ellas para lograr el comportamiento deseado.

Las motivaciones se clasifican por su origen en dos grandes grupos: las que derivan de lo biológico y las que se originan socialmente o en el ambiente:

- a) Las motivaciones biológicas influyen en casi todo el comportamiento, pero rara vez son únicamente los impulsos biológicos los que determinarán los actos y;
- b) Las motivaciones sociales que, aunque no están al servicio de la supervivencia como las biológicas, tienen con mucha frecuencia más fuerza

Las motivaciones psicológicas y sociales antes mencionadas son impulsos o necesidades muy importantes en las relaciones humanas, porque cuando son adecuadamente cubiertas producen satisfacción y las hacen más agradables, en tanto que, cuando no lo son se transforman en una fuente generadora de ansiedad.

3.4.3 Autoridad. La autoridad es la capacidad para producir modificaciones en la conducta de los demás, en forma directa y en el sentido deseado (Haro, 1986), la

autoridad es un intento exitoso para dirigir la conducta de otro individuo. Se puede clasificar por su función en:

- a) Racional, cuando tiene su origen en la competencia, se basa en la igualdad entre la autoridad y quien está sujeto a ella; respeta y es respetada, hace suyos los objetivos de las personas sujetas a la autoridad, permite la crítica y necesita de ella al decidir.
- b) Irracional, cuando el origen o fuente es el poder y el temor, se apoya en la desigualdad radical entre la autoridad y el sujeto a ella, se establece una relación de superior a inferior, no respeta y es tímida, impone sus objetivos propios a los de las personas sujetas a ella, la crítica no es necesaria sino prohibida, en sus relaciones toma sólo en cuenta sus propios objetivos.

También se puede clasificar la autoridad por su origen en:

- a) Formal. La cual es ajena al sujeto, se adquiere por nombramiento, dispone de medios coercitivos para ejercerse, es decir, puede premiar o castigar.
- b) Informal. Es propia del sujeto, se logra por méritos propios, no tiene más fuerza que la que le atribuyen aquellos sobre los que se ejerce.

Ambas clases de autoridad no son mutuamente excluyentes, pero cuando coinciden se dice que hay un buen conductor o guía; la autoridad es más eficaz cuando es plenamente obedecida, es decir, cuando sus objetivos son alcanzados en la forma propuesta y con ello se logra un máximo de consecuencias deseadas, y un mínimo de consecuencias indeseadas.

El fenómeno de la autoridad es de primordial importancia en las relaciones humanas, porque la mayoría de los casos de trato interpersonal en la empresa caen dentro de él. Así como hay modos de ejercer la autoridad, también hay modos de acatarla y aceptarla. La respuesta a la autoridad va del rechazo o no aceptación hasta la obediencia ciega; de la combinación de estos factores

dependerá la eficacia con que se alcance la meta propuesta y el grado de satisfacción de quienes intervienen en el evento (Haro, op. cit.).

3.4.4. Liderazgo. Se define como "el ejercicio del poder sobre un individuo o grupos, hacia el logro de los objetivos organizacionales, es un proceso y dentro de un marco situacional cambiante" (Soria, 1990), también se define como "el arte o proceso de influir sobre las personas de modo que estas se esfuercen voluntariamente hacia el logro de las metas del grupo; el liderazgo es guiar, conducir, dirigir, proceder" (Koonts, 1992).

De acuerdo con esto, la habilidad de un líder parece ser un compuesto de al menos tres ingredientes principales, que son:

- a) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes fuerzas motivadoras;
- b) La habilidad para inspirar y;
- c) La fuerza para actuar de tal forma que establezca un clima para responder y para despertar motivaciones.

El líder debe tener bien definidas sus funciones, las cuales se deben basar en las siguientes metas:

- a) El logro de los objetivos de la organización;
- b) La integración del grupo y;
- c) La satisfacción de las necesidades del grupo.

Es conveniente mencionar que los jefes, directores, presidentes, jefes de sección, etc., dirigen, pero no son líderes mientras no obtengan la participación de su grupo; y recíprocamente, los individuos que pueden obtener por su personalidad, la participación espontánea de su grupo, son simplemente líderes virtuales, y sólo se convierten en líderes reales cuando dirigen.

3.4.5 Comunicación. Dentro de las relaciones humanas una buena comunicación es esencial para su efectividad en la empresa, ya sea en sus sentidos: vertical, horizontal, transversal. La comunicación se define como " la transmisión de mensajes de una persona a otra persona, de un grupo a otro, o bien entre personas y grupo" (Soria, 1990).

Muchas veces las comunicaciones se deforman o cambian de sentido, debido al ambiente adverso reinante, otras veces la deformación es causada por el desconocimiento de la mentalidad o del lenguaje de aquellos a quienes se dirige. Es necesario conocer muy bien las relaciones entre los integrantes del grupo, puesto que son estas las redes por las cuales se transmite, bloquea, o deforman la comunicación.

En relación a estas deformaciones o barreras se tiene que considerar que normalmente se relacionan con actitudes, que pueden ser negativas o constructivas; de las barreras más comunes son:

- a) La discrepancias y diferencias
- b) Los prejuicios
- c) El egocentrismo
- d) La resistencia al cambio
- e) La refutación
- f) El tiempo de escucha (oír sin escuchar).

Es indispensable conocer las situaciones, las circunstancias, las tendencias de los hombres y de los grupos, para establecer una comunicación sincera y eficaz con ellos. Sin comunicación, la organización muere o languidece, es el hombre quien da sentido a la realidad. De ahí que todo empresario deba llevar unida a su formación técnica una sólida formación humana.

Reviste gran importancia el manejo adecuado del lenguaje en cualquiera de sus expresiones, muchas veces la comunicación entre jefe y empleado implica una orden por parte del jefe que espera que sea cumplida por el subordinado, sin embargo quien ordena, generalmente pasa por alto aspectos que el empleado

requiere para un buen entendimiento como la brevedad, la precisión y que la orden (mensaje) sea directa.

En cualquier tipo de empleo se requieren **condiciones de seguridad y prevención**. Implica evitar riesgos (accidentes) y la aparición de enfermedades profesionales (causadas por trabajar con productos químicos, en la construcción, etc). Si se le agrega el bienestar psicológico (asociado al placer por la tarea) y la ausencia de estrés; la seguridad abarca una amplia gama de factores. Tiene relación directa con la salud laboral, y se cumple de acuerdo a la legalidad de la empresa y a la política interna.

El **ambiente de trabajo** es el resultado de la interacción de la persona y su entorno laboral inmediato, llamado microcontexto. Comprende:

- a) El ambiente social: (dentro de la organización) dado por las relaciones interpersonales entre trabajadores y jefes, junto con las habilidades requeridas por el conjunto (no es lo mismo trabajar en un hospital, que en una radio, que en una dependencia de las fuerzas armadas, etc.).
- b) La tarea en sí misma: que da lugar a los roles y cómo se distribuyen. Por ejemplo, una orquesta sinfónica puede tener un excelente director, pero sin músicos calificados no se puede llevar a cabo el trabajo específico; el uso de la tecnología; la presencia humana en lugares donde hace falta (un maestro/a por ejemplo); etc.

El **entorno físico** abarca al lugar de trabajo y la ambientación: la temperatura, el ruido, la iluminación, ventilación, vibraciones, condiciones de limpieza y orden; el espacio disponible en general y para cada trabajador.

La producción está en relación con la demanda del macrocontexto, que es el entorno socio-económico-cultural (situación externa).

3.5. Precisiones Acerca de las Relaciones Humanas.

Las relaciones humanas no son un asunto técnico, ni son tema meramente académico que se aprenda en el aula como se aprende geometría o historia de

china. El seminario de relaciones humanas no está hecho de teorías, conceptos brillantes ni recetas mágicas. Está hecho de vivencias impactantes y reflexiones profundas que propician una reeducación de las actitudes hacia sí mismo, hacia los demás y hacia la vida. Mientras no se sienta respeto y benevolencia hacia el prójimo, se podrán tomar cien seminarios de relaciones humanas y seguir siendo antisocial y conflictivo (Rodríguez 1988).

Existen personas que van a todos los congresos de psicología, enseñan comunicación y relaciones humanas y son mentirosas, incumplidas, explotadoras, egoístas y clasistas en extremo.

Las relaciones humanas tienen más de filosofía vital que de ciencia, de autoconocimiento que de conocimiento de teorías, de reeducación que de tecnología, de verdad existencial que de pose social y más de higiene mental que de estudio escolar. Esto conduce al punto final: las relaciones humanas funcionan mejor cuando los individuos y en los grupos se logran actitudes básicas de *amor* y confianza en sí mismos y los otros; cuando la alegría llega a ser el estilo de vida.

Un grupo es un conjunto de personas que pueden interactuar entre sí, son consientes psicológicamente de la existencia de los demás y perciben y son percibidos como miembros de un equipo.

Las tareas determinan en muy buena parte el tamaño del grupo en las organizaciones. Un grupo es más perdurable y da más apoyo que dos personas interactuando socialmente, pero es más débil o menos estructurado que una organización.

Por el contrario, podemos contemplar a una organización como a una serie de grupos acoplados, de manera que el rendimiento de la organización depende de la combinación de los rendimientos de los diversos grupos. En el mejor de los casos, esta serie de módulos humanos, que llamamos la firma o la corporación, es coherente durante períodos cortos como una unidad colectiva. La mayor parte del

tiempo, la organización no es más que una colección de individuos y grupos acoplados débilmente.

Al analizar el comportamiento del grupo tenemos que distinguir entre la tarea o lo que el grupo hace (su contenido) y las interacciones entre los miembros (el proceso). A menudo, el proceso es más importante que el contenido a la hora de explicar el rendimiento del grupo, incluso aunque será usualmente el contenido lo que evaluemos al medir su rendimiento.

Algunos grupos son muy decisivos, muy productivos, muy creativos y muy gratificantes para sus miembros. Otros, no. Cuando diseñamos más y más comités, grupos de trabajo, equipos y grupos de producción en las organizaciones, deberíamos recordar las ventajas e inconvenientes que supone utilizar a los grupos como instrumentos de toma de decisiones. Se ha descubierto que los grupos toman "mejores" decisiones en unas situaciones, pero no en todas. Esto puede suceder porque el grupo "promedia" sus respuestas, lo que elimina las posiciones extremas.

Otras ventajas de los grupos en cuanto instrumentos de toma de decisiones son:

- a) El grupo tiene acceso a una mayor variedad de experiencias y capacitaciones que una persona.
- b) Los grupos pueden generar mediante tormenta de ideas, muchas ideas mejores que los individuos por sí mismos.
- c) Es posible dividir el trabajo o el esfuerzo.
- d) Los grupos pueden generar más información sobre un problema.
- e) Los miembros pueden detectar los errores de los otros.
- f) El verse implicado en la decisión del grupo puede elevar la motivación del individuo para actuar.

En el otro lado de la argumentación, se ha visto que el grupo puede tomar también decisiones desastrosas. Algunas de las razones son:

- a) Los miembros son demasiado iguales (homogéneos).
 - b) El grupo falla a la hora de detectar las capacitaciones y experiencias de los distintos miembros.
 - c) Un grupo demasiado grande (especialmente los que superan los 7 miembros), tiende a poner restricciones a la participación.
-

-
- d) La atención sólo se centra en el problema durante varios periodos de tiempo.
 - e) Las discusiones tangenciales consumen tiempo.
 - f) El problema es demasiado técnico, complejo y conocido por unos pocos solamente.
 - g) Se pierde tiempo por los problemas sociales (procesos), del grupo. Los individuos que trabajan por sí mismos se centran en la tarea (el contenido), y no en la tarea más las interacciones sociales (contenido y proceso).
 - h) Un miembro utiliza la coerción, la expertez o la posición para dominar a los otros miembros y las presiones para la conformidad son tan fuertes que eliminan el compañerismo constructivo.
 - i) Las conjeturas llevan al grupo a ocuparse de temas irrelevantes y se pierde el tiempo.
 - j) Los miembros son tan heterogéneos que no se pueden comunicar.

3.5.1. ¿Qué Tareas Deberían Confiarse A Un Grupo? Demasiado a menudo se seleccionan a grupos para tareas sin prever el beneficio que se derivará para los miembros o si la tarea es idónea para un grupo. De manera que, cuando estemos reuniendo a los miembros de un grupo, hemos de considerar a las personas y a las tareas:

- a) Elijamos una tarea capaz de implicar a todos los miembros.
 - b) Demos al grupo una tarea concreta, y no abstracta.
 - c) Decidamos un comienzo y un fin determinados para la tarea y dejemos claro cómo se evaluará la eficacia de la decisión.
 - d) Elijamos a personas que puedan servir para ello (el equilibrio es esencial para el rendimiento).
 - e) Demos al grupo autonomía suficiente para el desempeño de la tarea.
 - f) Recompensemos al grupo como parte de un todo.
 - g) Estructuremos la tarea a desarrollar por el grupo de manera que incluya al menos:
 - Un planteamiento preciso del objetivo.
-

-
- Un planteamiento preciso del modo en que el grupo ha de presentar la decisión.
 - El tiempo y los límites al coste.
- h) Elijamos una tarea que requiera una estrecha coordinación, mediante la que unos puedan aprender de otros.
 - i) Restringir el tamaño del grupo a 5 ó 6 personas.
 - j) Seleccionar problemas en los que el coste administrativo y el tiempo o los beneficios sociales apoyen una solución de grupo, esto es, justificar la elección de un grupo.
 - k) Cuanto más capaces sean los miembros, mejor será la decisión.
 - l) Cuanto más conscientes sean los miembros de los procesos del grupo, mejor será la decisión.
 - m) Los grupos cooperativos resuelven mejor los problemas que los competitivos.
 - n) Los grupos creativos, en los que los miembros se eligen entre sí, toman mejores decisiones.
 - o) Las mejores decisiones se obtienen cuando los roles de liderazgo de tareas y de mantenimiento se designan de modo que se produzca una coordinación, con lo que se supera la lentitud, la discusión tangencial, la pérdida de enfoque y otras ineficacias de los grupos.

La finalidad de las relaciones humanas es propiciar la convivencia humana, en forma armónica en todas sus manifestaciones. Si queremos vivir bien con los demás necesitamos ajustar nuestros actos a las prácticas seguidas por los que integran la comunidad de la que formamos parte, pero, si no observamos puntualmente este precepto, no estaremos enfocando bien el objetivo.

Nuestras relaciones se refieren al trato constante que tenemos con nuestros semejantes y cómo nos desenvolvemos dentro de un marco determinado por las actitudes que asumimos, si no somos cuidadosos de su forma, es posible que se presenten situaciones conflictivas que constituyan barreras que nos impidan el acercamiento con los demás.

Las empresas que valoran el mantenimiento de la productividad realizan modificaciones en la organización, en la sistematización del trabajo y en las relaciones humanas. Al poner mayor énfasis en la rentabilidad hay que tener en cuenta el control de los costos. Para este proceso hay que involucrar a todos los sectores de la empresa, desde el trabajador, los jefes, la gerencia y los consejos

de administración. Lleva a establecer una relación mas fluida en los niveles descendente y ascendente. No hay mejoramiento de los costos sin contar con el elemento subjetivo de las relaciones humanas.

El instrumento del que se sirve el hombre para destruir los obstáculos que se opongan a sus relaciones con sus semejantes es la comunicación. La eficacia de la comunicación radica en que se verifica en forma recíproca. No puede existir una relación humana unilateral, puesto que eso significaría una forma de incomunicación y en toda relación humana, debe haber diálogo, intercambio y correspondencia recíproca de entendimientos.

La falta de una buena comunicación es causa de que muchas de nuestras actitudes sean mal interpretadas.

Tanto en el hogar como en nuestros tratos sociales en el trabajo o en cualquier otra actividad son frecuentes los conflictos producidos por incidentes a veces triviales, pero que se vuelven graves por una comunicación defectuosa.

Las manifestaciones de las relaciones humanas tienen su más alta expresión en la organización. El hombre se organiza para satisfacer mejor sus necesidades, tales como las de alimentación, la reproducción y la defensa. El hombre aislado no podrá vencer la resistencia que le opone el medio cuando trata de lograr sus propósitos, por eso busca la ayuda de sus semejantes y así, mediante el esfuerzo común, siempre alcanzará sus objetivos.

La aparición constante de nuevas necesidades que tiene que satisfacer, obliga al hombre a modificar sus estructuras. El hombre modifica, y se modifica continuamente porque está en contacto con los demás, generando así la dinámica de la humanidad y dando origen a las formas que harán posible el desarrollo social que le ha de permitir disfrutar mejores condiciones de vida.

Es en este marco que el tratamiento y la gestión del conflicto como un dato

inherente a toda relación humana se ha convertido en el eje de toda estrategia eficaz para fortalecer las organizaciones, cualquiera sea su naturaleza. Entonces, atender a la administración y resolución de los conflictos a través de los medios alternativos de la negociación y mediación para conciliar intereses divergentes, se constituye en una actividad de insoslayable importancia para alcanzar los mejores niveles de desempeño tanto de las personas como de las organizaciones.

3.5.2. Cómo Lograr Buenas Relaciones Humanas. Tratar con nuestros semejantes requiere de nosotros el empleo de adecuados sistemas de comportamiento que nos permitan resolver satisfactoriamente todas las situaciones que puedan presentarse, muy especialmente aquellas que se deriven de actitudes con las que no estemos familiarizados o que, francamente, sean opuestas a nuestra forma de actuar.

En las relaciones humanas lo que se pretende es establecer situaciones de reciprocidad con los demás pero, para que esto sea posible, es preciso familiarizarse con las ideas y actitudes ajenas, identificarse con ellas y estar prestos al empleo de las formas de cooperación que, puestas en marcha, crearán el clima propicio para la comprensión entre todos.

En el orden social, si no manejamos bien nuestras relaciones, seremos mal recibidos o, francamente, rechazados por los demás, pues a nadie le interesa tener tratos con quien no se ha identificado y, en el trabajo, si damos muestras de inadaptación, tendremos dificultades que podrán ser causa de despido, ya que ninguna empresa está dispuesta a conservar a quien carece de espíritu de colaboración.

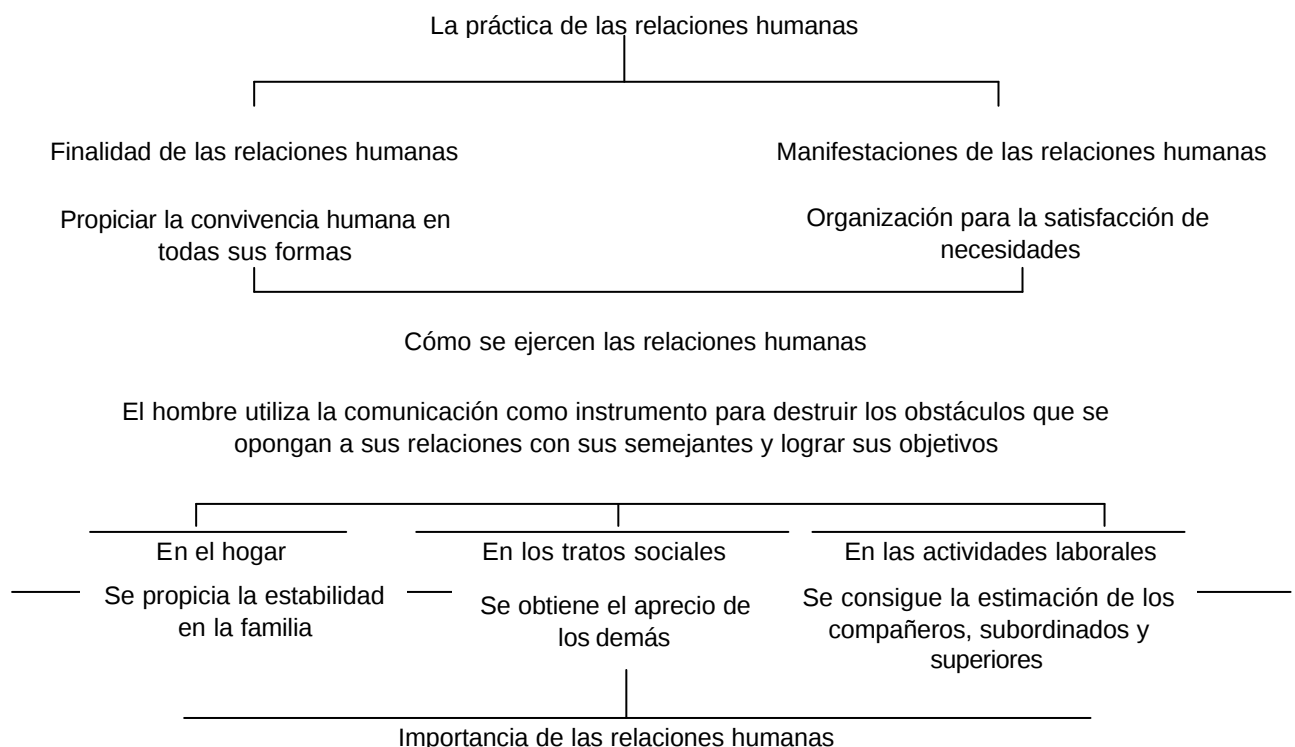
En el trato diario que llevamos con nuestros semejantes es frecuente la presencia de conflictos que se derivan de divergencias en la forma de ver las cosas.

Si queremos evitar la presencia de tales situaciones, lo único que tendremos que hacer es permitir que todos expongan con libertad sus opiniones, escuchar con atención sus razonamientos antes de externar los nuestros, propiciar el diálogo, en fin, crear el ambiente propicio para llegar a, conclusiones acertadas.

Si los problemas ya existen y es nuestro propósito resolverlos, lo primero que tendremos que hacer será plantear racionalmente la cuestión que les dió origen, llegando al fondo del asunto en forma tal que podamos hacer una valoración realista de las causas que los produjeron; procederemos en forma honesta al hacer el planteamiento, seremos objetivos en nuestras apreciaciones y, naturalmente, excluirémos toda posibilidad de comportamiento emotivo.

Si nos alejamos de estos preceptos al hacer el planteamiento, si actuamos con indecisión, si no sabemos valorar la conducta ajena y si no estamos dispuestos a sacrificar nuestros personales puntos de vista en la parte que debamos hacerlo, cualquier solución que proporcionemos será desacertada.

Si bien las relaciones humanas tienen sus fundamentos en ciencias como la psicología, la sociología y la antropología, su función específica puede considerarse como un arte cuyas formas de expresión se refieren a la posibilidad de saberse llevar bien con los demás.



Está fuera de duda que, en razón de los requerimientos de la vida actual, todos estamos sujetos a los demás, en cierta forma, para desarrollar nuestras propias actividades. Nadie puede resolver todos sus problemas o satisfacer todas sus necesidades con sus propios medios. Todos necesitamos de los demás en virtud de la diferencia de conocimientos, habilidades y posibilidades que cada quien tiene y es esta interdependencia la que nos obliga a buscar las formas de ayuda mutua que, bien ejercidas, dan lugar a la aparición y práctica de buenas relaciones.

A partir del momento en que somos capaces de determinar nuestras propias formas de comportamiento, es nuestra propia voluntad y no la ajena la que nos permite tomar las decisiones que convengan a nuestros propósitos, pero, aún así, en algunas circunstancias, por carecer de los elementos necesarios para resolver sobre determinada materia, nos vemos obligados a solicitar el auxilio de otros y, entonces, la voluntad ajena prevalece sobre la nuestra, estableciéndose una dependencia a la que estaremos sujetos mientras permanezcan las causas que la motivaron.

Todos tenemos una función que desempeñar dentro del grupo al que pertenecemos y que se distingue según los diversos medios en que opera. En efecto, puede referirse a nuestro papel como jefes de familia o miembros de ella, como integrantes de una cierta organización, o como responsables de una actividad laboral.

Estas funciones, en todo caso, deben estar regidas por normas de las que no podremos apartarnos sin peligro de graves consecuencias. Como padres de familia debemos estar al pendiente de la formación íntegra de los hijos menores y dar buen ejemplo y consejo a los mayores.

Muchas pueden ser las causas que impidan la existencia de buenas relaciones con nuestros semejantes, pero todas tienen su origen en la insuficiencia de conocimientos que sobre ellos tenemos. Cuando el contacto que mantenemos con los demás es limitado, nuestra posibilidad de conocerlos bien son mínimas y, naturalmente, no podremos identificarnos debidamente con ellos, lo que hará imposible que ajustemos nuestras formas de comportamiento a las suyas y, desde luego, cualquier posibilidad de establecer buenas relaciones será remota.

La ausencia de buenas relaciones puede ser más ostensible cuando se trata de las que llevan ciertos sujetos que actúan como si deliberadamente pretendieran hacerlas más difíciles. En efecto, existen individuos que tienen ansia de dominio y no vacilan en emplear cualquier medio para lograr sus fines; son autoritarios y despóticos en su comportamiento pues creen que así podrán imponerse y que su personalidad se agiganta. Se equivocan, pues nadie los respetará y lo único que conseguirán será que todo el mundo se aleje de ellos. Hay otros que, para satisfacer sus propósitos de dominio, utilizan todo tipo de recursos no importándoles los reprobables que sean, pues consideran que cualquiera es bueno si los lleva al éxito tal y como ellos lo entienden. Recurren a todo: la falacia y la intriga, adulan al poderoso y vituperan al humilde si esto los acerca a las metas que persiguen. Son capaces de adoptar la conducta de otros haciéndoles creer que lo hacen porque les agrada, para, de esta manera, tener su simpatía.

Es posible que estos sujetos logren sus objetivos, pero, si se trata de los del primer caso, los resultados serán efímeros por haberlos conseguido por medio de la fuerza. Si se trata de los del segundo caso, los resultados podrán ser más

duraderos siempre y cuando logren imponer la falsa imagen que pretenden; pero es muy difícil mantener una situación así por largo tiempo, pues el constante esfuerzo que tienen que estar desarrollando para hacer coincidir sus falsedades con los datos de la realidad significa una pesada carga para ellos, y, por último, siempre tendrán la duda sobre la estabilidad de su situación y vivirán constantemente en el temor de que se llegue el momento en que los demás se den cuenta de sus propósitos y se alejen de ellos.

En el ejercicio de las relaciones humanas debe haber identidad plena de intenciones para llegar a acuerdos constructivos. Si pretendemos establecer vínculos duraderos tendremos que interpretar debidamente las actitudes y las actuaciones de las personas con quienes hemos de tratar. Si el conocimiento que sobre ellas tenemos es superficial, posiblemente caigamos en el error de emitir juicios apriorísticos sobre sus formas de comportamiento. Como ningún juicio a priori ha sido jamás un buen vehículo de difusión de ideas, ni ha determinado la rectitud de las observaciones, es claro que las conclusiones a que lleguemos por este medio estarán alejadas de la realidad y, naturalmente, nos conducirán a adoptar actitudes negativas y seremos rechazados por los demás.

Los factores que dan origen a juicios equivocados, pueden ser eliminados mediante el conocimiento que solamente se obtiene a través del trato mutuo. El contacto permanente con nuestros semejantes es la única forma que nos puede permitir interpretarlos debidamente e identificarnos con ellos, pues las interrelaciones llevan necesariamente el conocimiento mutuo, propician la comprensión humana y evitan la presencia de actitudes equívocas.

Pero en las relaciones humanas se manifiestan diversas formas de comportamiento, que son propias de cada individuo y que, en muchas ocasiones, dificultan nuestras intenciones de llevarnos bien con los demás. Es indispensable, en consecuencia, que sepamos manejar cualquier situación que pueda

presentarse, pues, sin esta condición, no podremos conseguir nuestros propósitos de tener una buena relación con los demás.

La tarea de convencer a alguien es muy delicada y requiere de una técnica especial, como es la de la persuasión. Esta técnica no es otra cosa que una acción psicológica mediante el lenguaje y la podemos emplear siempre que encontremos resistencia a nuestros argumentos. La acción consiste en presentar nuestros propios argumentos de modo que resulten tan evidentes, que la aceptación de ellos por parte de nuestro interlocutor sea inevitable y logremos convencerlo de que su resistencia deba cesar. El empleo de esta técnica excluye toda posibilidad de utilizar la discusión, pues ésta tiene el propósito ostensible de imponer un criterio propio y hay que tener presente que nadie desea que le impongan nada. La discusión lleva implícita un afán de dominio, lo que es rechazado por todos, pues nadie acepta de buen grado ninguna forma de dominación y, naturalmente, no es mediante ella que alguna vez se haya fomentado el clima adecuado para el establecimiento de buenas relaciones.

Una buena relación humana es, ante todo, una comunicación recíproca y la discusión tiende a ser una comunicación unilateral, pues, cuando discuten dos, cada uno sostiene sus argumentos y, al final, ambos se quedan con sus propias ideas. Puede darse el caso de que alguno de los dos se considere triunfante porque el otro ya agotó sus recursos y no le queda nada por decir, pero, aún en esta situación, lo único que ha conseguido el presunto vencedor es humillar al vencido, pero no logrará hacerlo modificar sus propios puntos de vista.

Pero no sólo hay que evitar la discusión cuando se trata de persuadir a alguien sino que hay que convertir toda discusión en diálogo. No podemos olvidar que el objeto de una relación no es imponer a otro una derrota sino intercambiar ideas y, para esto, es indispensable el diálogo, no importa que las opiniones sustentadas sean opuestas.

La vida física del hombre no será posible sin una actividad que le permita arbitrase los recursos indispensables para sus sostenimiento. De aquí su preocupación por encontrar y conservar una ocupación bien retribuida que haga factible la satisfacción de sus necesidades y deseos en todos aquellos aspectos que se refieran a su bienestar material.

Se ha dicho que tan importante es conseguir un empleo como conservarlo, que nadie está interesado en buscarse dificultades en sus actividades laborales y que toda posibilidad de progreso en una empresa requiere de la práctica de buenas relaciones. Nada más exacto y, precisamente, el conocimiento de estos principios es lo que busca el hombre al desarrollarse en forma que le permita presentar una adecuada imagen de su personalidad ante todos aquellos con quienes va a estar relacionado.

A pesar de las desventajas de trabajar en equipo se puede aprovechar la facilidad que tiene el mexicano para relacionarse; la alta valoración que da a la amistad, así como su extroversión para apoyar su integración en equipo de trabajo de manera eficaz. En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo a colaborar con su esfuerzo, a lograr lo mejor; pero necesita saberse valorado reconocido, útil e importante.

Si los jefes, si cambian la actitud de considerar al trabajador como subordinado y lo consideran como colaborador, será en beneficio de su empresa, de él mismo y de los trabajadores.

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo. El saber cuáles son nuestras cualidades y cuáles nuestras debilidades, nos permitirá aceptar las primeras y esforzarnos por superar las segundas.

CAPÍTULO IV

CALIDAD TOTAL

El trabajo es la condición necesaria y natural de la existencia humana, cualquiera que sea su forma. Esto es, el trabajo es un proceso históricamente determinado que pone al hombre en contacto con la naturaleza para que, mediante la acción del primero sobre la segunda, se satisfagan las necesidades cotidianas de la humanidad.

A lo largo del tiempo el trabajo humano ha configurado un espacio social en el que se desenvuelve la existencia misma del hombre, estrategias de desarrollo social, actitudes y diversas formas de pensamiento. Es en este espacio donde se manifiesta una de las intervenciones más significativas del hombre sobre su entorno, transforma su medio ambiente, consolida o distorsiona su identidad social y en definitiva realiza trabajo, una de las condiciones que le son inherentes como ser humano.

Se han discutido y analizado los elementos que han llevado al hombre a mantener los procesos laborales como mediatizadores de su actividad social e individual, estas discusiones pueden no llevar un mismo fin, lo que resulta importante en el presente análisis es ubicarnos en la complejidad creciente de los procesos productivos que son característicos de la época en que vivimos, es así como la especialización impuesta por la división del trabajo en el capitalismo, requiere de más técnicos y científicos que, bajo una rígida jerarquía, son subordinados al capital para su reproducción ampliada involucrándolos en un proceso de enajenación, donde su inteligencia y su propia subjetividad son paulatinamente anuladas; una respuesta a esta situación se propone con diversos marcos teóricos y conceptuales tales como: Desarrollo Organizacional, Optimización de los Recursos humanos, Capacitación, Desarrollo de las Relaciones humanas, Calidad Total, etc.

Es importante señalar que para el psicólogo es fuente de reflexión, de investigación, y de intervención el espacio social derivado del proceso de trabajo el cual, soporte de una actividad humana de considerable importancia es codiciado y disputado,

llevando consigo la huella de las relaciones de producción y las de la organización sociopolítica dominante (Acle,1990).

El trabajo, actividad a la vez consiente y social nacida de la posibilidad de comunicación y ayuda espontánea entre los miembros de la especie humana, constituye el instrumento mediante el cual el hombre actúa sobre su medio natural (Mandel, 1984). En este mismo sentido es importante señalar que la necesidad de la calidad no se establece como una necesidad primaria, sino que surge apartir de procesos o fenómenos políticos, sociales y económicos (particularmente hablamos en términos de competencia y de libre mercado). La historia de la humanidad está directamente ligada con la calidad desde los tiempos más remotos, el hombre al construir sus armas, elaborar sus alimentos y fabricar su vestido observa las características del producto y enseguida procura mejorarlo.

La práctica de la verificación de la calidad se remonta a épocas anteriores al nacimiento de Cristo. En el año 2150 A.C., la calidad en la construcción de casas estaba regida por el Código de Hammurabi, cuya regla # 229 establecía que "si un constructor construye una casa y no lo hace con buena resistencia y la casa se derrumba y mata a los ocupantes, el constructor debe ser ejecutado". Los fenicios también utilizaban un programa de acción correctiva para asegurar la calidad, con el objeto de eliminar la repetición de errores. Los inspectores simplemente cortaban la mano de la persona responsable de la calidad insatisfactoria.

Anteriormente, los países competían por tener más territorio y por ser potencias militares. Esta competencia fue en muchas ocasiones, el origen de conflictos y guerras, entre ellas las dos Guerras Mundiales que en el siglo pasado y que causaron un gran perjuicio a la humanidad.

Después de la segunda guerra mundial, los países se dividieron en dos grandes bloques: los países capitalistas y los socialistas, que durante muchos años rivalizaron entre sí debido a sus diferencias ideológicas. Sin embargo, a finales de la década pasada se desintegró el bloque socialista de la Europa Oriental; los que ahora tratan de adaptarse a la así llamada economía de mercado, para en un futuro

próximo competir con el resto de las naciones por vender sus productos en el exterior (Gutiérrez, 1996).

4.1. Antecedentes de la Calidad.

4.1.1 Antes De La Revolución Industrial. El artesano cubría prácticamente todos los aspectos de la producción de un objeto, desde seleccionar el material, darle forma, acabado y finalmente él era quien lo vendía. En cada uno de estos pasos, el artesano era el que decidía si la calidad de su(s) producto(s) era la adecuada, además la relación con los compradores era directa y personal. El fruto del artesano era (o debería ser) fuente de orgullo. En la Edad Media los artesanos se organizaron en gremios, los cuales de alguna manera trataron de estandarizar los productos que se vendían, y que al mismo tiempo se conservara la exclusividad de fabricar ciertos productos.

4.1.2 Revolución Industrial. En 1876 el economista inglés Adam Smith, escribe el libro "La riqueza de las naciones" donde se menciona por primera vez el principio de la división y especialización del trabajo, y la aplicación de la fuerza motorizada por medio de vapor, representa un parte aguas en la historia de la humanidad, ya que representa un aumento exponencial en la productividad. Esa especialización de las actividades hace que los operarios de máquinas no manufacturen más que una pequeña parte del rompecabezas final y que el trabajo se vuelva despersonalizado.

Durante el siglo XIX hay una explosión demográfica urbana, en la primera mitad del siglo, surgen los ferrocarriles, el telégrafo y otros descubrimientos que aceleraron el desarrollo económico y la difusión de la tecnología. Es importante mencionar que en los Estados Unidos surge el SAP (Sistema Americano de Producción) que no es otra cosa que la estandarización y modulación de partes, que se aplicó al diseño de pistolas y rifles, cegadoras mecánicas y posteriormente fue adaptado por la industria automotriz. Esta forma de producción y el sistema de comunicación que representaban los ferrocarriles, le permitió a la gente que vivía en lugares más apartados obtener esa clase de

bienes, mismos que eran vendidos por tiendas de catálogo como lo fue la tienda de SEARS ROEBUCK.

La demanda de productos de parte de una creciente población urbana era insaciable de tal manera que esto provocó que se hicieran cambios en la manera de producción, por un lado surgió la figura del capataz, que era un obrero con experiencia, pero sin ningún otro tipo de preparación, que se encargaba de detectar los productos que estuvieran fuera de la especialización.

Más adelante Henry Ford añadió el concepto de la línea móvil de montaje, a lo que era la producción estandarizada del Ford Modelo "T", por primera vez se traía el trabajo a los obreros, el tipo de actividades era sencillas y repetitivas, y la gente se organizó por departamentos.

4.1.3 Calidad En El Siglo XX.

1920's. Los sistemas de fabricación en línea se volvieron más complicados y de mayor capacidad, por lo que fue necesario poder combinar el producto del trabajo de muchos hombres fabricando las mismas piezas. Fue así como surgieron los inspectores de calidad, personas trabajando tiempo completo, cuyo objetivo era detectar aquellos productos que no cumplían con las especificaciones, con el fin de separarlos de aquellos que sí tenían calidad. También se forman los departamentos de control de calidad. Existe influencia de los postulados de Frederick Taylor, (el padre de la ingeniería del trabajo) que aplica por primera vez los conceptos de tiempos y movimientos. Es en esta década cuando la Western Electric instala una nueva central que a la postre no puede operar debido a una gran cantidad de defectos, no obstante que, como reveló una encuesta, había más inspectores que obreros. Se crea entonces un departamento de calidad separado del de producción teniendo entre sus miembros a George Edwards y Walter Shewhart. El primero creó la noción de aseguramiento de calidad y el segundo introduce a la estadística como un medio de gestión de la calidad (Acle, 1994).

1930's. Los bienes de consumo se producen en forma masiva, el creciente volumen, impidió que la inspección se siguiera haciendo al 100 %, por lo que se optó por utilizar la técnica de muestreo, fue así como se empleó por primera vez el Control Estadístico de proceso.

1940's. Los esfuerzos de producción y de calidad de finales de la década de los 30's y la primera mitad de esta década se dedica principalmente a la producción de armas y de equipo militar, mismos que deben ser confiables para combatir durante la segunda guerra mundial. Los sistemas de control de calidad usados por los americanos y los ingleses son secretos militares que se vuelven de dominio público al finalizar la guerra mundial. En 1945 Feigenbaum publica su artículo "La Calidad como Gestión", donde se describe la aplicación del concepto de calidad en diferentes áreas de la General Electric, lo que resulta el antecedente de su libro Total Quality Control.

1950's. Durante la década de los 30's debido a la depresión económica que sufrieron los Estados Unidos tuvieron una demanda acumulada de casi dos décadas, por lo que al finalizar la guerra existió un boom económico sin precedentes con un fuerte crecimiento de la economía. En términos económicos se puede decir que durante casi 25 años, los Estados Unidos fue la potencia número uno sin rival, en el mundo, y lo que se vivió en esa época especialmente para los productos americanos, fue lo que se conoce como un mercado de vendedores, ya que la demanda para los productores era tan grande que ponía a los fabricantes en una posición ventajosa y los consumidores tenían que conformarse con poca variedad para escoger productos de baja o media calidad. En Japón (país que se convirtió en el estandarte de la nueva economía) la situación que se vivió fue completamente distinta a lo ocurrido en los E.U.. El país fue derrotado en la guerra del pacífico y se enfrentó a la disyuntiva de qué hacer para sobrevivir, especialmente siendo un país sobrepoblado, pequeño en extensión territorial, pobre en recursos naturales. El país tenía que exportar para seguir adelante, pero el problema al que se enfrentó fue la mala imagen que

tenían los productos japoneses de ser "malos pero baratos". Se forman varios organismos que habrían de tener una gran importancia en el desarrollo económico del país, tales como JUSE la Unión de científicos e Ingenieros Japoneses y MITI Ministerio de Comercio Internacional e Industria.

A principios de esta década visitan el Japón los doctores Deming y Juran de los E.U., que enseñan el control estadístico del proceso, y dan seminarios sobre productividad. Su principal aportación fue que al cabo de algunos años, la imagen de los productos japoneses cambia a ser "baratos pero buenos". En 1954 la compañía SONY adquiere los derechos para la explotación del transistor de la compañía americana AT&T hecho que no solo va a revolucionar la electrónica de consumo (SONY es la que produce la primera TV y radios portátiles) sino que también las aplicaciones de tipo industrial.

1960's. La estandarización industrial comienza durante la década de los 50's, y se generaliza durante los 60's. En 1961, Philip Crosby lanza el concepto de cero defectos enfatizando la participación del recurso humano dado que se considera que las fallas provienen de errores humanos. Para 1962 la JUSE propuso la formación de Círculos de Calidad, mismos que han sido una de las grandes aportaciones de Japón a lo que es el movimiento del Control Total de la Calidad. A los integrantes de los Círculos de Calidad se les enseñan las herramientas estadísticas de la calidad para poder enfrentar los problemas. Estas herramientas son utilizadas no sólo por los operarios, sino por los supervisores, gerentes y hasta directores.

De esta década destaca la labor del Dr. Kaouru Ishikawa, precursor del movimiento de calidad en el Japón, de los círculos de calidad y del diagrama "Causa-Efecto" (o también llamado de "espina de pescado"). En sus técnicas para la mejora de la calidad, utiliza el círculo de Deming (PDCA cycle) Planear-Hacer-Verificar y Actuar.

Los productos japoneses (cámaras, equipos de sonido, electrónicos, autos, motocicletas) se distinguen por su calidad y bajo costo, y son exportados masivamente a los E.U. y Europa.

1970's. El enfoque del control de la calidad amplía su radio de acción y deja de estar circunscrito únicamente a las áreas de producción y pasa a ser de los objetivos por conseguir de todas las áreas de la compañía. Surge el concepto de la Calidad Total término acuñado por el Dr. Feigenbaum. La calidad surge como una estrategia fundamental para la competitividad, y una herramienta imprescindible de toda actividad empresarial.

El embargo petrolero árabe de 1973 y 1975 provoca una crisis energética, los autos japoneses que eran compactos, económicos, rendidores y de una calidad aceptable, salen bien librados durante esta crisis. Otros productos japoneses como las cámaras fotográficas, aparatos electrónicos de consumo, motocicletas, etc., consolidan su posición, basados en una política de intensa producción, de buen costo y durabilidad de los productos y tienen un gran impacto en los mercados europeos y americanos. El ingreso percapita de los japoneses alcanza los US\$ 5000 dólares anuales.

1980's. El concepto de calidad total consiste en la satisfacción de los requerimientos y expectativas del cliente, y no únicamente en el cumplimiento de los requerimientos internos de la compañía. La calidad se vuelve un compromiso Total de la empresa lo que demanda cambio de actitudes de todas las personas, de todos los niveles y todos los departamentos.

Se aplica la filosofía de la mejora continua (Kaisen) en las compañías japonesas, al mismo tiempo que se busca abrir nuevos mercados, ya que los consumidores se vuelven más exigentes. En la electrónica de consumo y en la industrial surge la era de la "miniaturización" con el descubrimiento del microchip, un ejemplo exitoso fue el "Walkman" de SONY.

Los productos japoneses dejan de ser copias más baratas de otros productos americanos y europeos y adquieren personalidad propia. La calidad, confiabilidad, durabilidad y diseño de los productos japoneses los hace que se distingan de los productos de otros países, la política ya no se basa en bajos precios, pero sí en precios razonables. Japón es líder mundial en la producción de autos y motocicletas superando a los EU.

En EU las compañías locales pierden participación de mercado ante la invasión de productos asiáticos que ofrecen mejor precio a los consumidores, esto provoca en muchas ramas de la economía un cierre masivo de empresas sin embargo, el doctor Juran pronosticó que para esta década EU iba a resurgir, como de hecho ha venido ocurriendo, como es el caso de la industria automotriz. En 1982 el ingreso per capita de Japón alcanza los US \$10 000 dólares anuales, y para 1987 este ingreso es de US \$20 000 dólares, superando a los EU.

En 1987 surge la norma ISO 9000, creada por la Organización Internacional de Normalización (ISO International Standards Organizations), con sede en Ginebra, Suiza. Estas normas que son obligatorias dentro de la CEE (Comunidad Económica Europea) y que están extendiendo su influencia por todo el mundo, tienen por objeto definir qué elementos debe tener un sistema destinado a controlar y garantizar la calidad en las empresas de los ramos de manufactura y servicios.

Durante los 80's y 90's, y años por venir, tenemos un mercado de compradores, donde hay mucha oferta y menor demanda, los compradores ponen sus condiciones.

1990's-. Surge el concepto de Administración Total de la Calidad (ATC), esta forma de organización de la compañía está basada en la calidad, se basa en la participación de todos sus miembros y busca el éxito a largo plazo a través de la satisfacción del consumidor, y el beneficio a los miembros de la organización y de la sociedad.

Japón alcanza un ingreso per capita de más de US \$ 28 000 dólares anuales, que es el más alto del grupo de los siete (G-7), los siete países más industrializados.

4.2. Definiciones y Características del sistema de Calidad Total.

En la información que se ha manejado hasta el momento se cita frecuentemente la palabra calidad, de la cual, la mayor parte de las veces no se sabe su objetivo y

significado. Regularmente se le relaciona con productos o servicios de costos elevados, sin embargo, la calidad no se reduce a estos elementos.

La palabra calidad designa el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permiten emitir un juicio de valor acerca de él. Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión designa entonces un juicio positivo con respecto a las características del objeto. El significado del vocablo calidad, en este caso, pasa a ser equivalente al significado de los términos excelencia, perfección (Gutiérrez, M., 1994).

Para Larios (1989), la calidad se encuentra en todas las actividades del ser humano, como en la administración, economía, deportes, investigación, la manera de vivir, etc., y tiene como finalidad mejorar el entorno.

En el ISO-8402-1986: Calidad Vocabulario, se define la calidad como "la totalidad de peculiaridades y características de un producto que determinan sus capacidades de satisfacer necesidades declaradas o implícitas" (Molina, M., 1993 p. 4). Asimismo, Bur (1978) define la calidad como el aseguramiento de resultados que corresponden a los planes. Cuando se lleva a cabo el control eficaz, la información que se recopila sirve para mantener en conocimiento al gerente acerca de las situaciones a lo largo de sus objetivos a cumplir. La información en momentos de problemas ayuda a buscar alternativas para dar soluciones y medir el desarrollo de cada área, además sirve para crear reportes y para tomar medidas necesarias en las áreas que se requiera, sin que se omita la retroalimentación a los sectores que estén participando.

Para la administración, la calidad es entendida como una herramienta que se divide en cuatro puntos:

1. Fijar estándares de calidad.
2. Logro de conformidad con los estándares.
3. Acción cuando se exceden los estándares.
4. Planificación para mejorar los estándares (Feigenbaum, 1988)

Al revisar las definiciones, observamos que no todas se fundamentan de la misma forma y tampoco persiguen los mismos intereses. Sin embargo, las definiciones

propuestas por Bur (1078) y el ISO 8402 pueden ser útiles para las organizaciones que implementen el programa de calidad. Entre los principales aspectos que integran se encuentran: al gerente, quien debe estar informado y convencido de los sucesos dentro de la organización, el control de información necesaria para la empresa que enfrenta problemas y que busca alternativas a partir del análisis del trabajo realizado en la organización, además de la evaluación sobre el desarrollo de las diversas áreas que participan en el proceso y la retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y los avances que se tienen.

Las definiciones que se han presentado y las distintas concepciones que se han tenido sobre la calidad, nos permiten dar cuenta de que sobre los lineamientos de calidad no existe una tendencia estática en sus elementos, estos se van integrando o desechando, dependiendo del momento en el que se viva y las necesidades que tenga el ser humano.

El control de calidad puede presentarse en varias etapas del proceso de producción: (1) cuando se reciben las materia primas, (2) durante la producción en sí y (3) después de terminada la fabricación.

Las materias primas deben inspeccionarse cuando se reciben para asegurar que se mantenga una calidad constante. Por lo general, el muestreo es el método empleado para averiguar la calidad de la materia prima. En una fábrica de automóviles, cada centésima banda para ventilador que se recibe debe probarse para tensión, fuerza y forma.

Durante la producción pueden hacerse revisiones de control de calidad en varias etapas. En algunos casos, los trabajadores de la línea pueden hacer revisiones de su propio trabajo. Sin embargo, es aconsejable contar con una revisión independiente de control de calidad hecha periódicamente, ya que los trabajadores pueden evitar volver a hacer el trabajo.

El producto terminado también puede ponerse a prueba para su calidad. El método de probarlo variará de acuerdo con el número de piezas que se produzcan, con su complejidad y con su costo (Fulmer, R 1992).

Lo anterior es producto de las interpretaciones que se le han hecho al sistema de Calidad y no tienen por qué estar equivocadas, sin embargo el movimiento de la calidad va más allá, ya que se buscan resultados de mejora de la productividad, tomando muy en cuenta el aspecto humano. El concepto de calidad engloba a toda la empresa de allí viene el nombre de TOTAL. Aclé (1994), nos dice que "la calidad total es una filosofía administrativa de gran profundidad. Sin embargo, no es en sí misma una estrategia que resuelva todos los problemas de la empresa, por lo que centrarse exclusivamente en ella como un medio para lograr objetivos de carácter operativo, comercial, financiero, etc., puede conducir al fracaso".

En este mismo sentido una empresa que desea adentrarse en la Calidad Total es importante que tenga claramente definidas las razones para hacerlo, si se quiere seguir una moda, imitar al vecino o a pensar que será la solución mágica a la problemática que enfrenta la organización, lo mejor es no continuar. Para poder conceptualizar todo esto, es necesario mencionar de manera específica a los autores que contribuyen a desarrollar el concepto de calidad total.

4.2.1. Autores De Calidad.

- a) En primer término hablaremos de EDWARD DEMING (del cual ya señalamos sus principales aportaciones), americano, que nació en 1900. Obtuvo su doctorado en física de la Universidad de Yale en 1928. Posteriormente fue consultor en la oficina de censos de los E.U donde aplicó las enseñanzas de Shewart sobre control estadístico de procesos (CEP) para el censo del año de 1940. A partir de 1942, Deming comenzó a enseñar CEP a ingenieros. Influyó en las gentes que formaron el ASQC American Society for Quality Control (sociedad americana para el control de la calidad).

Bajo los auspicios del comandante supremo de los ejércitos aliados, el general Douglas MacArthur (que mantenían ocupado militarmente el Japón, después de haberlo derrotado en 1945), Deming empezó a enseñar a los japoneses el CEP 1950 y posteriormente regresó en 1951, 1952, 1955, 1960 y 1965. En

1960 el emperador Hiroito le otorgó la prestigiosa orden del tesoro sagrado por sus contribuciones al Japón.

En 1951 se estableció el Premio Nacional de Calidad del Japón que llevó su nombre en su honor: "The Deming Prize".

Para Deming la calidad se define como "la habilidad de un producto o servicio de cumplir con las expectativas de los clientes". La calidad está determinada por los siguientes factores:

- a) El producto mismo.
- b) El usuario y cómo hace uso del producto y lo que espera del mismo.
- c) Servicio del producto.

Deming propone un círculo de mejora continua, el Circulo de Deming, PDCA, Plan, Do, Check, Act, que en español se le conoce como el circulo PERA, esto es: Planear, Ejecutar, Revisar, Actuar.

También establece catorce puntos para la administración:

1. Ser constante en el propósito de mejorar los productos y servicios
2. Adoptar la nueva filosofía. No podemos tolerar los niveles de aceptación de demoras, errores, materiales defectuosos y de trabajos defectuosos.
3. Dejar de depender de la inspección masiva.
4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.
5. Encontrar problemas, y mejorar continuamente el sistema
6. Instituir la capacitación en el trabajo
7. Instituir métodos modernos de supervisión de los trabajadores
8. Desterrar el temor, para que la gente pueda trabajar efectivamente.
9. Derribar las barreras que existen entre departamentos.
10. Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral, si no se le dan los métodos para obtener nuevos niveles de productividad.
11. Derribar las barreras que impiden el sentirse orgulloso por un trabajo bien hecho.
12. Eliminar las cuotas numéricas para normas de trabajo.
13. Establecer un vigoroso programa de educación y reentrenamiento.
14. Crear una estructura a nivel dirección que pelee todos los días por los trece puntos mencionados.

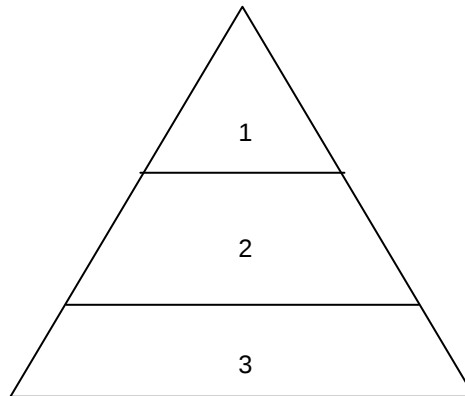
Siete Enfermedades Mortales para una Compañía, según Deming.

1. Falta de constancia de propósitos.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo.
3. Evaluación del desempeño, clasificándolo según méritos o análisis anual.
4. La movilidad de la gerencia.
5. Manejar una compañía basándose sólo en cifras visibles
6. Costos médicos excesivos.
7. Costos excesivos de garantía fomentados por abogados que trabajan sobre una base de honorarios en caso de imprevistos (Rodríguez, M.J.,1999).

- a) JOSEPH M. JURAN. Nació en 1908 en Rumania pero se crió en los Estados Unidos. Estudió Ingeniería y Leyes. Desarrolló los principios de control de calidad y productividad que fueron usados en Japón, país que visitó por primera vez en 1954. Fue gerente de calidad de la compañía Western Electric. Señaló que dentro de una compañía existen múltiples funciones: Producción, finanzas, etc., cada función desarrolla su propio dialecto. La compañía tiene diversos niveles en su jerarquía y aquí también existen diferentes dialectos. Si formamos una pirámide, en la parte inferior está el lenguaje común de las cosas (producción). En la parte superior está el lenguaje de alta gerencia y dirección, que es el lenguaje del dinero. La gente de nivel medio (también sería el caso de los diseñadores) tiene que ser bilingüe.

1. ALTA DIRECCIÓN
Lenguaje del Dinero
2. NIVEL MEDIO
Diseñadores
Debe ser bilingüe
3. NIVEL INFERIOR
Lenguaje de las cosas
Producción



Propuso la trilogía de la calidad, a) planeación de la calidad; b) control de la calidad y c) mejoría de la calidad. Los principales aspectos de la calidad son:

1. Técnicos- Relativamente fáciles de cumplir
2. Humanos- Son los más difíciles de cumplir

Juran estableció lo que llama "las necesidades expresadas y las necesidades reales". En las que menciona que los clientes generalmente expresan sus necesidades desde su punto de vista y en su lenguaje propio, esto se ve claramente con clientes externos que compran nuestros productos. Ellos indican sus necesidades en términos de los productos que desean comprar.

Cliente desea Comprar	Lo que el Cliente Realmente Desea
- Comida	- Nutrición, sabor agradable
- Automóvil	- Transporte
- T.V. a color	- Entretenimiento
- Casa	- Un espacio para vivir

DIEZ PASOS PARA MEJORAR LA CALIDAD SEGÚN JURAN

1. Crear conciencia de la necesidad y oportunidad de mejoramiento
2. Establecer metas para la mejoría
3. Organizar para lograr metas (establecer un consejo de calidad, identificar problemas, equipos y facilitadores).
4. Proporcionar entrenamiento
5. Realizar proyectos para solucionar problemas
6. Informar sobre el progreso y reportar problemas
7. Otorgar reconocimiento
8. Comunicar los resultados
9. Mantener registros de resultados
10. Mantener la inercia incorporando la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía (Juran, J., 1992).

d) KAOURLU ISHIKAWA. Japonés, nació en 1915. Dr. en Ingeniería Química por la Universidad de Tokio. En 1949 formó parte de la Unión de científicos e Ingenieros Japoneses donde se dedicó de lleno a estudiar el control de calidad (CC) y los métodos estadísticos. En 1971 gana el premio Deming que es la distinción más alta en el campo de la calidad en Japón. Actualmente es presidente del instituto Musashi de Tecnología en Tokio, además es asesor de calidad en el sudeste asiático y da conferencias por los continentes.

ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD.

El Dr. Ishikawa fue el primero que utilizó el término Control Total de la Calidad (CTC), y desarrolló las “siete herramientas” que, pensó, cualquier trabajador puede utilizar. Probablemente la herramienta de más alcance que diseñó fue la de los círculos de calidad, los cuales eran más importantes para la industria de servicios que para la de manufactura, ya que el trabajo es mucho más cercano al cliente.

Para Ishikawa, el CTC puede definirse como “un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes” (Munch, 1998). Para este autor, la calidad, en su interpretación más estrecha, significa calidad en el producto, y en su interpretación más amplia calidad de trabajo.

LOS PRINCIPIOS BÁSICOS DE ISHIKAWA SON:

- El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir con una serie de normas.
- Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
- Calidad significa calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas, en los objetivos de la empresa. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
- No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

La filosofía de Ishikawa hace énfasis en que el control total de calidad debe fomentarse al mismo tiempo que el control de costos de utilidades y precios, el control de cantidades, volumen de ventas, producción y existencias y el control

de fechas de entrega, para que de esta manera se satisfagan todas las necesidades del cliente. La esencia del CTC reside en la garantía de calidad y su aplicación en toda la organización. El CTC utiliza el proceso PHVA (Planear, Hacer, Verificar, Actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles; esta responsabilidad corresponde a toda la empresa, a cada división y a cada función.

ALGUNAS DE LAS PRINCIPALES APORTACIONES DE ISHIKAWA SON:

Primero la calidad, no las utilidades a corto plazo.

Orientación al consumidor.

El proceso siguiente es su cliente.

El respeto a la humanidad.

Administración interfuncional.

Uso de las siete herramientas estadísticas.

Según Ishikawa, uno de los más grandes obstáculos para implantar el CTC en las empresas occidentales, radica en las diferencias culturales.

4.2.2 Definición De Calidad Para Los Principales Autores.

DEMING. La calidad sólo tiene significado en términos del consumidor. Hace énfasis en la mejora continua.

JURAN. La calidad está definida por lo adecuado a su uso y a propósito a los ojos del consumidor

ISHIKAWA. Productos y servicios que son económicos, útiles y siempre satisfactorios para el consumidor. El enfoque está en la prevención más que en la detección.

Al revisar los anteriores conceptos no podemos llegar a establecer ningún patrón o idea clara y específica en lo concerniente a la apreciación de la Calidad (ni teórica, ni empírica) Look (1990), nos dice que la palabra Calidad se debe haber empleado más durante los últimos diez años que en los diez siglos anteriores, aunque entre más la escuchamos, más confuso se vuelve su significado.

En una época, la palabra se definió como "Conformidad con las especificaciones", hasta que se comprendió que las especificaciones a veces no se ajustan exacta y explícitamente a la necesidad de un cliente determinado y que, aunque cierto artículo

o servicio en realidad podría responder a sus datos específicos, todavía no daba como resultado la satisfacción del cliente. En esta forma, la definición operativa de calidad, ante esta potencial incongruencia, llegó a ser "la satisfacción de las expectativas del cliente". Esta parece ser una definición tan útil como cualquiera, dado que "las expectativas del cliente", cuya satisfacción se supone, las entiende de manera clara y sin ambigüedades quien empieza a responder por ellas y, por tanto, a ofrecer la calidad. Pero esto no ocurre siempre.

Esta definición ha venido sufriendo rectificaciones: "Calidad es el suministro de bienes que no regresan, a clientes que sí lo hacen". Aunque hay cierta sutileza en esta definición, incorpora un axioma comercial, pero eso depende de lograr realmente los requerimientos aceptados de calidad, en forma consistente y regular, cosa que no es fácil.

La gestión de la calidad es un servicio que recopila información. Con base en la masa de datos de que dispone cada proceso de producción y cada actividad de servicio en el complejo mundo del servicio; la calidad extrae aquello que tiene más significado de lo que tiene menos significado y, mediante ese proceso, los datos empiezan a controlar el comportamiento futuro de ese proceso. Con miras a una mayor satisfacción del cliente: hacia una calidad cada vez mejor. En virtud de que todos los sistemas comerciales modernos generan ingentes cantidades de datos, la calidad se vale de las matemáticas de grandes cantidades -métodos estadísticos-, para extraer un significado útil de los aterradores y gigantescos acervos de información (Look, D. y Smth, D., 1990).

Para resumir lo anterior:

Calidad es; dar al cliente lo que desea hoy;

A un precio que le agrade pagar;

A un costo que podamos soportar;

Una y otra y otra vez;

Y darle algo aún mejor mañana.

Calidad es; el grado de armonía entre expectativa y realidad.

O, para decir esto en palabras más sencillas:

La correspondencia de lo que se desea con lo que se consigue. La expectativa versus la satisfacción de la necesidad.

Calidad es: *invisible cuando es buena;*

imposible de no observar cuando es mala;

un insumo invisible.

Calidad no es: *estadística matemática*

Calidad es: *la aplicación del método estadístico simple.*

Calidad no es: *status, título o clase.*

Harrison (1990), nos dice que el logro de una buena calidad depende del establecimiento de normas correctas y de la creación de un organismo de tal naturaleza que se logren dichos objetivos. La organización efectiva se consigue acoplando la responsabilidad con la autoridad.

Un buen control de calidad se alcanza reconociendo que la actual capacidad del proceso y la variabilidad natural establecen la base para las normas operativas. Es importante señalar que las oportunidades para iniciar un programa de calidad de la nada son muy raras. Generalmente incluyen organizaciones ya establecidas que desean revitalizar su calidad por razones particulares:

1. Para tratar problemas agudos o crónicos de calidad
2. Cambios en política de calidad debidos a presiones del mercado.
3. Comprensión de los beneficios potenciales de una mejor calidad.
4. Oportunidades para el cambio con nuevos productos o plantas de procesos.
5. Anhelo de nuevos niveles de excelencia.

Por control de calidad, en su acepción moderna, se entiende un sistema de procedimientos para producir en forma económica bienes y servicios que satisfagan los requerimientos del consumidor.

Esta es la forma como los estándares industriales japoneses (JIS,Z8101-1981) definen control de calidad.

Para comprender mejor la definición dada, cabe destacar tres rasgos o factores importantes:

1. UN CAMBIO DE ACTITUD. En lugar de hacer una inspección, al término de la línea de producción, para ver qué artículos son buenos y cuáles son defectuosos, hay que atender al proceso de producción para mejorarlo.
2. UN NUEVO PUNTO DE REFERENCIA. De nada sirve que los productos estén bien hechos, si estos no satisfacen las expectativas de los consumidores. Por eso, el punto de referencia para definir la calidad es el hecho de que los productos respondan a dichas expectativas.
3. UNA NUEVA FILOSOFÍA. Se debe emprender un proceso de constante mejoramiento para que la empresa consolide un mercado de gran competitividad.

La nueva filosofía de la administración parte de un cuestionamiento que hace al concepto de control de calidad del modelo tradicional de la administración.

Este cuestionamiento se resume en los siguientes puntos:

1. La inspección final es inoperante, pues no mejora la calidad de un producto; sólo descubre qué productos son buenos y cuáles no. Ciertamente permite, en la mayoría de los casos, ofrecer a los clientes productos de calidad, pero esto se hace a un alto costo.
2. La inspección final, además de ser inoperante, es costosa, pues implica:
 - a) Cubrir gastos de un departamento que en realidad no produce; y
 - b) Asumir los gastos de los productos defectuosos que hay que desechar y de los productos defectuosos que es necesario volver a procesar.

Todo lo cual influye en el costo final del producto y, por consiguiente, en su precio de venta al público.

1. La inspección final disminuye la moral de los trabajadores, pues hace aparecer al producto defectuoso como resultado de la actuación de ellos, y no del sistema.

2. El hecho de incorporar la inspección final significa que el sistema administrativo acepta:

- a) Trabajar con un proceso mal planeado, y
- b) Contar siempre con un porcentaje más o menos elevado de productos defectuosos.

La solución a esto se puede formular en los siguientes términos:

***Más que recurrir a una inspección final,
se debe atender el proceso mismo,
detectando los defectos
y poniendo las acciones correctivas correspondientes
para prevenirlos en adelante.***

La nueva filosofía administrativa supone, pues, que la calidad es objeto de planificación y que se consigue como resultado de un mejoramiento del proceso.

Por proceso se entiende el conjunto de acciones o pasos que se dan, con el fin de que determinados insumos interactúen entre sí, para obtener de esta interacción un determinado resultado.

Generalmente se piensa que la calidad y la productividad son valores incompatibles, de manera que el mejoramiento de la calidad necesariamente supone una disminución en la productividad; como también el aumento de la productividad sólo se logra con mengua de la calidad.

Sin embargo, si se mejora el proceso si:

- 1. Se reduce el número de productos defectuosos;
- 2. Al aumentarse el volumen de producción, baja el costo por unidad;
- 3. Los productos son más homogéneos, con lo cual aumenta su calidad y éstos tienen mayor aceptación en el mercado;
- 4. Se da un empleo mejor a la mano de obra, a la maquinaria, al tiempo y a los materiales; y
- 5. Además, los trabajadores se dan cuenta de que la gerencia pone lo que está de su parte para mejorar la calidad.

Todo lo cual trae como consecuencia el incremento de la productividad (Gutiérrez, M. 1994).

4.3 Calidad en México

En México, hasta hace algunos años, el control de Calidad tenía que ver con asegurar que se cumplan consistentemente las especificaciones de Calidad para productos y servicios. La filosofía administrativa que busca la productividad a través de la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80's debido principalmente a los siguientes factores:

Varias compañías multinacionales, especialmente en la rama automotriz, comenzaron a exigir a sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad. Esto obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo "control de calidad" y, por consiguiente, a exigir evidencia estadística de "calidad" a las compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria automotriz. En esta forma empresas estrictamente mexicanas han adoptado el nuevo sistema administrativo.

La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, pues la maquila opera sistemas muy precisos de calidad.

Empresas mexicanas, debido a la crisis económica que a partir de 1982 enfrenta el país, han visualizado la necesidad de exportar para sobrevivir; por esto, han buscado la forma de ser verdaderamente competitivas a nivel internacional y han recurrido al sistema administrativo de control total de calidad.

En la introducción de la estrategia de la calidad, la industria Mexicana ha seguido básicamente dos modelos:

1. Algunas empresas han optado por recurrir a la consultoría extranjera en esta materia.
2. Otras, en cambio, han ido asimilando, poco a poco, la nueva filosofía y han generado las mismas, etapa por etapa, los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo del control de calidad.

Los empresarios mexicanos, en general, tienen cada día mayor conciencia de la necesidad de operar un cambio de mentalidad en favor de la calidad de los

productos y servicios que ofrecen. Eso se pone de manifiesto en el hecho de que los conceptos de calidad y de competitividad afloran cada vez más en la mayoría de los eventos de diversas organizaciones profesionales.

4.3.1 Descripción Del Ambiente Mexicano

Al describir teóricamente los antecedentes que permitieron implementar el modelo de calidad total en Japón, los rasgos culturales y algunos datos de empresas que implementaron el modelo, damos cuenta de las diferencias que existen entre esa cultura y la mexicana. Al referirnos a las características y rasgos culturales de México, se conocerán los antecedentes que dieron a conocer el sistema, los rezagos culturales, funcionales y disfuncionales de los trabajadores en las organizaciones para implementar el modelo de calidad total, las posibles consecuencias físicas, psicológicas y laborales al iniciarse los cambios en su estructura administrativa, cultural e individual

El modelo de calidad no se dio a conocer en México al término de una guerra. Su difusión se hizo por medio de las empresas extranjeras que invirtieron en nuestro país como: General motors y Ford o por la iniciativa de algunas empresas que, después de conocer el modelo, iniciaron los cambios. Además de esto, los eventos que también dieron a conocer la calidad, sus procedimientos y requisitos fueron las gestiones realizadas para ingresar al GATT (acuerdo general sobre aranceles aduaneros) en 1986. El acuerdo permitía el intercambio de productos, materias primas, tecnología, etc., con los países miembros.

En 1992, México se suscribe al TLC con Estados Unidos y Canadá, firmándose la incorporación en 1993, y para el primero de Enero de 1994 entrar en vigor. Los avances y desarrollo en diversos sectores se presentaron rápidamente después de la firma lo que significó que se considerara al país como "desarrollado", algunos productos se empezaron a fabricar con calidad. Además se crearon dependencias encargadas de promover la calidad dentro de los procesos, al principio y al final de la elaboración de un producto.

El desarrollo de México en todos los sectores se ha pensado únicamente para las grandes ciudades, lo que ha ocasionado aglomeración de productos, desempleo, migración y mano de obra barata, teniendo como consecuencia, el crecimiento lento y desequilibrado de la economía y la desunión con el sector rural. La crisis de 1995 reafirmó las diferencias y los problemas que se estaban presentando en el país. Las empresas extranjeras, al no tener garantías que les permitieran tener una estabilidad económica, retiraron sus inversiones; mencionaron que el futuro en México es impredecible, afectando a sus organizaciones. Las que continúan en el país no planean sus objetivos a largo plazo; sólo establecen sus objetivos a corto o mediano plazo. Estos eventos, merman el establecimiento de cualquier programa de calidad total a futuro. Asimismo, la crisis ha hecho que la población y las empresas presten atención a su economía, dejando a un lado los modelos administrativos, ya que requieren de inversión en tiempo y dinero.

Otro factor que obstaculiza la implementación de sistemas administrativos innovadores son los sindicatos. No forman parte de la organización, pero fungen como representantes de los intereses del empleado siendo mediadores ante los directivos, procurado por las condiciones de sus agremiados, es decir, buscan las fuentes de trabajo, establecen criterios de contratación, horarios, intervienen algunas veces en el diseño de puestos, determinan algunas reglas de seguridad, delinean las características de los programas de capacitación, intervienen en la realización de los tabuladores salariales, etc.. Los sindicatos rigen la mayor parte de las condiciones de las empresas, cuando creen que se afectan sus intereses, inician movilizaciones o impiden que se continúe con el trabajo.

Para la mayoría de los países de occidente, las relaciones con los sindicatos implican problemas, no así para el Japón que ha trabajado con ellos sin ningún problema.

Es importante señalar que tener un certificado ISO-9000 (por ejemplo) no significa necesariamente tener calidad y éxito. Así lo descubrió el comité técnico 176, organismo encargado de elaborar todas las normas relacionadas con la calidad,

cuando tras una encuesta realizada hace cerca de dos años entre empresas certificadas con la familia de normas ISO-9000, los resultados fueron devastadores: más del 40% de las empresas certificadas en todo el mundo no habían registrado grandes cambios comerciales a raíz de sus certificación. "Una empresa que busca una certificación internacional por el nombre está en un error si no tiene que exportar; si su único mercado es el interno debe de dirigirse a los organismos nacionales, se requiere tener una idea muy clara de lo que se está buscando" (Espinoza 1997, p. 96).

Aunque esto ultimo ya no aplica debido a que en los últimos tiempos ha surgido la necesidad en el propio mercado nacional por certificarse ya que la competencia es muy fuerte, y de la cual, sobrevivirá el mejor, es decir, el mas capacitado para brindar un producto y/o servicio de calidad.

4.4 El Papel Del Psicólogo en un Sistema de Calidad Total.

El psicólogo del trabajo ha desempeñado diversos roles y funciones al interior de las organizaciones laborales (Peniche, 1989). Dentro de la teoría clásica de la organización, ha fungido como un especialista en recursos humanos que es capaz de reclutarlos, seleccionarlos (psicológicamente), capacitarlos, integrarlos, evaluarlos laboralmente, manejar sus relaciones humanas y su dinámica grupal. En la aproximación participativa, es el animador grupal, promotor del cambio que permite a las empresas realizar los ajustes que el mercado y la organización social demandan; es también el modificador de actitudes y orientador de personas e instituciones, y el especialista en la organización de la fuerza de trabajo. Algunas otras funciones del psicólogo, sobre todo ante la reconversión industrial y la asimilación de nuevas tecnologías, implican un entrenador del comportamiento laboral que estimule y genere la innovación.

De igual manera el psicólogo cuenta con teorías del comportamiento que le facilitan la comprensión de los fenómenos sociales que se gestan al interior de las organizaciones laborales, entre ellos la cultura laboral de cada empresa.

Olascoaga (1986) estima que muchos de los conceptos que se manejan en las organizaciones respecto a la calidad, productividad, dignidad de las personas, costos, manejo de materiales, etc., están contenidos en grandes volúmenes cuyas páginas giran en torno a unas cuantas ideas centrales. Tales ideas no son nuevas y existen desde hace varias generaciones en nuestra propia cultura mexicana. Desgraciadamente tendemos a darle valor a conceptos “traducidos”, como si por venir escritos en inglés o en japonés tuvieran más validez.

Entre esas ideas, que se pueden oír desde niños en los hogares mexicanos y que ahora adquieren énfasis como resultado de estudiar alternativas organizacionales de otros países, están las siguientes:

Hazlo bien desde la primera vez	(Calidad)
El flojo trabaja dos veces	(Calidad)
Más vale paso que dure que trote que canse	(Cambio)
Si no sabes a dónde vas, cualquier camino es bueno	(Visión)
Camarón que se duerme se lo lleva la corriente	(Innovación)
Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar	(Materiales)
Todo cabe en un jarrito sabiéndolo acomodar	(Materiales)
Lo barato sale caro	(Costos)

Olascoaga menciona que estas frases son sólo un ejemplo del tipo de conceptos sencillos y que ni siquiera necesitamos traducir para ir comunicando a las personas de la organización qué es lo que queremos llegar a vivir en el funcionamiento cotidiano en todas las operaciones de la empresa.

Como se verá en el próximo apartado, puede afirmarse que el psicólogo es un profesional que, aunque no recibe en su formación escolar la preparación técnica en materia de calidad total, sí cuenta con los suficientes conocimientos sobre la dinámica humana-laboral que se produce al desarrollar un programa de calidad, además de tener una sólida preparación metodológica muy similar a la empleada

cuando se pone en marcha el análisis, la medición, el control y la estandarización de la calidad.

Por lo mismo, el mercado laboral de la calidad, es un terreno fértil para reforzar la incursión profesional del psicólogo.

Los conocimientos y las habilidades específicas con las que cuenta el psicólogo, relacionadas a la creación de la calidad, incluyen liderazgo, dinámica de grupos, cambio planificado, resistencia al cambio, metodología de investigación, análisis estadístico, diseño de experimentos, entre otros.

Es importante señalar que una habilidad frecuentemente citada en la literatura de calidad es la creatividad.

Así, se sugiere que para diseñar, planear, programar, desarrollar, ejecutar y evaluar un programa de calidad es necesario que quienes intervengan en cada fase sean personas con capacidad creativa e innovadora para adaptar, ajustar o crear los modelos y programas propios para cada empresa, pues ningún modelo puede ponerse en marcha de manera rígida y mecánica.

No existe un modelo único, ni completamente garantizado para el éxito de la calidad, por lo que es posible tomar de cada uno lo que más se ajuste a las necesidades de una organización. En este trabajo se ha planteado en varias ocasiones que el psicólogo cuenta con una preparación, si bien no completa, sí básica en el ámbito conceptual, y firme a nivel metodológico, para fungir como una pieza importante en la administración de la calidad.

El psicólogo cuenta con una firme dotación de “herramientas estratégicas” para hacer frente al desafío de la modernización de las empresas en lo referente a las nuevas formas de gestión y liderazgo que se desprenden de los programas de calidad.

El papel del psicólogo como un efectivo agente de cambio en la gestión y desarrollo de sistemas de calidad es una valiosa oportunidad para incidir en este mercado laboral. Esta aseveración se basa en el hecho de que la preparación profesional que

recibe en la carrera lo dota de herramientas conceptuales y metodológicas propias del ámbito de la gestión de la calidad.

La actividad profesional del psicólogo parece tener poca participación directa en el área de la calidad, no obstante que su labor cotidiana implica una correspondencia múltiple con ella.

Por ejemplo, Peniche (1989) afirma que la tarea del psicólogo está más orientada a los procesos de dinámica de grupos y su trabajo enfocado a animar y sostener la “moral del grupo”; a mantener la identidad del trabajador con la empresa y con su producto; a asesorar en la organización de la empresa desde el punto de vista “humano” y a los estilos de dirección más adecuados, entre otras actividades y funciones en las que puede incidir.

En resumen, algunos puntos de participación del psicólogo en la administración y desarrollo de la calidad, son, o pueden, ser los siguientes:

1. Convencimiento para la alta dirección del cambio.
2. Sensibilización para la alta dirección en el cambio por la calidad.
3. Programación de cursos y talleres de capacitación en temáticas específicas de calidad como:
 - a) Análisis de problemas.
 - b) Herramientas estadísticas básicas.
 - c) Dirección de grupos de trabajo.
 - d) Estadística avanzada.
 - e) Administración de la capacitación.
 - f) Impartición de la capacitación.
 - g) Evaluación de la capacitación.
 - h) Sistemas de incentivos.
 - i) Definición de proyectos de trabajo.
 - j) Análisis de procesos.

En lo que respecta a su papel de consultor, el psicólogo hace uso de una amplia gama de técnicas, como lo muestra Gerardo (1989), quien investigó las técnicas que el psicólogo empleaba como consultor en 1980; entre éstas ubicó las siguientes:

Para realizar el diagnóstico:

Entrevistas

Pruebas psicológicas

Dinámicas de grupo

Encuestas

Cuestionarios

Análisis de datos de la empresa

Observación directa

Para la implementación de los cambios:

Dinámicas de grupo

Cursos de capacitación

Entrevistas

Juntas de trabajo

Para educar:

Dinámicas de grupo

Cursos de capacitación

Estudio de casos

Instrucción programada

Para la evaluación de su trabajo:

Información verbal del cliente

Entrevistas

Programas de seguimiento

Pruebas psicológicas

Datos estadísticos

Por lo tanto puede afirmarse que el psicólogo, en efecto, cuenta con elementos suficientes para incursionar con mayor presencia en el campo de la calidad.

Mucho se ha dicho acerca de importar modelos extranjeros y de los intentos de adoptarlos sin mayor fundamento y análisis. A este respecto el psicólogo tiene la ventaja de conocer algunas de las variables culturales que pueden intervenir para desarrollar modelos de calidad acordes a las costumbres, hábitos y pensamiento

del trabajador mexicano. En este sentido se puede citar el esfuerzo de profesionales como Rogelio Díaz Guerrero, José Narro Robles, Santiago Ramírez

4.5 Desarrollo, Costos y Beneficios del Sistema de Calidad Total.

Mucho se ha discutido si la calidad total es una escuela, una corriente administrativa, un programa, un sistema, un enfoque, una filosofía o una estrategia; en realidad, la calidad total comprende todos los conceptos anteriores y los integra como una cultura o forma de vida de la organización.

La calidad total, más que una corriente administrativa, es una forma de vida, una mística, en la que el ejercicio de una serie de valores como el amor al trabajo y al cliente, y la satisfacción del trabajo bien hecho, se comparten y ejercen por todos los miembros de la organización.

Los valores los podemos entender como los principios o las pautas de conducta que orientan la actuación de los individuos tanto en la sociedad como en su trabajo.

La cultura de calidad se sustenta en el ejercicio de una serie de valores que se orientan a un objetivo primordial: la satisfacción de las necesidades reales del cliente. Todos los autores coinciden en que la calidad total es la satisfacción de las necesidades del cliente; en este contexto, la calidad no radica en las organizaciones sino en los individuos, por lo que para desarrollar una cultura de calidad se requieren individuos que posean y compartan una serie de valores tales como lealtad, amor por el trabajo, disciplina, laboriosidad, compañerismo, iniciativa, responsabilidad y compromiso. Desarrollar estos valores implica un proceso de cambio y educación continua de ahí que la frase de Ishikawa “calidad empieza con educación y termina con educación” sea la clave para lograr una cultura de calidad. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso que inicia con la conciencia de la necesidad de cambio y que se desarrolla por medio de un proceso de educación continua.

4.5.1. Los costos Totales de Calidad.

Uno de los aspectos más relevantes de la cultura de calidad es la definición de los costos totales de calidad, que en los sistemas contables tradicionales no son calculados. Los costos totales de calidad incluyen dos rubros principales: costos de

no calidad y costos de calidad. Se entiende por costos de no calidad todos aquellos costos resultantes de hacer las cosas mal: reprocesos, retrabajos, mermas, mala imagen, pérdida de clientes, pérdida de materiales, rechazos, productos defectuosos, etc.; los costos de calidad son aquellos que provienen de la utilización de métodos y procesos para lograr la calidad y evitar la no calidad. Establecer un sistema de costos de no calidad no es fácil, ya que éstos permanecen ocultos aunque normalmente representan entre 30 y 40 % de los costos de una empresa. Para implantar un sistema de costos totales de calidad se requieren las siguientes etapas:

Formalizar el sistema por la alta dirección.

Integrar el equipo de trabajo

Capacitar a los involucrados.

Determinar el programa de actividades.

Establecer el objetivo y definir los conceptos del sistema de costos de calidad propio de la empresa.

Identificar y seleccionar los costos que se incluirán en el sistema de costos de calidad. Definir todos y cada uno de los conceptos de los costos incluidos en el sistema de costos de calidad: capacitación de proveedores, mantenimiento preventivo, estudios de mercado, actualización de manuales, inspección de materiales, del productos, del servicio y/o del proceso, desperdicio de la materia prima principal, desperdicio de otros materiales de producción, inventarios, tiempos improductivos, mantenimiento correctivo, cartera, falta de suministro de energía eléctrica, huelgas y tiempo extra.

Identificar los datos aportados por los sistemas de información de la organización.

Determinar las erogaciones que integran el total de cada costo.

Las ventajas primordiales de la cuantificación de los costos totales de calidad son: la reducción de costos ocultos y la cuantificación de los beneficios por la mejora de la calidad. En este sentido, la función del programa de calidad propuesta por Taguchi, quien desarrolló métodos de ingeniería y estadística con el fin de obtener

mejoras rápidas en los costos y la calidad, son importantes; algunas de sus afirmaciones son:

1. No se pueden reducir costos sin mejorar la calidad.
2. Se puede mejorar la calidad sin incrementar costos.
3. Se puede reducir el costo mejorando la calidad
4. Si se reduce el costo reduciendo la variación por fallas, el comportamiento y la calidad mejorarán automáticamente.

Para elaborar un plan para reducción de costos de no calidad deben contemplarse factores como el comportamiento pasado y la posición actual de la organización, evaluación del entorno, establecer objetivos, seleccionar e implementar estrategias. Un requisito fundamental es que en el diseño del programa de costos totales de calidad deben participar todas las áreas, ya que su responsabilidad es descubrir los costos de no calidad mediante la utilización de herramientas y trabajo en equipo. En la reducción de los costos de no calidad es importante que todas las personas afectadas sean conscientes del problema y de sus causas, que se sensibilicen, que todas las áreas involucradas participen en las acciones correctivas y que se efectúe un seguimiento de las acciones de mejora.

La implantación de un sistema de costos totales de calidad suele ser complicada, ya que generalmente las organizaciones manejan sistemas de contabilidad que no permiten deslindar y cuantificar fácilmente los costos y las responsabilidades dentro del proceso. Las ventajas de calcular los costos totales de calidad son muy variadas; para efectos prácticos puede decirse que, en primer término, sirven para mejorar la calidad de los productos y servicios una vez que son incorporados como variables de la organización para la mejora continua; en segundo lugar, ayudan a la dirección a planificar y controlar los costos futuros, a la vez que permiten medir el desempeño de la empresa y justificar las acciones correctivas (Harrington, 1988).

4.5.2. Costos de Calidad

Son aquellos que resultan de la aplicación de procesos y métodos para lograr la calidad y evitar los costos de no calidad, y se clasifican en:

Costos de prevención Los costos de prevención pueden considerarse como los más difíciles de calcular, ya que los elementos que los integran pueden en algunos

casos pertenecer a varias categorías o sólo actuar temporalmente en actividades específicas de prevención. Los principales costos y rubros son:

Ingeniería de calidad.

Son los costos relacionados con la planificación y diseño del producto, así como el control de materiales, procesos y productos necesarios para lograr la calidad.

Ingeniería de Procesos. Relaciona los costos de la implantación y mantenimiento de planes y procedimientos de producción enfocados a calidad.

Diseño y desarrollo del equipo para medición. Incluye los costos por personal administrativo del departamento de control de calidad e ingeniería de producción, además de los erogados por conceptos de trabajo y materiales de investigación.

Planificación de calidad. Comprende el pago de honorarios del personal enfocados a la planeación.

Calibración y mantenimiento de equipos. Bajo este concepto se agrupan los costos de calibración y mantenimiento a los equipos de producción, ya sea que se efectúen por personal propio de la empresa o por personal externo.

Aseguramiento de proveedores. Se refiere a los costos de los departamentos de control de calidad, compras y control de materiales para asegurar la calidad de los proveedores.

Capacitación en calidad. Son los costos resultantes de adiestrar y capacitar al personal para hacer las cosas bien.

4.5.3 Costos de evaluación

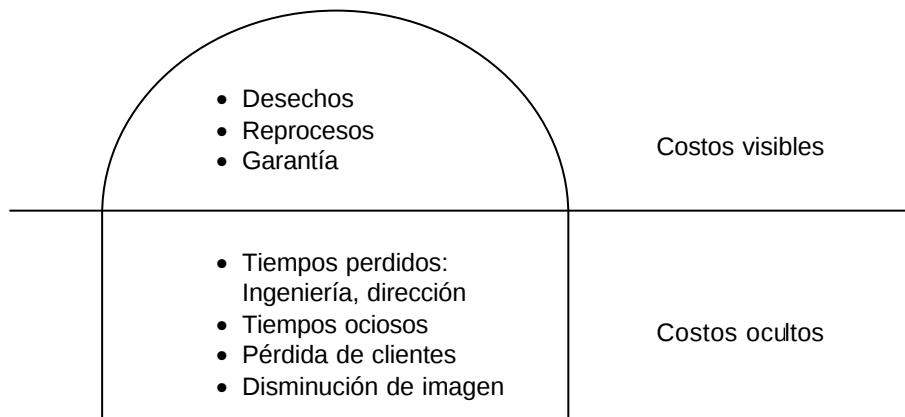
Estos costos se relacionan directamente con las valoraciones, inspecciones y pruebas que se realizan dentro de la organización para mejorar la calidad, así como el procesamiento de datos y la información recolectada

4.5.4. Costos de no calidad

Comprenden todos aquellos costos que se originan por hacer las cosas mal. Éstos se clasifican en:

Costos por defectos internos. Se refieren a los costos de organización resultantes de no lograr la calidad establecida antes de entregar el producto al cliente. La mayor parte de las veces son causados por errores dentro del proceso, ya sean por fallas de operarios en, máquinas, mala calidad de herramientas o falta de especificaciones precisas.

Costos por defectos externos. Pueden definirse como los costos erogados fuera de la empresa por los distribuidores o centros de servicio con cargo a la compañía; se originan por no cumplir con las especificaciones de calidad del producto. Cabe mencionar que estos costos pueden registrarse durante la transferencia del producto al cliente o en el período de garantía (Munch,1998).



Iceberg de los costos de no calidad

El cálculo de los costos de calidad es una de las herramientas de mayor utilidad para mejorar la calidad de los productos y servicios de las empresas, ya que su conocimiento permite no sólo tomar decisiones para eliminarlos, o justificar las inversiones para el mejoramiento de la calidad, sino que también facilita el control y vigilancia de los esfuerzos realizados, además de que al expresarse en términos monetarios atraen la atención de los altos directivos e involucran a los trabajadores haciéndolos conscientes de los costos que ocasiona la falta de calidad o incumplimiento en la ejecución de los procesos correctamente.

4.5.5 Los valores y su influencia en el desarrollo de las organizaciones.

Es indudable que la calidad en las organizaciones es resultado de la calidad de los individuos que la conforman. Lograr un cambio en la cultura organizacional, una actitud y una mística de calidad hacia el trabajo, requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia dichos principios. De hecho los valores prevalecientes en una época, sociedad, en un pueblo, inciden directamente en el desempeño de los individuos en la organización social. Sin subestimar otros factores como el económico, geográfico e histórico.

Los valores entendidos como principios de validez universal o como el conjunto de reglas de referencia que rigen la conducta de los hombres en una sociedad, han tomado diversas direcciones a través del tiempo, lo que a su vez ha influido en los patrones de comportamiento en el trabajo. En la antigüedad, las concepciones éticas se confundían con las religiosas. Así, en el antiguo Egipto una religión de inmortalidad, justicia y bien obrar imprimían su cuño a la moral, eminentemente activista y preocupada por la perfección. Los antiguos germanos se distinguían por su sentido de honor, que aparece como principio ético fundamental. La moral en Japón se caracteriza por su fuerte *ethos* articulado en virtudes militares como la disciplina, la lealtad, el nacionalismo y un gran sentido de honor. La cultura helenica, cuya influencia ha sido trascendental en la sociedad occidental, exalta virtudes como la fortaleza, la prudencia, la templanza y la justicia. De esta manera el *ethos* o los valores han definido el destino del hombre, su posición en la historia. Por consiguiente, el cambio en la cultura de las organizaciones se sustenta en el caudal de valores de los hombres que la integran, es por ello, que los psicólogos tenemos los recursos para usarse en el mejoramiento de las organizaciones y quienes las integran.

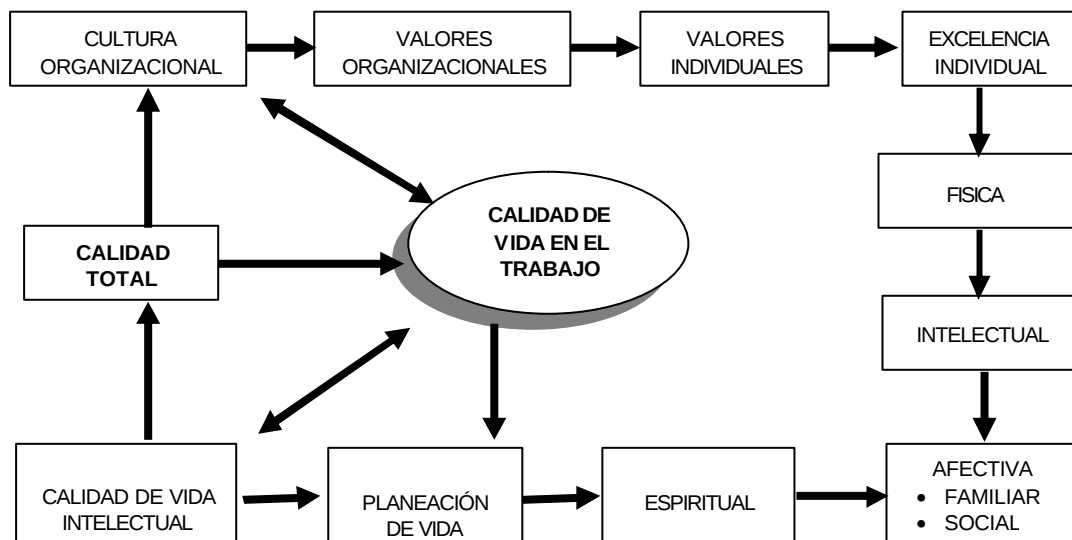
4.5.6 La calidad individual y la calidad de las organizaciones

A lo largo de este capítulo se ha demostrado que la calidad de las organizaciones depende en primera instancia de la calidad de los individuos. De hecho todos

tenemos la posibilidad de ser excelentes, sin embargo, la apatía origina que solamente sean unos cuantos los que logran la excelencia.

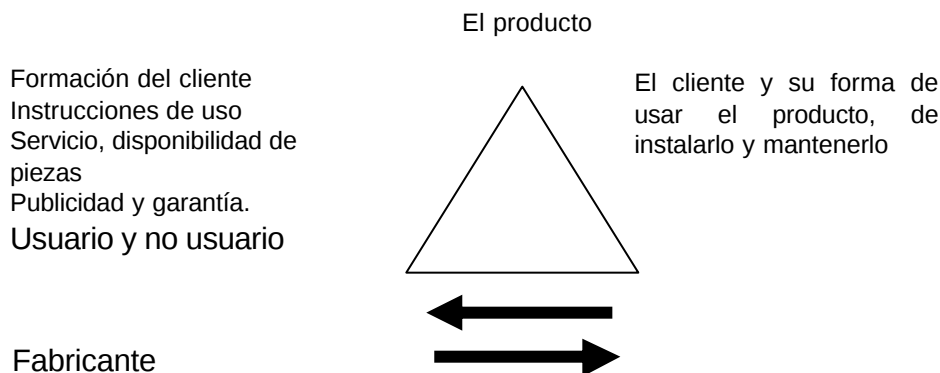
Por otra parte, los sistemas de valores que prevalecen en una sociedad influyen también en los valores individuales. En la actualidad, la sociedad de consumo ha propiciado que el hombre olvide sus valores esenciales, por lo que este cae en diversas formas de enajenación, como el alcoholismo, la drogadicción y otros placeres materiales, todo esto sustentado en la necesidad de escapar a su vacío interior.

En este contexto, el concepto de la calidad utilizado desde la antigüedad, surge como un intento para encontrar un sentido a la existencia del hombre en el trabajo. Lograr la excelencia en las empresas no es cuestión de modas ni mucho menos de recetas por parte de consultores; es un proceso de reeducación arduo, que debe partir de la calidad de los individuos y, en principio, de los líderes de las organizaciones. La calidad individual se inicia con las necesidades de cambio, continúa con un auto análisis y un reencuentro con los valores, y culmina con ejercicio y práctica diaria.



Calidad de Vida y Calidad Total

Este triángulo enfatiza los factores básicos de la calidad. En la cúspide destaca la importancia del producto, de los ensayos del producto en el laboratorio, así como de los del producto ya en servicio; un vértice del triángulo es el cliente y la satisfacción de sus necesidades mediante las características del producto, su instalación y mantenimiento; enfatiza la importancia de la opinión del cliente acerca del producto durante todo su tiempo de uso. El otro vértice se refiere a las instrucciones de uso, la capacitación de las personas encargadas de reparación y servicio, la sustitución de piezas defectuosas, la disponibilidad de piezas, la publicidad y la garantía (Duncan, 1990)



Las 3 esquinas de la calidad

¿Cuáles son las características de un equipo directivo o del grupo de jefes y / o gerentes de una empresa que aspire a la calidad total? A continuación se mencionan las características deseables de un equipo directivo que tenga la intención seria de lograr la excelencia en su organización:

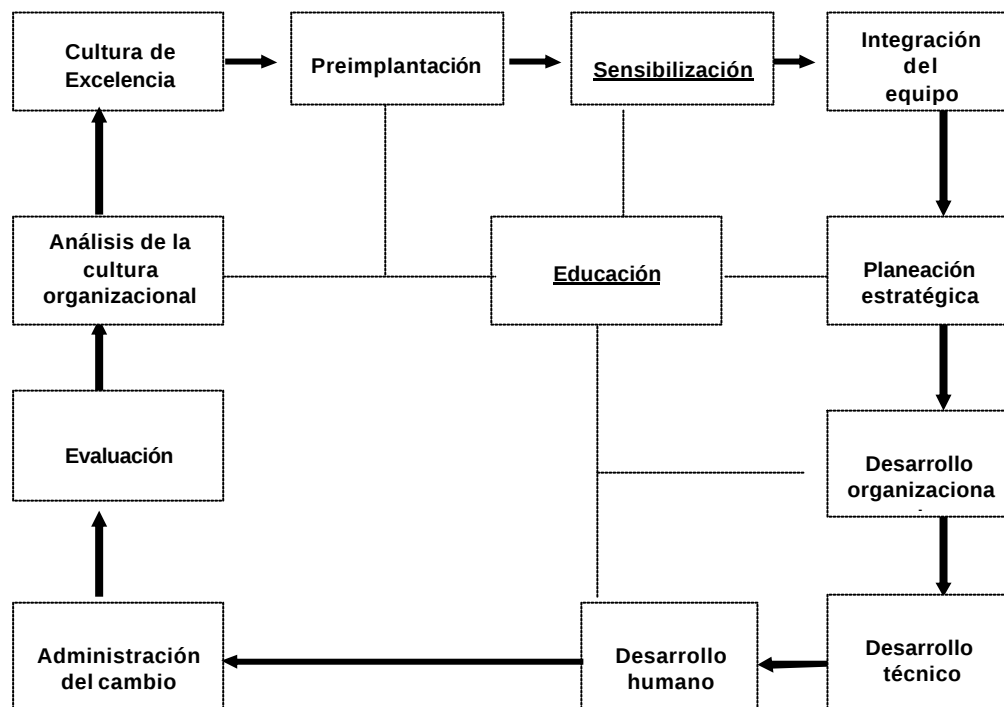
- a) **Unión.** Establecer una cultura de excelencia requiere de la existencia de un equipo directivo, en donde prevalezcan la armonía y la unidad. Un equipo integrado y unido permite a los directivos trabajar con fluidez y eficacia. Aprender a trabajar en equipo, tratar con sinceridad y claramente los conflictos y deslindar las diferencias personales de las del trabajo diario, son factores

indispensables para lograr la unión del grupo directivo. Los esfuerzos por vivir la calidad y la excelencia serán inútiles si los directivos no forman un equipo.

- b) **Consistencia.** El equipo directivo debe poseer la convicción para asumir la responsabilidad y el esfuerzo continuo en la búsqueda de la calidad, y comprender que ésta requiere de tiempo, mucho trabajo y recursos. La calidad se inicia con la sensibilización, el conocimiento y la convicción de todos los miembros del equipo directivo para el ejercicio de esta cultura como una forma de vida.
- c) **Participación.** La participación es indispensable en un equipo directivo, ya que si esta no existe en este nivel, mucho menos existirá en el personal. La excelencia exige de la participación de todos los miembros de la empresa. La administración participativa implica la distribución del poder y la responsabilidad y el compromiso entre los integrantes del equipo de gestión.
- d) **Justicia.** Dar a cada quien lo que se merece: sueldo y prestaciones justas, sentido de pertenencia, realización, respeto, amor y calidad de vida en el trabajo, es indispensable para lograr la excelencia. Un equipo directivo justo y honesto es el fundamento para la existencia de la calidad y la productividad. No es posible exigir calidad ni productividad a los empleados, si existe una inadecuada remuneración y un clima organizacional deficiente.
- e) **Compromiso.** La calidad y la excelencia requieren de un equipo directivo que se involucre, se comprometa y lleve a la práctica la filosofía y los valores de la calidad, servicio y excelencia, lo que implica la entrega absoluta de todos los miembros de la dirección. Es necesario recordar que “hay que predicar con el ejemplo”.
- f) **Disposición al riesgo.** El cuerpo gerencial debe estar decidido a arriesgarse con valentía a experimentar con todas las posibles desventajas que existen durante la gestión, además de las ocasionadas por los cambios y las mejoras. Por otra parte, requiere de la creatividad y sencillez necesarias para mejorar en todos los ámbitos. El conocimiento y la práctica de los valores de la empresa, el compromiso y la lealtad hacia la organización, la aceptación al riesgo y la

posible resistencia que genere el cambio hacia la calidad total, son factores primordiales para fomentar la cultura.

En la siguiente figura se incluye un esquema con las etapas por seguir para implantar un cambio de cultura hacia la excelencia y calidad a nivel de toda la organización.

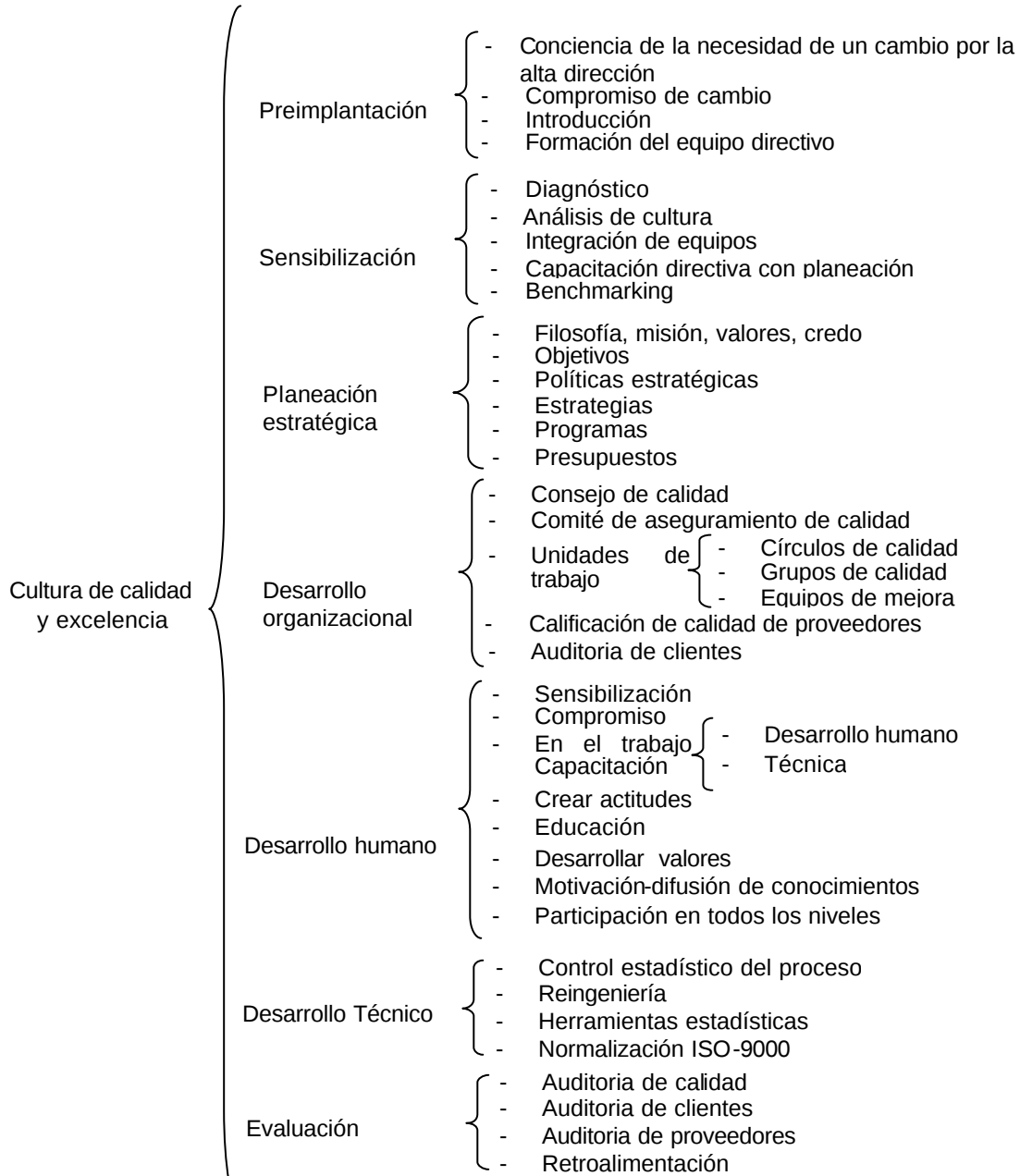


Etapas para establecer una cultura de calidad y excelencia

Es necesario aclarar que a pesar de que las etapas propuestas presentan un orden progresivo, en algunas ocasiones éste puede cambiar de acuerdo con las necesidades específicas de la organización. Por otra parte, no es posible distinguir límites exactos que marquen claramente la separación entre las etapas; por ejemplo, la educación es un elemento que comprende todas las etapas del proceso.

Quizá la calidad total, que ha demostrado su poder para ayudar en forma notoria a quienes hacen uso inteligente de ella, a través de una planeación cautelosa, proyectos experimentales, procesos inductivos y asesoría profesional, pueda

convertirse en la ayuda que necesitan las organizaciones mexicanas. Pero, ésta debe generalizarse y mexicanizarse, ya que el movimiento de calidad total se centra principalmente en grandes empresas transnacionales, y no en las medianas y pequeñas que son en su mayoría mexicanas. Estas empresas transnacionales, son dependientes de los conocimientos importados, principalmente de Estados Unidos, y no se deja ver la adecuación de este modelo a las condiciones del país, y mucho menos podemos hablar de innovación o producción de conocimientos propios, o sea, un modelo ad hoc en la cultura mexicana.



“Etapas para la implementación de una cultura de calidad y excelencia”

Características Orientación básica hacia la calidad	Deming Técnica	Juran Proceso	Crosby Motivacional	Feigenbaum Total del sistema	Premio M.D. Motivacional	González "lo básico de lo básico"	Taguchi Técnico proactivo	Ishikawa Revolución conceptual
Que es la calidad	Sistema sin falla	Ajustable al uso libre de problemas	Conformancia de los requerimientos	Lo que el cliente dice que es	Desempeño respecto a los requerimientos del cliente	Definido en categorías	Satisfacción plena y total del cliente interno- externo, en relación al producto y servicio	La calidad empieza en la educación y termina en la educación
Quien es el reponsable de la calida	La administración	La administración	La administración	Cada quien	La administración	Alta administración: 60%, es resto 40%	Ingenieros	Todas las divisiones. Todos los empleado
Importancia de los reuqerimeintos del cliente como	Muy importante	Muy importante. Clientes en cada etapa del ciclo de vida del producto o servicio	Muy importante	Muy importante	Muy importante	"obsesiva por el cliente"	Muy importante	Muy importante. Cliente interno, cliente externo
Objetivo de la calidad	Cumplir/ exceder las necesidades del cliente. Mejora continua	Satisfacer al cliente. Mejora continua	Mejoramiento continuo: "cero defectos"	Satisfacer necesidades del cliente. Mejora continua	Mejoramiento continuo, satisfacción del cliente	Mejoramiento continuo através del mejoramiento humano.	Satisfacer necesidades del cliente, mejora continua	7 puntos del propósito común
Métodos para lograr la calidad	Estadístico	Planeación, control y mejoramiento	Marco de 14 puntos	CTC	Examen riguroso de las compañías seleccionadas	Capacitación básica. 7 herramientas	Procesos y diseños robustos	Control total de la calidad "la modalidad japonesa"
Elementos clave para la implementación de la calidad	Programa de 14 puntos	Desglose de proyectos, consejo de calidad. Equipos de calida	Prog. 14 puntos. Costo de calidad. Administración de la calidad. Matriz de madurez	Métodos de ingeniería y estadísticos a través de la compañía	Criterios del premio. Plan de calidad	Necesidad imperativa de cambio	Diseños, estadísticas de experimentos, equipos de calidad	Comunitario " circulo de control, de la calidad"
Papel del entrenamiento	Muy importante para directivos y trabajadores	Muy importante para directivos y trabajadores	Muy importante para directivos y trabajadores	Muy importante para directivos y supervisores	Muy importante	Fundamental: 75% interna, 25% externa	Importante pero no definida	Fundamental, comités interfuncionales y gerencia interfuncional

"Desarrollo de la calidad para diferentes autores

CAPITULO V.

DESARROLLO DE LAS RELACIONES HUMANAS Y LA CALIDAD

5.1 Cultura Organizacional

El primer paso para comprender el concepto de calidad total vinculándolo a las relaciones humanas es entender en qué consiste la cultura organizacional. La cultura es un concepto que inicialmente fue estudiado en la antropología; desde este punto de vista, la cultura es el “conjunto de conocimientos, creencias, leyes, moral, costumbres, capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de la sociedad” (Munch, 1998).

Es así como se puede decir que la cultura es un conjunto de creencias o presunciones básicas y valores manifestados en normas, actitudes, comportamientos que orientan la conducta de los miembros y les permiten percibir, juzgar, sentir y actuar en las diferentes situaciones y relaciones de forma estable y coherente dentro de un ambiente social.

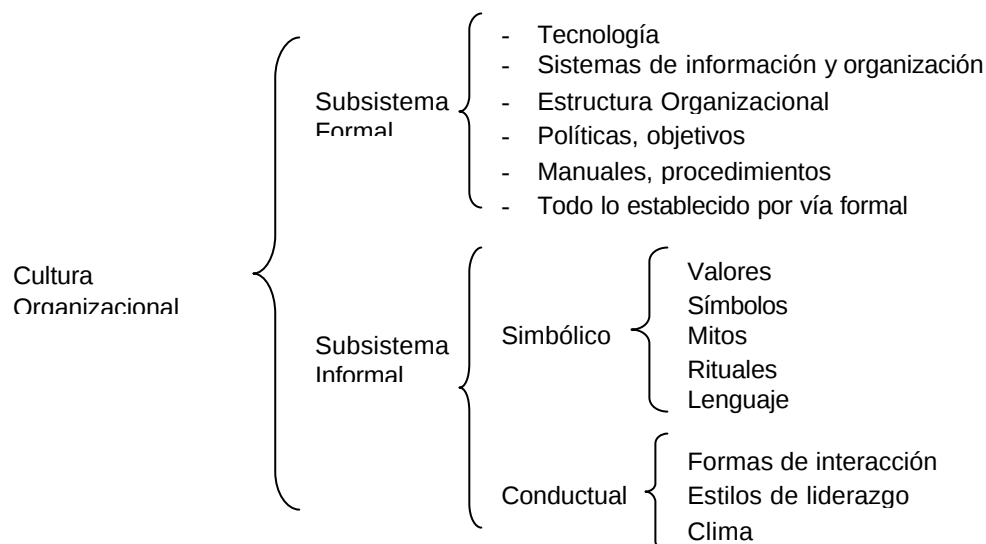
La cultura de una sociedad influye directamente en la cultura de las organizaciones y consecuentemente en la productividad y calidad del trabajo de sus miembros. Sería absurdo no relacionar los altos índices de productividad y calidad de los países desarrollados con la cultura prevaleciente en dichas sociedades; el comportamiento de los individuos está condicionado por los valores y las tradiciones del sistema cultural al que pertenecen y obviamente la productividad y calidad de las organizaciones depende de los individuos que la componen.

Antes de intentar aplicar cualquier esquema administrativo a una organización, es trascendental conocer los valores culturales prevalecientes en la sociedad a la que pertenece, ya que gran parte del éxito al promover un cambio hacia la cultura de calidad, depende precisamente del conocimiento de la cultura organizacional.

La cultura organizacional puede conceptualizarse como el conjunto de sistemas formales e informales que se practican en una organización; en otras palabras, es una forma de vida de la organización. El subsistema formal incluye las estructuras, sistemas, procedimientos, métodos y formas de interacciones establecidos por vía

formal, y el subsistema informal incluye las conductas y los símbolos que se practican en la organización: valores, clima organizacional, mitos, etc.

Niveles Jerárquicos



Cultura Organizacional

La cultura organizacional también se caracteriza por ser dinámica, esto quiere decir que, aunque posee cierta estabilidad, la cultura es esencialmente dinámica, siendo constantemente reinterpretados los valores y creencias, y renegociados sus significados en función de los acontecimientos concretos que se van presentando y a los que hay que aplicar dichos valores y creencias. “la cultura es aprendida”; se adquiere por un proceso de aprendizaje. En dicho proceso interactúan dos fuerzas: la cultura social externa a la propia organización, pero de la que forma parte, tanto ella como los miembros que la componen, y la cultura propia de la organización, la cultura organizativa.

Los dos enfoques básicos en el acercamiento al fenómeno de la cultura organizacional (la cultura como algo que tiene la organización y la organización como cultura) suponen dos posicionamientos diferentes respecto al cambio cultural.

Entre los primeros, los que consideran la cultura como una variable, se entiende que el cambio no sólo es posible, sino deseable. Los protagonistas de tal cambio son los directivos, los gerentes. Se debe hacer desde una perspectiva racional, intencional, controlada y para el cual caben una serie de estrategias efectivas y prácticas. Entienden el cambio como transformación de esa variable organizacional y que va a afectar al resto de variables de la organización: rendimiento, productividad, satisfacción, etc. La finalidad que se persigue con tal cambio, desde esta perspectiva, es lograr una mayor eficacia, un mayor rendimiento y productividad, a través de un control ideológico promovido desde la dirección.

Para aquellos que se posicionan dentro de la concepción que entiende las organizaciones como culturas, el cambio también es posible. Pero es un proceso mucho más lento puesto que afecta a toda los aspectos de la organización, a la identidad de la misma. Es un proceso mucho más difícil de controlar y gestionar puesto que supone la implicación de todos los miembros de la organización de una forma activa y real, no sólo de la dirección como protagonistas y los miembros como objetos pasivos, puesto que la cultura emerge, según esta concepción, como un proceso de asignación compartida de significados a las experiencias colectivas. La finalidad que se persigue con este cambio es la mejora, negociada y consensuada entre todos los implicados, del funcionamiento de la organización

En lo que se refiere a las Relaciones Humanas el uso indiscriminado del término ha ocasionado confusiones y malentendidos acerca de su significado y alcance. Se dice que por relaciones humanas debe entenderse el conjunto de principios que gobiernan las relaciones entre los individuos; también se les llama el conjunto de "reglas de oro" que solucionarán casi todos los problemas humanos; se les mira despectivamente dado el uso manipulativo que de ellas se ha realizado; se les identifica como las normas que regulan la interacción entre las personas y los grupos; se les señala como el conjunto de reglas para el logro de buenas relaciones obrero-patronales, o bien se les confunde con la administración de personal (Soria, 1993).

Precisar una definición de relaciones humanas que abarque todas las dimensiones y enfoques, además de difícil podría -por su generalidad- distorsionar la esencia de las mismas. Quizá lo más que se puede afirmar, es que las relaciones humanas constituyen un *cuerpo sistemático de conocimientos, cada vez más voluminoso y cuyo objetivo debería ser la explicación y predicción del comportamiento humano en el mundo industrial actual*. Su finalidad última es *el desarrollo de una sociedad cada vez más justa, productiva y satisfecha* (Custer, 1990).

Las relaciones humanas tal como lo señala Soria (1993), son multidimensionales. Se pueden analizar como un producto de la estructura económica y de los hábitos y tradiciones de la sociedad. Es imprescindible examinarlas tomando a la empresa como una sola unidad, dividida en grupos e individuos, o bien a través de la conducta formal e informal de la organización. Se pueden enfocar desde el punto de vista psicológico, sociológico o, aún más, desde el ángulo de cada una de las disciplinas que han enriquecido su cuerpo de conocimientos.

El problema de las relaciones humanas siempre ha existido y existirá aunque en diferentes grados de intensidad y magnitud. Dadas las diferencias individuales, mientras dos o más personas compartan un tiempo y un espacio comunes, persigan objetivos diferentes y estén sujetos a la competencia por los recursos económicos, existirán desajustes en el comportamiento humano.

El origen de los problemas humanos se ha racionalizado de tantas maneras como ideologías existen. Para el individualista extremo, la razón de la existencia de los problemas es la intromisión e intervención de la sociedad en la vida y libertades personales. En cambio, los que están situados en el polo opuesto, entienden que los intereses individuales son los que interfieren con los objetivos sociales. Quizá la mayoría de los relacionistas humanos -aunque en términos simplistas- se sitúa en medio de dichos extremos: siendo el hombre un ente social no existe conflicto alguno entre éste y la sociedad, sino únicamente malentendidos, o tal vez una ruptura temporal de la comunicación entre ambos. Este punto de vista toma en cuenta -en forma muy disminuida- los efectos, pero no las causas, las cuales se

encuentran sumergidas en la estructura y las relaciones de producción e intercambio de bienes y servicios. Tampoco toma en cuenta que la enajenación -o alienación- nacida de la incapacidad del hombre para controlar y humanizar la tecnología actual, es fuente de profundos problemas humanos.

En los países avanzados a menudo se cree que mediante la aplicación del método científico a las relaciones humanas, se pueden eliminar los obstáculos hacia un consenso general y hacia la creación de un equilibrio en el que las necesidades del individuo y de la sociedad sean similares. Este enfoque olvida que la base de las buenas relaciones humanas exige reglas de juego justas y a tono con las necesidades reales de una colectividad. De nada sirve el método científico para humanizar las relaciones entre los individuos y los grupos, si existen relaciones de explotación entre las clases sociales.

A nivel individual, el problema de las relaciones humanas no es de fácil solución. Si bien puede absorberse el cuerpo de conocimientos actuales de la materia, lo difícil es la internalización de conceptos, actitudes y modos de pensar que nos convierten en practicantes de las buenas relaciones humanas. Se debe tomar en cuenta que el individuo en la realidad está situado a diferentes niveles mentales y actitudinales, que pueden ir desde una mente cerrada a una abierta, o aun más allá, hasta la expresión de confianza y actitudes positivas y justas hacia los demás.

5.2. Los Problemas Humanos en la Organización

Los problemas de las relaciones humanas en la empresa aparecen en todos los niveles jerárquicos, tan sólo con diferencias de intensidad, tiempo y protagonistas, algunos se convierten en problemas crónicos, otros en temporales o bien recurrentes, es decir, su característica principal es la variedad. A su solución se han aplicado varios estilos de dirección y se ha utilizado tanto la motivación positiva como la negativa, aun cuando se ha abusado más de esta última. En un esfuerzo por identificar a los subordinados con los objetivos de la empresa, se ha intentado darles mayor participación en las decisiones. También se ha trabajado en la implantación de nuevos tipos de estructuras de comunicación para obtener una

interacción más rápida y efectiva, así como para lograr una mayor satisfacción de los subordinados. Lo que no se ha intentado, ya no digamos cambiar a fondo sino siquiera revisar cuidadosamente, es la inequidad económica y social entre los propietarios y los administradores de los medios de producción y los subordinados. Por esto y a pesar de las nuevas técnicas y avances en el campo de las ciencias del comportamiento, estamos lejos de poder resolver apropiadamente los problemas humanos de la organización y de la civilización industrial de nuestro tiempo.

Además de que las relaciones humanas están por constituirse como una nueva disciplina, donde se encuentran todavía muchas lagunas, existe confusión en la aplicación de conceptos y métodos para el manejo del personal. Muy a menudo se confunde la permisibilidad extrema con los procedimientos democráticos de dirección, o bien la disciplina con un autoritarismo fuera de orden. A veces se da primacía a la eliminación de situaciones de conflicto, aun a expensas de la resolución de los problemas humanos, o se cree que tan sólo a base de incentivos económicos se resolverán dichos problemas en la organización. Estos enfoques simplistas llevan frecuentemente al fracaso y a la convicción de que la teoría de las relaciones humanas es inoperante.

5.3 El Objetivo de las Relaciones Humanas

Hablando en términos generales, la gente prefiere tratar los problemas humanos basándose en lo que suele llamar “El sentido Común” o lo que John Kenneth Galbraith (1958) ha llamado “Sabiduría Convencional”.

La conducta de los individuos puede ser estudiada según las actitudes, los valores, creencias y hábitos característicos de ciertos individuos o de los individuos en general. Los psicólogos sociales suelen interesarse más en los individuos en general, puesto que se ocupan de la conducta humana en general. La comprensión de los principios generales de la conducta humana nos permite formular mejores pronósticos sobre los individuos, mientras que el análisis de la conducta de una sola persona puede aportar datos que solo sean pertinentes para ella. Las ligeras diferencias o cambios de la conducta de uno o dos individuos pueden tener escaso

valor en lo que respecta a establecer teorías generales de la conducta, pues las pequeñas variaciones pueden ser muy significativas si se observan en todas o en la mayoría de las personas incluidas en una encuesta bastante amplia. Al igual que los demás científicos de la conducta, los psicólogos sociales siempre están alertas a las indicaciones de las tendencias básicas y constantes de la conducta humana, las cuales suelen descubrirse de una manera más precisa o confiable al observar conjuntos de individuos más que individuos por separado.

Las personas parecen tener una apremiante necesidad de asociarse con otras y esa necesidad se satisface mejor en el contexto de los grupos. Podemos identificar ciertas pautas de conducta que funcionan para permitir que los grupos se conserven y para satisfacer las necesidades de sus miembros. Entre éstas pautas están las normas sociales que gobiernan la conducta de los miembros del grupo; la conformidad con tales normas es el precio que los miembros deben pagar para gozar las ventajas de asociarse con otros grupos. Los psicólogos sociales estudian las normas según su desarrollo, el modo en que influyen en la conducta de los miembros individuales y cómo afectan la conducta interpersonal.

Hay muchos niveles de interacción de grupo, cada uno de los cuales establece condiciones especiales para la conducta. El grado de participación personal que sienten los miembros afecta también la conducta y puede variar según sea la magnitud del grupo así como su carácter. La participación activa suele ser más fácil en los grupos pequeños que en los grandes; de ahí que en las personas suele haber una tendencia a participar en grupos en los que pueda actuar cara a cara. Esto no siempre es así porque hay pautas opuestas que pueden aprenderse en ciertas culturas. En las culturas más tradicionales las personas suelen sentir el más alto grado de dedicación por su familia, que es un grupo primario o directo. Es posible que esta dedicación o compromiso sea mayor que la que el individuo siente hacia su patria, como indica el hecho de que los miembros de su familia influyan más en su conducta que los funcionarios de su gobierno. En las culturas más industrializadas el compromiso del individuo es, generalmente, más vago; los

patronos, los diversos niveles del gobierno y las organizaciones voluntarias tienden a captar gran parte del compromiso que el individuo en las culturas más primitivas siente por su familia y en ciertos casos las demandas del grupo mayor pueden obtener mayor prioridad que las de la familia. El ejecutivo de un banco de un país mediterráneo o hispanoamericano se sentirá obligado a emplear a su hermano, aunque sus capacidades estén muy a la zaga de las de otros solicitantes, mientras que el individuo que ocupa una posición semejante en algún país del norte de Europa o en los Estados Unidos se inclinará a emplear al individuo más capacitado.

La experimentación científica en la psicología social empezó en 1898, cuando Norman Triplett observó que los niños que enrollaban carretes de cuerdas con banderitas trabajaban con mayor rapidez cuando lo hacían con otros que cuando estaban solos. Este “Efecto de Grupo”, en la conducta individual fue observado también por el psicólogo alemán Walther Moede, quien descubrió que la fuerza de la mano y la capacidad para soportar el dolor eran mayores cuando los sujetos tenían compañía que cuando estaban solos. Sin embargo, el informe de Allport sobre experimentos para apreciar la influencia del grupo en la conducta individual fue lo que despertó el interés de los psicólogos con afán de experimentar y lo que condujo a lo que conocemos como Psicología Social Experimental.

La psicología social ha sufrido una serie de cambios importantes en los últimos 30 o 40 años. La tendencia más significativa ha sido la creciente importancia del enfoque experimental desde que comenzó en la década de 1920. Otra tendencia es la del desarrollo de la psicología de la personalidad, área de interés compartida por los psicólogos clínicos y sociales.

Muchos autores dan a entender implícitamente que el objetivo de las relaciones humanas al final de cuentas es la mayor productividad de la fuerza de trabajo en la organización. Algunos de estos autores (William, 1976) han llegado a mencionar explícitamente que éstas deberían considerarse tan sólo como un medio para la consecución de los objetivos económicos de la empresa. Si se quiere que ésta

triunfe económicamente, es menester tomarlas como una herramienta y no como un objetivo.

Para dilucidar esta cuestión se podría establecer explícitamente el nivel al que se está hablando, a saber: nivel social, nivel de la empresa, o de las relaciones humanas. El sistema económico, enmarcado dentro del sistema social, debería en primer lugar satisfacer las necesidades principalmente materiales y legítimas de la comunidad, dentro de un sentido social más amplio, el crecimiento económico se consideraría como un medio para el desarrollo de la personalidad humana, el cual, a nivel individual, se traduciría en un estándar de vida adecuado, en la oportunidad de adecuación, de realización y de competencia personal. Esto llevaría al individuo a la adquisición de seguridad, respeto a su dignidad humana y a contar con posibilidades reales de desarrollo.

Una escuela que ha influenciado y a su vez se ha visto influenciada por la de relaciones humanas, es la empírica. Esta escuela postula que se debe aprender a través de la experiencia, esto es "haciendo", y no a través de la transmisión de información. La escuela empírica constituye más que todo un enfoque metodológico a la enseñanza de las organizaciones, por medio del método de casos. Da importancia a la participación y a los grupos en el sentido de que varias cabezas piensan mejor que una, además de que las personas se ven envueltas en un proceso dinámico altamente efectivo. El estudio de la experiencia, obtenida a través de múltiples casos y situaciones reales, podría ayudar a establecer generalizaciones, que servirían para construir una teoría organizacional íntimamente ligada a la realidad. Sin embargo, el empirismo ha sido criticado en el sentido de que no todo es historia de eventos pasados, sino también se requiere información, herramientas y técnicas para resolver los problemas. No se debe tener únicamente habilidad para analizar situaciones complejas, sino también contar con las herramientas y medios para contestar ciertas preguntas que la sola discusión no puede resolver.

En un sentido objetivo, las relaciones humanas deberían cumplir eficientemente con la predicción y la evaluación de la conducta humana en las organizaciones, tanto las que persiguen objetivos económicos, como las que persiguen otras finalidades. En un sentido Subjetivo, se podrían identificar con diferentes finalidades, p.e. el incremento de la productividad y/o el desarrollo de la estabilidad humana. En el primer sentido constituyen una ciencia aplicada; en el segundo, se apela a los objetivos a los cuales deben servir en última instancia. Habrá que tomar en cuenta que las ciencias aplicadas no tienen una justificación por sí mismas, sino que éstas se encuentran fuera de ellas.

En la vida real generalmente no coinciden los objetivos individuales con los de la empresa, pero aun cuando coincidiesen, si estuvieran en contraposición a las necesidades colectivas existiría una situación anómala desde el punto de vista social. En este sentido encontramos muchas de las críticas que se hacen a las relaciones humanas, es decir, quienes las aplican asumen que los objetivos de la empresa son buenos y tratan de identificar a los trabajadores con éstos, independientemente de si están o no en contraposición al interés social.

Es necesario estar consciente de que nos encontramos dentro de un campo altamente normativo. En este sentido se podría decir que cada individuo tendría su propia jerarquización de objetivos; unos les darían mayor peso a los económicos y otros a los de perfeccionamiento humano.

A nivel social, no cabe duda de que la empresa debería contribuir al desarrollo y perfeccionamiento humano, si realmente quiere colaborar al progreso social del país de que se trate. Por lo tanto, aun considerando como instrumento a las relaciones humanas dentro de la organización, deberían servir en primer término al desarrollo de las personas y en segundo a los objetivos económicos. Independientemente de los objetivos funcionales de toda organización, éstas deberían perseguir la finalidad de mejoramiento humano. Claro que si también sirven simultáneamente a los logros económicos -sin menoscabo del desarrollo personal- tanto mejor.

Resumiendo, en el sentido objetivo las relaciones humanas pueden ser un medio para cumplir con las finalidades de la empresa (incluyendo el control total de la calidad), siempre y cuando éstas se identifiquen con el bien común. En el sentido subjetivo tienen como finalidad, el desarrollo y perfeccionamiento humano, el cual también debería constituir uno de los objetivos primordiales de toda organización. El olvido de esta finalidad principal, es importante, considerando a las buenas relaciones humanas exclusivamente como un medio para alcanzar fines económicos, además, puede no contribuir a la obtención de los objetivos a mediano o largo plazo. La manipulación o la falta de respeto a la dignidad personal, tarde o temprano darán resultados negativos tanto en el orden de la productividad como en el humano.

Quizá el proceso administrativo constituye el enfoque más aceptable y cuya enseñanza se encuentra más difundida en la actualidad. Se ha dicho, que es muy difícil lograr construir una síntesis armoniosa de todos los enfoques, pero debería intentarse, o cuando menos, integrarlos y coordinarlos al proceso administrativo.

La escuela de las relaciones humanas ha enriquecido en forma importante el proceso administrativo, con varios conceptos, modelos, descubrimientos de comportamiento real de las personas y técnicas para mejorar las relaciones interpersonales.

5.4. Contribuciones de las Relaciones Humanas al Proceso Administrativo.

Adquisición de la Calidad Total a través de las Relaciones Humanas.

La teoría administrativa moderna reconoce ampliamente que las *funciones de la gerencia son las de planificación, organización, formación de cuadros de personal y la de control*. Cuando estas funciones se llevan a cabo en forma efectiva, se puede lograr el nivel de coordinación necesario para la consecución de los objetivos de la organización. Las funciones mencionadas se dan simultáneamente, aun cuando en determinadas épocas una o varias pueden prevalecer sobre las otras. Por esta razón se considera a la *administración como un proceso integrado, armonioso y*

continuo, más que como un mero conjunto de funciones separadas y autónomas (Murillo, 1993).

Las relaciones entre individuos pueden ser muy variadas. La mayoría de las veces se presta poca atención a esta posible diversidad y, demasiado simplistamente, hablamos, sin más, de "relación". Y es necesario deshacer la ambigüedad de este término. Las relaciones "humanas" pueden revestir características de tipo objetivo cuando hacen que se realicen plenamente los individuos que las establecen; pueden también, por el contrario, entablar lazos excesivos y perjudiciales que atrofian o perturban la personalidad. Pero al hablar de relaciones nos referimos a relaciones que se dan dentro de un grupo o en la estructura de una comunicación entre dos personas.

Se entiende por grupo un "todo dinámico" que se realiza gracias a "la interdependencia de sus miembros". Se puede definir como un conjunto de personas que dependen entre sí al satisfacer sus motivaciones individuales; es decir, que tienen necesidad, en la práctica, de los demás para alcanzar cada uno sus propios fines. Aunque la interdependencia pueda revestir características diversas, normalmente designa relaciones que tienden a realizarse en un plano objetivo, en situaciones operatorias y controladas (Peretti, 1986).

Sin embargo, las relaciones de grupo pueden darse en un clima exageradamente conformista que ahoga las iniciativas y que pesa demasiado sobre las motivaciones individuales. En este caso, las relaciones sociales suelen ir marcadas por fenómenos subjetivos muy acentuados.

La personalidad no llega a desarrollarse bien en su relación con otras u otra personalidad distinta. Entonces se experimenta una necesidad exagerada, que crece a medida que aumenta la postura conformista, de apoyarse en los otros o en una persona determinada. Esta necesidad aumenta al mismo tiempo que refuerza esta presión conformista, de apoyarse en los otros o en una persona determinada; un círculo vicioso rodea a una o más personas que reivindican en cada momento una atención continua y excesiva de los demás o de una persona sobre ellas. En estas condiciones se empieza a establecer una relación de dependencia. Este

término califica una serie de actitudes contradictorias fuertemente: de aquí resulta "la necesidad de referirse a otra persona, de apoyarse en ella y de encontrar una gratificación de parte de ella".

5.5. Papel del Psicólogo en el Desarrollo de la Relaciones Humanas

Cada vez se entiende más la importancia que tiene para la realización de los fines de la empresa el establecimiento de sistemas encaminados a crear las condiciones armónicas en que deban desarrollarse las relaciones de su personal. Se ha comprendido, además, que esta tarea debe ser encomendada a expertos en la materia, cuya función ha de referirse a la formulación de diversos tests, pruebas de capacidad, tratamientos psicoterapéuticos, etc., con la finalidad de colocar a cada quien en el puesto que esté más de acuerdo con sus aptitudes, controlar las posibles situaciones conflictivas y combatir las causas que pudieran producir tensiones dentro de la organización.

Naturalmente que la función propia del departamento de psicología y la que esté reservada al especialista en relaciones humanas están enfocadas hacia los mismos objetivos, pero no deben confundirse. La función del departamento de psicología se verifica como una tarea orgánica general y la del experto en relaciones humanas se realiza como una tarea directa con los grupos, pero el contacto entre ambas es indispensable y se establece siempre que haya necesidad de determinar los planes generales que deban ser aplicados a la producción y que afectan a las actividades del personal, como cuando se trata de cambios, traslados, encuestas internas, estadísticas e investigación de todo aquello que permita obtener datos que puedan ser tomados en cuenta y utilizados cuando sea conveniente.

Gordon W. Allport (1968), señala que el concepto de actitud "Es probablemente el concepto más distintivo e indispensable en la psicología social contemporánea". Las actitudes tienen más interés para los psicólogos que las demás subvariedades de los motivos sociales debido, probablemente, al rol principal que desempeñan en la dirección y canalización de la conducta social. Daniel Katz y Ezra Stotland (1959), definen la actitud como "La tendencia o predisposición del individuo a evaluar en

cierta forma un objeto o un símbolo del mismo". Consideran que las actitudes tienen componentes afectivos, cognoscitivos y propios de la conducta, es decir, que entrañan sentimientos y emociones, creencias y acción. Es posible que en una actitud dada halle más cantidad de un componente que de otro. Algunas actitudes están cargadas de componentes afectivos y no requieren más acción que la expresión de los sentimientos. Otras, están sumamente intelectualizadas al grado en que no pueden emplearse para predecir el curso que el individuo seguirá en una situación social. Las actitudes que se orientan a las acciones pueden entrañar un mínimo de sentimiento y de creencias y aparecer cuando una necesidad puede ser satisfecha en una forma sencilla y directa.

Katz y Stotland (1959) afirman que cada actitud tiene un sólo referente, pero que las actitudes pueden organizarse en estructuras coherentes que reciben el nombre de Sistema de Valores. El término ideología designa aquellas series integradas de creencias y valores que justifican los planes de acción de un grupo o de una institución.

Según Campbell (1963), las actitudes sociales se caracterizan por la compatibilidad en respuesta a los objetos sociales. Esta compatibilidad, facilita la formación de sistemas integrados de actitudes y valores que utilizamos al determinar qué clase de acción debemos emprender cuando nos enfrentamos a cualquier situación posible. Tales sistemas nos permiten interpretar y evaluar los acontecimientos que ocurren a nuestro alrededor y en nosotros mismos; si no contásemos con esta fuente de indicios para guiar nuestra interpretación y nuestra acción, los acontecimientos nos parecerían ambiguos y confusos. Los sistemas de valores determinan el modo en que percibiremos y son, en sí, modos de percibir; en realidad, es difícil y a menudo imposible distinguir entre el motivo para percibir en cierta forma y al acto perceptivo mismo.

También podemos considerar el sistema de actitudes y valores como un estilo perceptivo aprendido del que llegamos a depender para captar la "realidad". La clase de estilo que aprendemos y la clase de realidad que percibimos depende en gran parte de nuestros modelos.

La persona a quien toca realizar la tarea directa con los grupos es el supervisor, la función del cual ha pasado por distintas etapas hasta llegar a ser la que actualmente desempeña.

Los resultados han sido satisfactorios desde que el supervisor, actuando como experto en relaciones humanas, ha logrado armonizar los intereses de los trabajadores con los propósitos de la organización. Pero no siempre es posible esto. Por ejemplo, si un supervisor no experimenta ninguna simpatía hacia algún subordinado, no le será fácil aplicar las enseñanzas que le han sido impartidas y su actitud hacia él será negativa. De nada servirá que le hayan enseñado a saludar a sus subordinados cuando los recibe para conocer sus informes, a escucharlos pacientemente mostrando interés por lo que se le dice, a sonreírles cuando esté hablando con ellos y a evitar tendencias al favoritismo si, al final, su actitud negativa prevalece sobre las formas convenientes. La intención que se tuvo al impartírsele conocimientos específicos, en este caso, habrá quedado desvirtuada.

Lo fundamental para la empresa es que las actitudes que asuman sus supervisores sean las correctas. Así, cuando alguno de ellos se aparte de los lineamientos generales establecidos, debe ser requerido a que verifique un análisis de su propia actitud con el fin de que pueda modificarla.

La importancia del autoexamen es definitiva en materia de relaciones entre el supervisor y sus subordinados. Es por esto que el supervisor debe preocuparse por analizar frecuentemente su sistema de comportamiento dentro del grupo pues sólo así podrá darse cabalmente cuenta de si está desempeñando válidamente su función.

Un supervisor puede incurrir en errores en cuanto a técnica en la aplicación de las relaciones, pero, si ha sentido o si ha tratado de sentir un efectivo y sincero interés hacia los demás, su verdadera actitud será bien recibida por todos, pues es un principio sabido que, en toda relación humana, debe considerarse lo que está detrás de ella y que, más que las palabras y los hechos, es siempre la actitud lo que cuenta.

En términos generales, debe estimarse que la confianza es el punto de partida en todo tipo de relaciones, por lo cual debe ser fomentada tanto en el supervisor como en el subordinado. Un supervisor podrá contar con la confianza de sus subordinados si su actitud hacia ellos se deriva de una honrada convicción de la forma en que debe tratarlos, y un subordinado podrá merecer la confianza de su supervisor si su actitud hacia él, a su vez, se presenta en forma positiva cuando se trate de armonizar intereses comunes. Cuando la confianza es recíproca, la consecuencia natural se manifiesta en una considerable disminución de problemas en el trabajo diario, lo cual beneficia a todos.

Es claro que la tarea de crear las bases sobre las cuales debe sustentarse el establecimiento de un buen sistema de relaciones humanas en la empresa moderna debe estar en manos de expertos. Son ellos los que han encontrado, mediante el empleo de diversas técnicas, la manera de desarrollar los más variados programas tendientes a conseguir mejores formas de comportamiento entre todos.

El funcionamiento de los grupos se facilita cuando las posiciones y los roles están bien definidos. Los grupos no pueden funcionar eficazmente sin alguna estructura y a los grupos *ad hoc*, les resulta difícil proseguir la tarea mientras no saben quién es el que dirige y quiénes son los que le siguen. La estructura es la más importante aún en los grupos que no solo tienen que solucionar problemas, sino también llevar a la práctica sus decisiones.

La importancia que la estructura tiene en tales grupos ha sido indicada por un estudio de William T. Smelser (1961) que empleó un problema ingenioso que trataba de la operación de un ferrocarril moderno, técnica que habían elaborado Edwin E. Ghiselli y Thomas Martin Lodahl (1958). Smelser formó equipos de dos hombres y les encomendó la tarea de hacer correr dos trenes en direcciones opuestas por una sola vía circular. Cada sujeto tenía un tablero con el que podía regular la velocidad y la dirección de su tren y llevarlo a una vía muerta para dejar

pasar el otro. La labor del equipo se evaluó por el número de viajes redondos que ambos trenes completaron en un período de tres minutos.

Los sujetos que participaron en este experimento eran estudiantes que habían alcanzado una calificación muy alta o, por el contrario, sumamente baja en una prueba de evaluación de las características de personalidad aunadas a las tendencias a dominar socialmente. Los sujetos se distribuyeron en equipos de dos personas organizadas según distintas normas o estructuras. En los grupos del tipo A, por ejemplo se asignó a un sujeto que obtuvo calificaciones elevadas (muy dominante) el trabajo del director del movimiento de trenes y al que obtuvo calificaciones bajas (poco dominante) se le dio un rol subordinado. Los grupos de tipo B también estuvieron formados por un sujeto dominante y otro con escaso afán de dominio, pero no les indicaron cuál de los dos debía actuar como director del movimiento de trenes. En otro tipo de grupo, este rol se encomendó al sujeto poco dominante, mientras que el rol subordinado quedó a cargo del individuo dominante. En total se formaron siete distintos tipos de grupos con diversas combinaciones de posiciones y de pautas de personalidad.

Los resultados demostraron que el hecho de asignar a un individuo el rol dominante y a otro el rol subordinado tendió a producir un trabajo más eficaz siempre que la personalidad de los sujetos no fuera incompatible con los roles que les asignaron. Los grupos que realizaron mejor el trabajo fueron aquellos en los que los sujetos muy dominantes tuvieron roles de mando y los poco dominantes, roles subordinados. Los grupos que tuvieron resultados peores fueron aquellos en los que los roles asignados a los sujetos no correspondieron a su carácter. Dejando esto último aparte, como un caso especial, los resultados demostraron que la asignación de roles contribuye al buen funcionamiento de los grupos, puesto que se observó una diferencia con aquellos en los que no se indicó a los sujetos el rol que debían desempeñar. La experiencia fue otro factor que facilitó el funcionamiento de los grupos. Cada uno de ellos maniobró los trenes durante seis pruebas de tres minutos cada una. Las mayores diferencias entre los distintos tipos de grupos se

manifestaron en la primera prueba pero al llegar la última todos habían mejorado y hubo escasa diferencia entre los mejores y los peores. Es decir, incluso los grupos formados por individuos cuya personalidad era incompatible con el rol que les fue asignado pudieron aprender a utilizar la estructura que les impusieron.

Según Daniel Katz y Robert L. Kahn (1966) las organizaciones son instrumentos sociales para cumplir eficazmente algún propósito determinado mediante los recursos del grupo. Estos autores consideran que las organizaciones son sistemas abiertos, concepto que los psicólogos han tomado de la biología. Todo organismo puede ser considerado como un sistema de energía que cuenta con elementos que recibe del exterior, procesos de transformación y producción. Los elementos que la organización recibe del exterior son la materia prima que es elaborada hasta convertirse en productos de alguna clase. Por ejemplo, la materia prima del departamento de ajustes de una compañía de seguros son las reclamaciones que recibe; sus productos son las reclamaciones que ha satisfecho. Los procesos de transformación consisten en la utilización de información y de talentos especiales, procesos legales, negociaciones y todo cuanto sea necesario para satisfacer al demandante dentro de los límites y de las restricciones que las leyes y la política de la compañía imponen. Los elementos que una universidad recibe del exterior son los estudiantes, el material didáctico, los libros, el dinero, etc. Los procesos de transformación son las conferencias, las tareas asignadas, los estudios, investigaciones, discusiones, asesoramiento y cosas por el estilo. Los productos son individuos instruidos.

Diversos estudios de distintos tipos de empresas han demostrado que la magnitud de una organización tiene una correlación negativa con la satisfacción que produce el trabajo y con la productividad, mientras que tiene una correlación positiva con las faltas al trabajo, los cambios de personal, el índice de accidentes y las disputas laborales. En otras palabras, cuanto mayor es la organización menor es el grado de productividad y de satisfacción que el obrero deriva de su trabajo, de cambios de personal, de accidentes y de disputas laborales (Lindgren, H. 1992). Una investigación sobre las actividades de los miembros de iglesias metodistas

grandes y pequeñas asistían más regularmente a los servicios, estaban más enterados de las actividades de la iglesia y contribuían con más dinero (Wicker, 1969).

Es posible que la efectividad de la comunicación sea un factor al respecto. Cuando mayor es la organización, mayor es el número potencial de canales de comunicación y mayor también, la posibilidad de confusión.

En otros tiempos se consideraba que el problema de lograr que las organizaciones funcionaran estribaba en encomendar la labor a aquellos individuos que eran líderes legítimos (por ejemplo, por ser de noble cuna), y darles el poder suficiente en forma de dinero, medios y personal para realizarla. Pero a medida que la tecnología progresaba fue evidente que los líderes debían tener conocimientos además de prestigio. Durante la revolución de la clase media que dio comienzo al terminar el feudalismo, el mundo se enteró de que los líderes de las organizaciones no precisaban apoyarse en su legitimidad y que los conocimientos necesarios podían ser aprendidos. Ahora sabemos que los conocimientos técnicos tampoco bastan y que el líder eficaz de nuestros tiempos ha de comprender la motivación humana y los procesos de los grupos para que la organización logre sus propósitos. Ante la necesidad de trabajar en una fábrica, los obreros de otras épocas no tenían más alternativa que la de perecer de hambre. En la actualidad tienen mayor número de opciones. Los riesgos del desempleo no son tan graves como lo fueron y el obrero que tiene un mínimo de especialización suele encontrar distintas oportunidades de trabajo. Y una vez conseguido el empleo, puede controlar (a través de su sindicato o por otros medios), su dedicación al mismo. Es posible que haga negocios por su cuenta, que ingrese al ejército o que asista a una escuela para prepararse a desempeñar otra clase de trabajo. El mayor número de alternativas que los obreros tienen actualmente, hace que la dirección de una empresa sea ahora una labor mucho más compleja de lo que era en el pasado.

5.6. Adquisición de la Calidad a través de las Relaciones Humanas.

Uno de los requisitos primordiales para la buena marcha de la empresa es la existencia de condiciones adecuadas que permitan el desarrollo de las mejores

formas de colaboración de parte de quien en ellas prestan sus servicios. La dirección, el gobierno y la sociedad en general lo deberían de entender así y, por eso, preocuparse por introducir en sus programas de desarrollo la idea de que es la gente el principal factor de progreso de cualquier institución o sociedad.

5.6.1. Medidas Para Reducir La Desigualdad Social.

Ningún país en el mundo ha logrado la igualdad social entre sus habitantes. Aun los países socialistas, que posiblemente son los más igualitarios, tienen una estratificación social y clases dominantes en las que entran los militares, los burócratas y los dirigentes políticos. Quizá esta vieja aspiración de la humanidad nunca se logre totalmente; sin embargo, tanto entre las sociedades capitalistas como socialistas hay algunas más igualitarias que otras, a juzgar por la parte del producto nacional que corresponde a los trabajadores y la que tienen los dueños del capital u otras clases dominantes. En la actualidad sólo China y Cuba están experimentando en la consecución de una sociedad sin clases, cuyos resultados no serán visibles sino en el largo plazo.

En el mundo occidental la mayoría de los países tienen un sistema de economía mixta y aun cuando el Estado es más fuerte en algunos de ellos, existe la empresa privada como parte importante del sistema económico social. Las reglas del juego, en este tipo de sociedades, están basadas en el liberalismo económico, el cual da por resultado un *darwinismo* social donde los más fuertes, los más preparados y los más inteligentes y audaces se llevan la mejor parte. Sería menester cambiar dichas reglas y establecer límites mínimos y máximos de actuación económica y social. Aun cuando en la mayoría de los países se han aplicado impuestos progresivos con tasas más altas a medida que los ingresos suben, de todos modos muy poco se ha logrado en la igualdad social, debido a que las personas con una importante acumulación de riqueza no han sido tocadas en esta parte del sistema fiscal.

A nivel de las empresas mucho se podría hacer para disminuir la distancia social que tanto perjudica a las relaciones humanas positivas. Las prácticas del igualitarismo en el trato entre los superiores y los subordinados en pocas empresas

se practica; Murillo (1993) expone el caso de una de ellas en Guadalajara, Jal., en la cual existe un esfuerzo genuino de "socialización" en las relaciones entre la administración y los trabajadores. Aun cuando siguen existiendo las jerarquías de mando, los superiores no tienen prerrogativas de trato preferencial en el trabajo, en las actividades deportivas o en el comedor de la compañía. Existen políticas de "puerta abierta" con todos los empleados para que puedan tratar, a cualquier nivel directivo, el problema que les aqueje. Hay programas de entrenamiento y educación para todos los niveles y esto, aunado a las demás políticas de personal ha dado lugar a un clima de superación general tanto entre los trabajadores como en los administradores. El trato personal de los jefes a los subordinados es de camaradería, dentro de las normas de trabajo corrientes. La moral de los trabajadores y empleados se ha conservado alta y la productividad empezó a elevarse a partir del nuevo trato.

Al nivel social y aun cuando en México se afirma que no existe discriminación racial, sí existe discriminación económica. El mismo sistema de precios y mercados propicia la discriminación económica, ya que excluye del mercado de ciertos artículos a los grupos de bajos ingresos. Socialmente hablando, los restaurantes, hoteles y centros de diversión, llevan a la práctica ciertas reglas de admisión que discriminan a las personas de bajos ingresos, además que estos mismos se autoexcluyen de los círculos que no consideran apropiados a su situación económicosocial. Hay, en la vida diaria, incontables ejemplos de discriminación económica, que se traduce en discriminación social. Pero mientras no cambie la desigualdad en la riqueza y en los ingresos, muy poco se podrá hacer en este respecto, a pesar de la gran tendencia a la democratización que existe entre los jóvenes de nuestros días.

La parte fundamental de las medidas para reducir la desigualdad social, está constituida por las medidas económicas y de política educacional en el futuro. De las diferencias económicas se derivan en gran parte las diferencias sociales, aun cuando se complementan y refuerzan mutuamente. El nivel educativo, a su vez,

contribuye al logro de posiciones económicas y sociales más altas. Por lo tanto, si se logra una mayor igualdad económica y de conocimientos, gran parte del problema se habrá resuelto. Sin embargo, tal parece que la distribución desigual del poder, propiciado por las fuerzas económicas principalmente, hará demasiado difícil y lenta la igualación social.

Las organizaciones lucrativas pueden jugar un papel importante en su contribución económica y tecnológica a la igualdad social, como prerrequisito para unas genuinas relaciones humanas, no tan sólo dentro de ellas, sino también en el seno de la sociedad.

Por otra parte está comprobado que el interés en el trabajo aumenta en cuanto se experimenta el progreso de la empresa. Se siente la responsabilidad cuando se ha creado el clima propicio, y si el trabajador se da cuenta cabal de que la situación de la empresa está ligada a su propia suerte prestará su más decidida colaboración para mejorarla con tanto más agrado cuanto entiende mejor que su actividad es definitiva para la mutua prosperidad.

La colaboración puede conseguirse mediante el empleo de estímulos que hagan comprender al trabajador la importancia de su esfuerzo, que le permitan sentirse parte integral de la empresa y no simple pieza de una maquinaria. A nadie le gusta sentirse "despersonalizado", y esto ocurre cuando al individuo no se le da la categoría de humano a la que tiene derecho. En cambio, si se le tiene confianza, si se le pide su opinión y si se le escucha cuando tiene que hacer alguna sugerencia ciertamente se sentirá estimulado y será un buen colaborador.

Los objetivos de la empresa se verán satisfechos, solamente si se cuenta con la colaboración de su personal y es esta la razón por la cual los directores progresistas no escatiman esfuerzos para conseguirla. Muchos son los medios que se utilizan al efecto, entre ellos el empleo de métodos psicológicos, varios de los cuales han sido ensayados con éxito, como el de "gerencia consultiva", que supone que el supervisor debe consultar con sus subordinados antes de llegar a una solución y cuyos resultados han sido muy efectivos, pues de esta manera podrá llegar a

conocer las reacciones de todos. El será el que decida, pero tomará en consideración las opiniones de los demás, la aceptación de sus puntos de vista hará sentirse a los subordinados más ligados a la decisión y su colaboración será más efectiva. Asimismo la función de la empresa producirá efectos más satisfactorios en tanto sea más acertada la coincidencia entre su organización y las particularidades de su aspecto operativo. Es bien sabido que, en cada departamento, los trabajadores siempre tienden al agrupamiento y como los grupos de trabajo son los que cuentan, las relaciones de los planos jerárquicos superiores con los subordinados deberán establecerse bajo este supuesto. La administración tendrá que ejercerse partiendo del principio de que tiene que ayudar al personal a que se desarrolle a fin de que pueda quedar bien integrado a la institución y de que su desempeño se refleje en un rendimiento mayor.

La empresa bien constituida es la que se integra con tantos grupos primarios cuantos sean necesarios en razón de la división del trabajo, pero hay que tener presente que todos deben ser pequeños para que se conserve mejor su unidad. Ningún grupo que exceda de 12 individuos puede ser manejado eficientemente, pues no será posible establecer una adecuada comunicación directa con un número mayor.

Nadie se siente orgulloso de pertenecer a una empresa si cree que está mal dirigida, por eso el trabajador siempre está tratando de investigar si hay o no progreso y cuando encuentra signos positivos se siente satisfecho y su equipo con él. Está perfectamente comprobado que el entusiasmo de un grupo se extiende a otros, observándose así que la motivación del grupo es mayor que la suma de las motivaciones individuales.

Si no existiera un sistema regulador de las acciones del hombre no habría armonía en sus relaciones, la convivencia humana no sería posible y el hecho social siempre se manifestaría como un derivado de la violencia. Pero existe un conjunto que rige las normas de conducta externa del individuo le señalan los cauces que debe seguir en sus tratos con los demás y establece los principios en que deben fundarse sus

formas de comportamiento dentro del grupo social al que pertenece. La aplicación de estas normas sólo será posible mediante el ejercicio de la autoridad, requisito sin el cual no puede pensarse en la creación del ambiente adecuado para el desarrollo de las instituciones.

La autoridad consiste en el derecho de dirigir y de mandar, de ser escuchado y obedecido por otros. El poder consiste en la fuerza de que se dispone y puede ser utilizada para obligar a otros a escuchar y someterse. Pero el poder, para que sea legítimamente ejercido, debe ser la expresión de una autoridad; ambos se complementan, lo que quiere decir que si se separa el poder de la autoridad, se separa la fuerza de la justicia (Hernández y Rodríguez, 1994).

La autoridad no debe imponerse en forma que produzca la opresión y la injusticia, ya que su recto ejercicio tiene como fin la realización del bien común que simultáneamente implica la justicia y la seguridad, la defensa del interés colectivo y el respeto y la protección de la persona. El bien común resulta del conjunto ordenado de condiciones sociales que permiten al individuo cumplir su destino, tanto del orden material como del espiritual y, puesto que supone el respeto de la dignidad y de las libertades humanas, debe ser obra de todos, ya que a todos aprovechan.

El que ejerza autoridad debe estar preparado para hacerlo. Su jerarquía lo obliga a prestar atención a todas las demandas legítimas de sus subordinados para resolverlas en forma satisfactoria a fin de evitar situaciones conflictivas.

En este proceso de transformación, aprendizaje y búsqueda de nuevas vías para lograr la calidad debemos enmarcarnos en el contexto de los cambios paradigmáticos que representan la calidad de clase mundial, y que definen las tendencias futuras esbozadas según McLagan (1989), Naisbitt y Aburdene (1990) y Miller (1991) en los siguientes términos:

5.6.2 De Una Gerencia Basada En El Control A Una Gerencia Basada En El Compromiso. La cultura de las organizaciones está cambiando porque la naturaleza del trabajo y de los trabajadores también está cambiando. En el pasado, el trabajo

era controlable. En las líneas de ensamblaje, los trabajos eran repetitivos y requerían poco pensamiento. El desempeño se podía medir fácilmente y se administraba la recompensa y el castigo para ejercer el control. Sin embargo, hoy, el desempeño crítico consiste en pensar mejores formas de lograr que se haga el trabajo, iniciando acciones de mejora, creando nuevos servicios, métodos y estrategias. Estos no son fáciles de "controlar". Un alto control incrementa el temor y reduce los riesgos, la iniciativa y la creatividad. El control destruye la motivación intrínseca, clave para el éxito de hoy. La eliminación del temor y del control innecesario aumenta el compromiso y la creatividad. Un alto compromiso es una consecuencia de una visión y unos valores compartidos, de la participación en la toma de decisiones, del conocimiento de los usuarios, del servicio mismo y de la capacidad de mejorar procesos.

5.6.3. De La Concentración En Las Tareas A La Concentración En El Proceso Y En El Cliente: En el pasado, la responsabilidad del empleado fue definida en términos de tareas específicas. Los ingenieros industriales medían cada movimiento y el trabajo del gerente era hacer que el empleado cumpliera con la tarea. En el medio actual de trabajo, la definición "correcta" de la tarea cambia muy a menudo. Las definiciones altamente especificadas se vuelven rígidas y obstaculizan el mejoramiento. Para optimizar la calidad, en el sector educativo, por ejemplo, los docentes, en todos los niveles deben entender quiénes son los clientes y cuáles son sus requerimientos. Docentes y directivos deben involucrarse en todos los esfuerzos para el mejoramiento de los procesos dirigidos a satisfacer las necesidades de los estudiantes y comunidad en general. Una organización de calidad es una organización centrada en el usuario en la cual se define el trabajo en términos de responsabilidad por todos los procesos que sirven a las necesidades de los beneficiarios del servicio.

5.6.4. De La Decisión Impuesta A La Decisión Por Consenso. Las decisiones impuestas han sido el modelo que ha prevalecido a lo largo de la historia. La

imposición es adecuada, inclusive necesaria, en tiempos de crisis, ella produce la conformidad y la uniformidad requerida que llevan al éxito en situaciones de conflicto o de combate. Pero las cosas han cambiado. En vez de una toma de decisiones centralizada, necesitamos compromiso, participación y sentido de pertinencia, lo cual garantiza libertad para la creatividad, la innovación y aceptación de la responsabilidad. El gerente de cualquier institución tiene que consultar con los actores y grupos de interés. El grado de integración del sistema, la interdependencia entre las organizaciones y las personas, ameritan un proceso de toma de decisiones participativo.

5.6.5. Del Trabajo Individual Al Trabajo Grupal: En el pasado, las tareas se asignaban a los individuos y éstos eran responsables o castigados. Esto funcionó bien porque las tareas eran sencillas e independientes. Hoy las tareas son cada vez más complejas e interdependientes y requieren trabajo en equipo para su consecución exitosa. El trabajo en equipo es la clave de la motivación. Desde nuestra niñez hemos aprendido a jugar en equipo, a perseguir metas comunes, a mantener récord, a resolver problemas, y a disfrutar la emoción de la victoria y la agonía del fracaso, emociones y sentimientos que debemos favorecer promoviendo el trabajo en equipo, única vía para integrar esfuerzos, aprovechar las fortalezas y minimizar las debilidades.

5.6.6. De Expertos Trabajadores A Expertos Todos: Hasta ayer se ha mantenido como reliquia la distinción de clases entre trabajadores y gerentes, asalariados y por hora, pensadores y hacedores. Hoy la mayoría de los empleados actuales son trabajadores con "conocimientos", independientemente del estatus que ocupen. Aceptar y promover a todos los empleados como expertos en su proceso es crítico para el pensamiento de una organización de calidad.

5.6.7. Del Castigo Al Refuerzo Positivo: Desde tiempos remotos, el castigo se adecuaba a la naturaleza del trabajo y de los trabajadores y prevalecía la política del

garrote. En la organización moderna, todo ha cambiado. No se permite ningún castigo y todos buscan y esperan el reconocimiento y la recompensa. Es nuestra responsabilidad diseñar el sistema para que el buen desempeño se vea acompañado con el refuerzo positivo oportuno.

5.6.8. De Una Vía Correcta Al Mejoramiento Continuo: Los productos y servicios, los requerimientos y los procesos de trabajos cambiaban lentamente en el pasado. Hoy, cambian de la noche a la mañana. Cuando se descubre la "vía correcta", se requiere una nueva vía. Tenemos que adoptar el "espíritu de carrera". Igual como se da el mejoramiento continuo de los carros de carrera en la pista, tenemos que buscar constantemente una mejor vía. El mejoramiento continuo solamente es posible cuando todos los niveles y cada función, participan y aceptan la responsabilidad de mejorar el servicio de los usuarios.

5.6.9. Del Mantenimiento De Numeros Al Mantenimiento De Desempeño: En el pasado los números eran registrados por un grupo para hacerle el seguimiento a otro grupo. Los gerentes hacían el seguimiento de los empleados. La premisa era que la gente no era confiable y había que controlarla.

La organización de la calidad asume que las personas son productivas si son motivadas adecuadamente. Parte de este sistema son los números, que permiten que las personas mantengan su propio desempeño, establezcan sus propios objetivos, estudien los procesos y experimenten la sensación del triunfo.

5.6.10 De La Estructura Vertical Y Rigida A La Estructura Horizontal Y Flexible: Las burocracias tienen muchas capas y se vuelven rígidas. Estas crean feudos dentro de los departamentos en competencia. Las paredes crecen aislando a la gente y frenando el proceso de trabajo. El mejoramiento se hace cada vez más difícil.

La organización de calidad está en movimiento con expertos que trabajan asumiendo la responsabilidad de todo el proceso que sirve a las necesidades del

que recibe el servicio, se trabaja en equipos autogerenciados, lo cual requiere una estructura horizontal o circular flexible.

5.6.11. De Los Valores No Expresados A Los Valores Compartidos: En el pasado, los líderes no tenían que rendir cuenta a sus subordinados; tampoco necesitaban revelar sus principios. Solamente respondían ante sus superiores. Hoy, las organizaciones de calidad tienen valores claramente expresados que definen la conducta deseada, la ética y las metas. Cuando los valores están claramente expresados y compartidos sirven como una fuerza unificadora que dirige la energía creadora del hombre hacia el esfuerzo productivo.

5.6.12. Del Consumo De La Riqueza A La Creación De La Riqueza: La organización de calidad cumple el rol fundamental de una organización empresarial en una sociedad libre, creando excelentes productos y servicios. Esto genera satisfacción y contribuye a la riqueza colectiva de la sociedad.

En síntesis, el cambio es posible, es nuestra responsabilidad inducirlo, promoverlo y gerenciarlo.

Esta situación se ha seguido dando y en la actualidad hay que encontrar un equilibrio entre los empleados (con sus demandas) y los patrones (con sus sistemas).

De manera general, un psicólogo inmerso en el área laboral, intenta crear circunstancias adecuadas para la utilización del recurso humano en la organización, enfocándose al análisis individual y al aumento en el nivel de productividad en la empresa, tomando como parámetro a la conducta grupal (Ribera, 1991). Cabe mencionar que el psicólogo puede desarrollar más herramientas para mejorar la productividad de acuerdo a las circunstancias que se presenten. Sin embargo esas estrategias en la actualidad deben ir en función a la obtención de la calidad.

CONCLUSIONES

La psicología es una disciplina que está tomando un papel central en el funcionamiento de nuestra sociedad; aunque la psicología científica comenzó su andadura hace poco tiempo, cada vez son más los sectores profesionales y sociales que ven la necesidad de contar con la experiencia y las aportaciones del psicólogo; desde el ámbito de las relaciones humanas y realización personal hasta el mundo de la empresa y las organizaciones pasando por los campos de la salud, de la educación, del desarrollo humano, de la intervención jurídica, los programas de integración y sensibilización social, la inteligencia artificial, el medio ambiente, etc.

La práctica profesional del psicólogo no es nada simple y requiere de un abordaje profundo, sistemático y científico, basado tanto en el estudio de un amplio número de diferentes modelos teóricos existentes en la actualidad y en la investigación de las raíces y consecuencias de nuestro comportamiento, como en la experiencia práctica de tratar con la conducta humana, quizá el factor más complejo y rico de la naturaleza.

El talento humano es el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá.

Estas situaciones han alimentado percepciones más o menos difusas de ineficiencia e ineficacia a nivel del sistema institucional, pérdida del sentido de justicia y aún situaciones de anomia colectiva que debilitan las posibilidades de resolver los problemas subrayando el valor agregado que significa la participación de los actores involucrados.

Asimismo, estamos asistiendo al desarrollo de la sociedad del conocimiento donde la lógica del crecimiento económico y también del bienestar social, requieren cada vez más, de la inteligencia y la creatividad puestas en función de soluciones innovadoras. La innovación en todos los campos es la consigna de la nueva era

histórica. El paradigma Taylorista ha cedido su protagonismo histórico a los nuevos actores de la revolución tecnológica en los terrenos de la informática, la comunicación social, la reingeniería, definiendo así, un nuevo escenario para el desarrollo humano y organizacional.

En tal sentido, la importancia del Recurso Humano como creador de nuevas oportunidades y manipulador de nuevas y más sofisticadas técnicas exige que prestemos la debida atención a la emergencia del centro medular de la nueva problemática, la cual no se encuentra en la relación entre el Hombre y la Naturaleza, como lo definió la Modernidad, sino en el seno mismo de la relación humana.

La persona es la condición humana de la Calidad. El desafío de hoy consiste en el cómo se diseñan y se construyen los nuevos espacios de diálogo y de concertación, en las organizaciones, a partir del reconocimiento de intereses diferentes y opuestos aunque, buscando la sinergia para la resolución conjunta de los problemas comunes. Los métodos alternativos para la resolución de conflictos plantean el paradigma de ganar/ganar fortaleciendo los procesos creativos para la búsqueda de soluciones que aporten beneficios mutuos para todos los actores que participan del proceso.

Los modernos conceptos de "globalización" y "mundialización" han convertido en realidades diferentes a las empresas tradicionales. Ya no basta con "producir" y "vender", sino que para seguir existiendo es preciso que nuestra empresa sea la mejor. ¿Cómo enfrentar los desafíos de los nuevos tiempos? Si antes era suficiente una buena idea, una habilidad, y "amar" el "negocio", hoy hacen falta estructuras, sistemas, organizaciones y metas claras que orienten el "qué" y el "cómo" lo vamos a lograr.

En este panorama complicado y apasionante a la vez, concluimos que nada podemos lograr trabajando aisladamente o luchando en forma atomizada dentro de nuestra empresa.

Pero, de qué manera transformar esa "suma de elementos" (personas) que constituyen nuestra empresa o Institución en un conjunto armónico donde al igual que la naturaleza toda conozcamos nuestra función específica sin desconocer la función del todo. Cómo constituir un cuerpo global interactivo donde entendamos que el triunfo de uno es el de todos, y el fracaso de alguno impacta a la mayoría. Cómo buscar y establecer metas comunes, reales, que se conviertan en una motivación que no excluya a ningún miembro.

Siempre ha sido la consigna "haga lo que haga me pagan lo mismo", "por qué esforzarme más allá, si nadie me paga o reconoce más por ello, y además lo único que hago es colaborar para el enriquecimiento de los patrones".

Es obvio que cualquier fortaleza puede desmoronarse en estos tiempos donde no sobrevive el más fuerte sino el más hábil, que nada es seguro ni eterno, y que ni la experiencia, destreza o antigüedad hacen que un personal sea imprescindible o insustituible.

A pesar de todos estos conceptos ampliamente conocidos, la gran barrera para llegar a objetivos mayores, lograr armonía, espíritu solidario con respecto a las metas, es el quebrantado relacionamiento humano.

Uno de los principales expertos en Management, el Profesor alemán Claus Möller, dice: "El éxito de una empresa depende del comportamiento de todos sus miembros y el nuevo modelo administrativo no está enfocado solamente para el mundo de los gerentes sino también para todos los empleados." En efecto, cuando hablamos de Calidad en las organizaciones observamos que el ser humano aun dista de ser el centro de las preocupaciones; sin embargo, resulta muy difícil imaginar que una empresa, por ejemplo, pueda cumplir eficazmente con los requisitos de la calidad que le impone el mundo externo si las personas que trabajan en la organización no comparten un alto nivel de "calidad personal".

El desarrollo y compromiso con la calidad en el nivel de las personas genera una reacción en cadena que garantiza, en gran medida, el éxito de los programas de

mejora continua en el ámbito de las organizaciones. Este proceso se resuelve en el afianzamiento de una "cultura de la calidad" que refuerza el círculo virtuoso de satisfacción al cliente, fidelidad del mismo y mejores resultados económicos para la empresa.

Cultura de la Calidad que implica un "cambio de cultura" en la organización, en la medida que comprende la calidad del producto, del servicio, de las personas y en definitiva la calidad global de la empresa. El cambio cultural no se restringe a mejoras incrementales, se define a partir de la innovación, es un cambio cualitativo porque requiere de cambios en las actitudes internas de la organización a partir de motivaciones que ponen al individuo en situación de aceptar lo imprevisto y de modificar oportunamente las respuestas a los nuevos incentivos externos.

Gvshiani afirma que el planteamiento de las relaciones humanas, acerca de la insuficiencia de los estímulos materiales para que los hombres trabajen mejor, es correcto, lo mismo que el énfasis en el estudio de las necesidades humanas. Sin embargo, dentro del sistema capitalista, la interpretación de la problemática humana es profundamente apologética. Por una parte, las medidas llamadas a intensificar la producción y a elevar la cuota de explotación se presentan como una transformación radical de la situación social de los trabajadores; por otra, las relaciones humanas no son sino una continuación del Taylorismo. Lo único que hace esta doctrina es proponer medios más refinados para explotar al trabajador, es por ello, que hay que trascender a las Relaciones Humanas, la Calidad y otras, llevándolas a los terrenos de la ética y justicia.

Es importante señalar que el contexto social en el que se mueve la persona está formado principalmente por instituciones, tales como la familia, la religión, la educación, el gobierno, las empresas, el ejército, etc. El orden económico es el que modela, principalmente, la organización social, jurídica y hasta ideológica de los grupos sociales. Las relaciones económicas de producción y distribución de los bienes, los servicios y los ingresos, marcan la pauta a las relaciones humanas, al desarrollo de intereses, motivaciones y modos de actuar de las personas.

La desigualdad social constituye un problema de dominación económica y social y no un problema técnico. Aun cuando la tecnología pueda ayudar a conseguir un nivel de bienestar más amplio, no existe garantía de una equitativa distribución del mismo, si los hombres no deciden hacerlo. Este problema moral no podrá ser resuelto satisfactoriamente si no se ponen en práctica "reglas de juego" más justas y que a la vez incentiven a los individuos a una actuación eficiente. Los científicos sociales y la humanidad en general, tenemos ante nosotros un gran reto; pero lo más seguro es que el proceso tendiente a una mayor justicia y equidad sea largo y penoso, si es que se da.

Citando las ideas de Díaz Guerrero (1992) la explicación y el motor fundamental del comportamiento humano se encuentra en la historia y en la socio-cultura. Siguiendo esta proposición, los individuos que acepten y vivan de acuerdo con un porcentaje promedio del total de las premisas histórico-socioculturales de su cultura serán sujetos normales. Los que acepten un porcentaje significativamente menor a dicho promedio son considerados como rebeldes, ya sea inefectivos, efectivos destructores, o efectivos constructivos. Los individuos que acepten y vivan de acuerdo con un porcentaje significativamente por encima del promedio mencionado, tenderán a ser sujetos fanáticos, intolerables, o paranoides.

La mexicana es una cultura estoica, donde los individuos se adaptan fácilmente a la tragedia, a la enfermedad, a la pobreza y aun a la muerte. Es muy probable que debido a ello, los individuos que pertenecen a la cultura mexicana reaccionen en promedio, con significativamente menor agresión verbal y/o física, que sujetos de culturas activas.

Quizá también se podría afirmar que la desigualdad social en México tiene también raíces histórico-socioculturales tan profundas, que va a ser sumamente difícil cambiarlas.

La desigualdad social tiene una importante repercusión en las relaciones humanas dentro de la organización, ya que influye sobre la motivación, la comunicación, el

liderazgo y la administración de los cambios. La organización, ya sea de tipo lucrativo, de servicio social o de otra índole, debería constituir una mutualidad de objetivos y medios para el logro del bien común. Desafortunadamente, en la mayoría de los casos existe una separación entre los que administran y los que ejecutan el trabajo operacional. La primera gran separación está dada por las diferencias económicas entre el capital y el trabajo y la segunda por la distancia social proveniente de aquellas diferencias.

El factor humano es el principal recurso que posee la organización, es decir, depende de las acciones de este factor para obtener resultados. Y es aquí donde precisamente el psicólogo debe conocer y entender el por qué la gente tiene un tipo de conducta en determinadas circunstancias. Uno de los medios para encausar el comportamiento de la gente, es la organización formal.

Una vez que el psicólogo ha identificado, no solamente las necesidades específicas de la gente que pertenece a la organización, sino también ha detectado la potencia relativa de éstas varias necesidades. Este entendimiento de su gente y de su organización, le proporcionará el fundamento para decidir la mejor forma de incorporar un alto grado de motivación y productividad en todos y cada uno de sus actos.

Para poder desarrollar este trabajo el psicólogo debe ser sensible y perceptivo a los cambios que se presentan en su entorno, firme, asertivo, negociador y persuasivo. Su preparación profesional le apoyará para la comprensión de la cultura de las empresas e idiosincrasia del trabajador mexicano.

Por otra parte, el psicólogo que realiza funciones de consultoría o se desempeña en un departamento de calidad total, debe tener un sentido claro de la misión de trabajo y creer firmemente en lo que está realizando para poder enseñar con el ejemplo.

El cambio y la transformación de las empresas ofrece al psicólogo amplias expectativas de trabajo. Dado que su propia formación académica le proporciona el

conocimiento sobre el comportamiento humano, puede actuar como retroinformador al procesar información, presentarla y categorizarla a los grupos de trabajo, y como conciliador de opiniones e intereses de grupo.

Por lo cual considero que es el profesional indicado para diseñar e implementar estrategias de modelos de calidad en las empresas, así como en la intervención de la fase del proceso de cambio planificado.

De igual forma en las actividades y programas de seguimiento a los procesos de calidad que se hayan implementado. Apoyado en instrumentación estadística, en sugerencias de nuevas formas para integrar las reuniones con ejecutivos en los diversos niveles de la empresa, y como corolario, el psicólogo habrá de participar en la integración de la información del proceso de los modelos de calidad implementados.

Ya que los mexicanos han demostrado su creatividad y su capacidad para aprender, así como otras características positivas. Es necesario romper mitos como el predeterminismo histórico de una cultura de inferioridad y derrotismo, y el pensar que "así somos", lo cual nos impide cambiar para ser mejores, y el reto para directivos y trabajadores mexicanos es la renovación hacia la excelencia, la búsqueda de la calidad y la productividad.

México, al igual que otros países, al buscar estrategias para seguir adelante ante la formación de los bloques comerciales que se están creando, se ha preocupado de su competitividad en el mercado mundial, y ante el auge de los programas de calidad y por los resultados que han obtenido en otros países, como son Japón y E.U., ha tratado de introducirlos hace más de una década en sus empresas.

Sin embargo no hay que olvidar que éstos fueron creados en otros países y para otras culturas, las que tienen sus propias características y valores como pueblos.

Es factible implementar programas de calidad que funcionen satisfactoriamente en México, pero tomando en cuenta que los programas de calidad son filosofías más

que procedimientos y reformando las características de la idiosincrasia de mexicano; se considera que para poder implementarlo en las empresas debe tenerse presente lo siguiente:

- Antes de introducir un programa en una empresa es indispensable que se realicen estudios previos para conocer el estado actual de la organización, ya que dependiendo de esos resultados se puede estimar la conveniencia de su implementación.
 - Las empresas no deben "casarse" con algún programa en específico o aplicarlos a manera de réplica, sino que debe evaluarse, compararse y adaptar sus elementos a la situación y cultura de la empresa, y que se realicen las modificaciones necesarias según el caso.
 - Tomando en cuenta el proceso de cambio, es importante considerar que los mexicanos presentan una alta resistencia al cambio, por lo que al iniciarse la implementación de un programa de calidad, el principio será complicado, pero una vez arrancado, las resistencias se irán desvaneciendo paulatinamente.
 - Por mucho tiempo la clase trabajadora ha sido engañada y ha sufrido abusos por parte de sus jefes, por lo que la desconfianza es una de las características contra las que hay que luchar para lograr que el trabajador acepte un programa de este tipo. Para esto es indispensable que antes de iniciar un programa se sensibilice a los niveles superiores sobre las bondades de ellos, y así se permita la fluidez necesaria. Sin embargo, es muy importante tener presente que los mexicanos difícilmente aceptan estar equivocados, y que por lo mismo se niegan a cambiar, por lo que este punto debe considerarse vital para el desarrollo de un programa y es uno de los primeros que se deben atacar.
 - Hay que tomar en cuenta que al mexicano se le dificulta fijarse metas a largo plazo, por lo que espera resultados rápidos cuando inicia algo, lo que podemos apreciar en muchas empresas que solamente han obtenido resultados efímeros. Sin embargo, los programas de calidad sólo se pueden aceptar si se ha asimilado su filosofía, pero esto requiere tiempo, por lo menos 2 años antes de que se comiencen a evaluar los cambios. Por lo que se recomienda que exista
-

retroalimentación constante y continua sobre los avances que se vayan dando, pues si se dejan lapsos largos sin información, existirá la posibilidad de que se aborten. Es necesario que al tiempo se le considere como un aliado y no como un enemigo.

- La mayoría de las empresas mexicanas funcionan de acuerdo a organigramas, los cuales se asemejan a la estructura familiar mexicana. En ésta, las órdenes o los cambios son dictados por la autoridad máxima (padre-jefe), y llevados a cabo por los subordinados (hijo-empleado). Esta circunstancia nos dice que los cambios deben iniciarse en el vértice y terminar en la base.
- El mexicano presenta una baja autoestima y requiere por lo tanto autoevaluarse con cierta firmeza y ser valorado por los demás; por lo que el contenido y base de funcionamiento de estos programas le dan la motivación que necesita para no decaer y vencer cuando se presentan obstáculos.

Los programas de calidad ofrecen al psicólogo magníficas oportunidades de acción, pues es el profesionista más idóneo en cuanto a formación académica sobre la dinámica y manejo de grupos de trabajo; técnicas motivacionales; acciones para la sensibilización y métodos pedagógicos.

En México se carece de una filosofía de hacer las cosas bien, por lo que se sugiere se le incluya en la educación que ofrece el gobierno desde el nivel básico, pues solamente con un manejo adecuado de sus conceptos será posible tener un cambio real (Carrión y Espinoza, 1993).

Se deduce, pues, que para resolver estos problemas serán preferibles las estrategias basadas en la comprensión de los factores incluidos, que aquellas que sólo se basan en suposiciones, impulsos o elementos que no vienen al caso. Es evidente que la comprensión de cualquier problema será útil al grado en que sea pertinente, exacta y completa. La exactitud y la integridad describen la clase de conocimientos y de comprensión que los científicos buscan. Alrededor de nosotros vemos las pruebas del valor de las contribuciones de los hombres de ciencia

especialmente en los productos de la tecnología moderna. Actualmente, el hombre domina su medio físico a un grado que pocos hubieran creído posible en otros tiempos; ese dominio ha sido el resultado de los conocimientos de las ciencias físicas y naturales.

La eficacia de las organizaciones se dificulta además por el hecho de que hemos heredado una serie de creencias y de normas de conducta de épocas pasadas más sencillas. Estos modos de pensar y de obrar llevan a los administradores a hacer cosas que son contraproducentes para los objetivos primordiales de las compañías que dirigen. Una de ellas es la delegación de poderes, la influencia y el control de “arriba abajo” de la estructura piramidal, pero nunca en sentido inverso. Otra es la idea de que los subordinados trabajarán con más eficacia y cometerán menos errores si sus tareas son sumamente específicas. Otra es la creencia de que los motivos primarios de la productividad en los empleados son económicos y extrínsecos. En la actualidad muchos directores de empresas tienen más sensibilidad y buscan modos de producir cambios en sus compañías que redunden en más eficacia. Esta sensibilidad la enmarca Deming (1989) dentro de sus catorce puntos para salir de la crisis, dejando en claro que cualquier proyecto encaminado a mejorar la calidad en una empresa ha de empezar por la dirección general. En concreto afirma que el mejorar la calidad es responsabilidad de la dirección.

Por su parte, Ishikawa (1991) establece que el control total de calidad se hace posible sólo cuando la gerencia se compromete en el proceso y los trabajadores se hacen cargo del autocontrol. Juran (1990), recalca que se dice de los altos directivos que deben comprometerse, implicarse y concientizarse, pero que en ningún momento se les aclara lo que deben hacer y no han estado haciendo hasta ahora. Él va definiendo toda una serie de acciones y decisiones a tomar por la alta dirección, sin las cuales los esfuerzos hacia la calidad son vanos.

Crosby (1987), también incluye en sus catorce pasos para lograr la calidad el compromiso de la dirección, de quien dice se le ha de convencer de la necesidad de mejorar la calidad haciendo énfasis en la prevención de defectos.

Conforme a esta primera línea de similitudes, cada autor expone en sus obras lo que cree conveniente para instar a la alta dirección o administración a moverse hacia la calidad. Por supuesto ellos no son psicólogos, en todo caso son ingenieros y marcan con toda claridad la realización de acciones que, desde una óptica del estudio de la conducta humana en las organizaciones, pueden entenderse como labor de vencimiento de la resistencia al cambio, cambio de actitudes, redefinición de esquemas conceptuales, persuasión, etc.

La labor de consultoría por parte del psicólogo dentro de la calidad total, si cuenta con el respectivo entrenamiento, además de enfrentarla desde el lado meramente técnico en calidad, puede desarrollarla con herramientas adicionales que no son propias de cualquier otro profesional, como son el conocimiento, manejo y desarrollo de grupos, manejo de conflictos, habilidades de motivación y comunicación, desarrollo de organizaciones, entre otros.

Así, desde la óptica de Juran, los cuatro cambios básicos que deben ocurrir para llevar a cabo un sistema de calidad implican:

1. Cambio de Actitud
2. Cambio de conocimientos
3. Cambio de resultados
4. Cambio de cultura

Estos son cambios que el psicólogo, debido a su formación profesional, está preparado para facilitar.

Rosander (1989) es uno de los pocos autores que explícitamente resaltan la importancia de la psicología en el establecimiento y logro de la calidad. En su obra "la búsqueda de la calidad en los servicios", dedica toda una sección a exponer la aportación de la psicología al campo de la calidad. De esta obra se pueden obtener las siguientes ideas.

Cuando un concepto como el de la calidad es multidimensional, es fácil restringirse a una dimensión o aspecto y concluir que sólo éste explica el concepto en su totalidad. En el campo de la calidad es lo que se ha estado haciendo. La atención

se ha centrado en dirección, estadística, gente, inspección, ciclos de calidad y control de proceso. El tratamiento que se ha dado a cada uno de estos aspectos no ha sido equilibrado.

Rosander (1989) observa que la calidad puede describirse en términos de ocho vectores: dirección, supervisión, estadística, psicología, economía, tiempo, procesos y sujeto.

Ningún programa de mejora de calidad puede ser completo o efectivo si no cuenta con alguno de estos factores. Estos ocho factores pretenden cubrir todos los aspectos de calidad ya sea de un producto o de un servicio.

Según el autor, la psicología es una materia que difunde la calidad, pero a la que se presta poca atención como campo de conocimiento. Se carece de conocimientos de psicología y de su papel en las relaciones humanas, los problemas humanos y la mejora de la calidad.

De los ocho vectores, el de la psicología es el más crítico. Sin embargo, Rosander estima que es desconocido su papel y, aún peor, es ignorado.

La razón de ello es que este tipo de programas requiere un cambio en la actitud humana, en el comportamiento, ideas, pensamientos, creencias, formas de trabajar. Aspectos todos ellos materia de estudio de la psicología.

A este respecto el autor menciona que la psicología indica que a la gente no le gusta cambiar actitudes, ideas, métodos, procedimientos, técnicas o creencias que han mantenido, seguido y aplicado durante décadas.

Las razones para no llevar a cabo un cambio son muy variadas: "no es necesario", "será muy costoso", "el método actual es mucho mejor", "no es el mejor momento para cambiar", etc. Por ejemplo, tomando en cuenta el conocimiento que brinda la psicología, Rosander, propone que para llevar a cabo un programa de mejora en calidad, es muy efectivo informar a la gente que, al tener como fin el mejorar los productos y servicios, se alcanza a la competencia y se asegura un empleo continuo

y más oportunidades de trabajo. Esto puede ser más convincente que hablar sobre cuota de mercado, mejores beneficios y una creciente productividad, que pueden interesar muy poco o nada al individuo.

Un importante problema psicológico, en opinión de Rosander, es la reconciliación de la libertad individual con el control social y la disciplina inherentes al lugar de trabajo. Este aspecto tiene una resonancia directa en la calidad del producto y del servicio debido a que hay que compaginar los intereses del individuo con exigencias de trabajo.

Por otra parte, la revolución tecnológica, la competencia internacional, la globalización de la economía y los elevados índices de productividad y calidad de los países industrializados, son sólo algunos de los retos que tienen que afrontar las organizaciones de los países subdesarrollados. En este contexto, la calidad total y la excelencia han adquirido tal popularidad en el ámbito empresarial, que algunos gerentes suponen que contratar los servicios de un grupo de consultores expertos en calidad, es suficiente para lograr, como por arte de magia, reducir los costos y elevar la calidad y la competitividad. Desafortunadamente uno de los más grandes mitos en el mundo de las organizaciones es considerar que la excelencia y la calidad total representan una rápida y fácil alternativa para incrementar la productividad en las empresas.

Si bien es cierto que los avances en calidad y productividad logrados por algunos países subdesarrollados, principalmente Japón, son en gran medida resultado de la cultura empresarial de excelencia y calidad total, también lo es que ésta es fruto de la cultura y de los valores que prevalecen en dichas sociedades, ya que los estilos de gestión están fuertemente relacionados con la cultura de la sociedad.

En el presente trabajo se demuestra que las relaciones humanas y la calidad total más que un enfoque de administración, son una forma de vida, una cultura sustentada en una filosofía en la que valores como la honestidad, la fortaleza, la constancia, la creatividad, la lealtad, la cooperación, etc., son indispensables para

obtener la calidad en las organizaciones. Una cultura de calidad requiere de un largo proceso educativo que implica un cambio en las actitudes y valores en todos los individuos que conforman una organización, desde los dueños y directivos hasta los obreros.

Se hace notar, que en este trabajo ni en ningún otro se podrán encontrar “recetas” o “fórmulas mágicas” para lograr la calidad y las buenas relaciones humanas. La calidad es una forma de vida, una cultura de mejora continua que requiere de tiempo, esfuerzo y constancia; pero por sobre todas las consideraciones, es resultado de una mística en la que los valores de un pueblo se orientan hacia conductas tales como la calidad, la lealtad, la cooperación y el trabajo, mística que en el caso de los países en vías de desarrollo será resultado de un largo proceso de educación desde los niveles elementales. Es por eso que más allá de la calidad total, están los valores de los individuos, y que independientemente del nombre que adquiera un estilo de gestión determinado, la productividad y la calidad de las organizaciones residen en los valores de las personas que la integran (Munich, 1998).

Hoy más que nunca es urgente entender la dinámica de la renovación. Los avances científicos y tecnológicos de los últimos años exigen a las empresas una renovación constante para ganarle la competencia al futuro; o dicho de otra manera, en la lucha por sobresalir, la única constante es el cambio; las organizaciones que no lo acepten tendrán que resignarse a desaparecer.

La búsqueda de la excelencia nace de la necesidad de mejorar y establecer estructuras flexibles, de una actitud de cambio originada en el análisis de la situación actual de la organización y de la definición clara de ciertas metas. Saber qué queremos en el futuro, analizar nuestros puntos fuertes y débiles, evaluar objetivamente el cambio y estar conscientes de la imprescindible necesidad de mejorar es el primer paso para lograr un cambio. El proceso de cambio puede considerarse desde diversos puntos de vista: el cambio total del estilo de gestión y estructura o el cambio continuo en el producto o servicio como parte de la vida

cotidiana de la empresa, al que llamaremos renovación. En ambos casos, el cambio debe ser planeado y generado desde los altos niveles de la gerencia, para así lograr el compromiso de todos los miembros de la organización.

Los factores que aceleran la necesidad de cambio en las organizaciones son:

La búsqueda de mejores rendimientos.

El impacto de las computadoras por su velocidad en el procesamiento de la información.

El incremento de los productos de consumo debido a las comunicaciones.

La robótica y los sistemas flexibles de fabricación.

La creación de nuevas tecnologías y conocimientos administrativos.

La búsqueda de excelencia.

La agresiva competencia internacional.

Los descubrimientos tecnológicos.

Los elevados índices de productividad y calidad de ciertos países.

La globalización de la economía.

Hemos revisado el enfoque de la cultura de excelencia y calidad total, la importancia de los valores individuales para lograr la excelencia en las organizaciones, y el liderazgo como mecanismo propiciatorio y transformador de la cultura organizacional. A estas alturas, seguramente, el lector estará consiente de que excelencia y calidad van de la mano, aunque la excelencia sea un concepto que pueda incluir o no las herramientas de calidad total. La decisión de adoptar una filosofía, ya sea la de Ishikawa, Crosby, Peters, Juran o Deming, quedará en manos de la alta dirección. En este trabajo se analiza, de una manera muy general, en qué consisten dichos postulados, de tal forma que, en caso de que se desee un cambio hacia la excelencia, deberá seleccionarse el esquema más adecuado a la situación específica de la organización de que se trate. Una vez que se halla elegido éste, es conveniente apoyarse en un servicio de consultoría o, mejor aún, que el equipo directivo se capacite para implantarlo, pues si hay algo cierto en el mundo de las organizaciones es que los asesores de más alta calidad en una empresa no son

precisamente los externos, sino las personas que trabajan dentro de ésta y que conocen a fondo sus características.

La aportación verdaderamente trascendental de la cultura de excelencia y calidad total es que, es más que una metodología, es una filosofía, una forma de ver la vida, que implica un cambio en los valores culturales de los individuos. En este sentido, el secreto de la excelencia son los principios y valores que deben existir en la cultura organizacional hasta convertirse en una mística de trabajo orientada a la mejora continua.

En el ámbito de la administración, es muy común creer que existen fórmulas o recetas infalibles para diseñar o aplicar sistemas y programas administrativos.

El modelo de calidad total ha funcionado bien en países como Japón y Estados Unidos; pero no debemos perder de vista que estamos hablando de culturas diferentes a la nuestra, su moral y principios se mueven en otros ejes. El ejemplo más claro y más cercano lo tenemos con nuestro vecino del norte. El norteamericano regido por la ética calvinista, vive para trabajar y todo lo demás pasa a segundo término, en casos extremos hasta la misma familia; para ellos el tiempo es dinero y su obra en los negocios es directa. En cambio el mexicano trabaja para vivir, la familia es lo más importante, aún más que su trabajo y el tiempo es un marco de referencia, al cual rara vez se ajusta con tanta precisión, además le gusta socializar antes de entrar en los negocios. Esto es sólo un ejemplo que nos deja ver con claridad que estamos ante culturas diferentes.

Un modelo de calidad total, en México, sin adecuaciones a nuestra cultura, con obsesión por la perfección sin tomar en cuenta las características de los trabajadores del país, tiene muchas posibilidades de crear un rechazo entre todos aquellos que deberían abrazar la filosofía y hacerla suya; puede salir adelante como un modelo totalitario y crear neurosis por su afán por la excelencia; pero al hacer esto no cumplirá uno de los principales objetivos de la filosofía aquel que habla de: calidad de vida.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle, Tomasini A. (1990). Planeación Estratégica y control total de calidad. México, Grijalbo.
 - Alvarado, J. (1990). El gerente de las organizaciones del futuro. (Serie Trabajos de Ascenso N° 2). Caracas: Universidad Pedagógica Experimental.
 - Alvarado, J. (1995, octubre). Gerencia Creativa Dinámica: La estrategia para la presente y próxima década. Colecciones CIEAPRO. Número 2,19-38.
 - Anzola Rojas, S. (1995). La actitud emprendedora, México, McGraw Hill
 - Arias G.F. (1990). Administración de recursos humanos. México, Trillas.
 - Ballesteros, P. R. (1982). La psicología aplicada a la empresa, CEAC, Barcelona.
 - Baumgarten, F. (1981). Psicología de las relaciones humanas en la empresa. España, Labor.
 - Beckhard, Richard (1988), Transiciones organizacionales: Administración del cambio, segunda edición, México: Sistemas técnicos de edición.
 - Berry, T. (1992). Como gerenciar la transformación hacia la calidad total. Bogotá McGraw Hill.
 - Bur, R. (2003). Psicología: Para principiantes. Buenos aires, Arg., Era Naciente.
 - Campos Escamilla, J.J. y Soto Ramírez, R. (1996). Las relaciones humanas. elemento fundamental en los recursos humanos de las microempresas. Tesis Licenciado en Administración.
 - Cano, F.M. (1992). Relaciones humanas en el trabajo. México, DACSA.
 - Chiavenato I. (1993). Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill.
 - Crosby, Philip B. (1988), La organización permanentemente exitosa / Philip b. crosby; tr. Roberto haas g., México: McGraw-Hill.
-

-
- Darley, J. (1990). Psicología. México, Prentice Hall
 - Deming, William Edwards (1989) Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis, Madrid: Diaz de santos.
 - Devereux, George (1977), De la ansiedad al método en las ciencias del comportamiento; México : Siglo XXI.
 - Diaz, G. (1995). La administración de personal. México, CECSA.
 - Dolan, S. (1999). La gestión de los recursos humanos. Madrid, McGraw Hill
 - Dubin, R. (1970). Relaciones humanas en la administración. México, CECSA
 - Duncan, A. (1990). Control de calidad y estadística industrial. México, Alfa.
 - Ehiobuche, Ch. (1993). Anexos a la calidad total. México, Pac.
 - Feigenbaum (1988). Control total de calidad. México, Continental.
 - Gabor, Andrea, Deming (1990): El hombre que descubrió la calidad, Buenos aires.
 - Gil R. F., (2003), Introducción a la psicología de las organizaciones, Madrid: Alianza, c2003
 - Gutiérrez, M. (1999). Administrar para la calidad. México, Limusa.
 - Gutiérrez S. R. (1999). Psicología. Naucalpan, Edo. de México., Esfinge
 - Grados Espinoza, Jaime A. (1999), Capacitación y desarrollo de personal, México: Trillas.
 - Granica.Waterman, R. (1988). Cómo mantener la excelencia. Bogotá, Colombia: Norma.
 - Guzman, V. (1986). Reflexiones sobre la administración. México, Reverte.
 - Harrington (1988). Como incrementar la calidad y productividad en su empresa. México, Mc Graw hill.
 - Harris, J.J. (1991). Administración de Recursos Humanos. México, Limusa
-

-
- Haro, E.F. (1980). Teoría de sistemas. México, Limusa
 - Hernández y Rodríguez. (1994). Introducción a la administración. México, McGraw Hill.
 - Hunt, J.W. (1993). La dirección de personal en la empresa. México, McGraw Hill.
 - Huse, E. (1986). El comportamiento humano en la organización. México, Iberoamericana.
 - INEGI, censos económicos (1994), Resultados oportunos. Imágenes Económicas, México, 1994.
 - Ishikawa, Kaoru (1995); Introducción al control de calidad, Madrid: Díaz de Santos.
 - Juran, Joseph M. (1990), Juran y la planificación para la calidad, Madrid: Díaz de Santos.
 - Kiernan, M. (1996). Los Once Mandamientos de la Gerencia del Siglo XXI. México: Prentice Hall.
 - Koontz, O. (1992). Curso de administración moderna. Argentina, Vergara.
 - Lara Vargas Jesús... [et al.], (1996), Alternativas para la formación de psicólogos en México / México: AMAPSI.
 - Lerma Kirchner, A. (2003). Planes estratégicos de dirección. México, SPE.
 - Libertador Alvarado, J. (1990, octubre). La gerencia pública: Hacia un nuevo estilo de gestión. Investigación y Postgrado, 5 (4), 128-151.
 - Lindgren, Henry Clay, Introducción a la psicología social, México: Trillas, 1990.
 - Look, D. y Smith, D. (1991). Cómo gerenciar la calidad total. Colombia, Legis.
 - Luthans, F. y Kreitner, R. (1987). Modificación de la conducta organizacional. México, Trillas.
 - Marmolejo, I. (1995). La participación del psicólogo en los procesos de desarrollo de programas motivacionales en el entrenamiento del Instituto
-

Tecnológico de Teléfonos de México. S.C. Reporte de Trabajo. México. UNAM.

- Martín, C. (1996). Propuesta para mejorar la productividad en calidad ejecutiva. Tesis Lic. en Psicología UNAM
 - Maynard, H.B. (1996). La cuarta ola: el mundo de los negocios en el siglo XXI. Barcelona, España, Granica.
 - Miller, Ernest Charles 1970, Objetivos y standards de producción., Madrid: Ibérico europea.
 - Molina, A. (1993). Cómo se trabaja en las empresas mexicanas. México, Pac.
 - Montaña, L. J. (2003). ISO 9001:2000 Guía práctica de normas para implantarla en la empresa. México, Trillas.
 - Morales Chavez, B.E. (1996). Consecuencia de un modelo de calidad total sobre el individuo y su relación con la familia. Tesis Lic. En Psicología UNAM
 - Morales Domínguez, J.F., (1981). La conducta social por intercambio. Bilbao, Brouwer
 - Munich, G. L. (1992). Más allá de la excelencia y de la calidad. México, Trillas.
 - Muñoz G.M. (1990). Reflexiones acerca de la Capacitación. Tesis Lic. en Psicología. UNAM
 - Naisbitt, John, (1991), Re-inventar la empresa: Como transformar su trabajo y su empresa para la nueva sociedad de la información, Barcelona: Folio, c1991.
 - Ribes Iñesta, E. (1990). Problemas conceptuales en el análisis del comportamiento humano. México, Trillas.
 - Ribes Iñesta, E.. [et al.], (1986), Enseñanza, ejercicio e investigación de la psicología: Un modelo integral 2da. ed, México: Trillas.
 - Rios Szalay, A. (1977). Orígenes y perspectivas de la administración. México, Trillas
 - Rodríguez Fernández, A. (1998). Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones. Madrid, Pirámide.
-

-
- Romero, R. S. (1996). Psicología y pedagogía. Sevilla, Instituto de ciencias de la Educación.
 - Rosander, A. (1992). La búsqueda de la calidad en los servicios. Madrid, Díaz Santos
 - Ruiz Castaño Eduardo (1984). Teoría económica de la empresa. México, IPN
 - Schein, E. (1992). Desarrollo Organizacional. México, Fondo Educativo Interamericano
 - Schultz, D. (1985). Psicología Industrial. México, Interamericana.
 - Sexton, W.P. (1987). Teorías de la Organización. México, Trillas.
 - Siegel, L. (1975). Psicología Industrial. México. Continental.
 - Smith, H.C. y Wakeley, J.H. (1991). Psicología de la conducta industrial. México, Mc Graw Hill.
 - Soria, V. M. (1994). Relaciones Humanas. México, Limusa.
 - Suarez, D.R. (1983). Hombres y Empresas. México, trillas.
 - Tannenbaum, A.S. (1992). Psicología de la organización laboral. México. CECSA
 - Velásquez, C. J. (1991). El rol del psicólogo en la administración de recursos humanos. Tesis Lic. en Psicología. UNAM
 - Vieyra, S.C. (1995). Calidad Total, Calidad de Vida y Salud Ocupacional. Tesis Lic. En Psicología. UNAM
 - Villanueva, E. (2003). ¿Que son las propiedades Psicológicas?. México, UNAM.
 - Weil, P.G. (1990). Relaciones Humanas en el trabajo y la familia. México, Kapelusz.
-