

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA Iztapalapa



PSICOLOGIA SOCIAL

ACTITUD DE LOS TRABAJADORES DEL INSTITUTO
MEXICANO DEL PETROLEO HACIA EL
CURSO DE CALIDAD ISO9000

TESINA
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN PSICOLOGIA SOCIAL

P R E S E N T A:

JORGE ALBERTO OLGUIN GONZALEZ

ASESOR:
PROFESOR: DAVID MIGUEL GARCIA GUZMAN

OCTUBRE 2003

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a las autoridades del Instituto Mexicano del Petróleo por permitirme realizar este estudio, y muy particularmente a la Ingeniero Sofía García Lagunas por su apoyo.

Al profesor David Miguel García Guzmán por su apoyo en este trabajo.

A mi familia por su invaluable apoyo incondicional.

A una persona muy especial...

ÍNDICE

1. INTRODUCCION.....	3
1.1 Globalización.....	4
1.2 Comportamiento organizacional.....	8
1.3 El elemento tecnológico como factor de cambio.....	10
1.4 Antecedentes históricos del Instituto Mexicano del Petróleo.....	11
2. MARCO CONCEPTUAL	19
2.1 Calidad de vida.....	19
2.2 El sistema de calidad ISO9000.....	26
2.3 La administración estratégica de los recursos humanos.....	34
3. MARCO TEORICO.....	49
3.1 Las actitudes.....	49
3.2 Teoría de las actitudes.....	50
3.3 Componentes de las actitudes.....	51
3.4 Opinión, Actitud, Representación.....	55
3.5 La representación de las actitudes en la Psicología social.....	61
4. INVESTIGACIÓN	65
4.1 Tipo de estudio.....	65
4.2 Procedimiento.....	65
4.3 Planteamiento del problema.....	65
4.4 Pregunta de investigación.....	66
4.5 Objetivo.....	66
4.6 Hipótesis de trabajo.....	66
4.7 Muestra.....	66
4.8 Análisis de contenido.....	67
4.9 Resultados.....	69
4.10 Conclusiones.....	75
4.11 Limitaciones y sugerencias.....	76

Anexos 1.....	80
Anexo 2	81
Bibliografía.....	95

1. INTRODUCCION

El objetivo de la investigación consistió en conocer la opinión de los trabajadores del Instituto Mexicano del Petróleo con respecto a la capacitación que recibieron del Sistema de calidad ISO9000. La investigación es de carácter exploratorio y representa un primer esfuerzo para evaluar la conveniencia de este curso. No es un estudio exhaustivo, sino solo implica un primer acercamiento, que en el futuro pueda servir como antecedente a otros interesados en el tema, o ala Institución.

Primeramente abordo los temas que a mi juicio son componentes principales del contexto general del tema; comenzando por la globalización, fenómeno económico, político y social que afecta al mundo; continuo con el comportamiento organizacional, el elemento tecnológico como factor de cambio y termino con los antecedentes históricos del Instituto Mexicano del Petróleo.

En el marco conceptual los conceptos importantes por su estrecha interrelación con el tema son: la calidad, el sistema de calidad ISO900 y la administración estratégica de los recursos humanos.

En el marco teórico que fundamenta la investigación, doy una breve explicación del concepto de actitudes, en seguida describo la teoría de las actitudes, sus componentes y su representación.

Continúo con la metodología, parte fundamental de la investigación, que consistió en un análisis de contenido de las entrevistas realizadas, presentando en seguida las conclusiones y finalmente las limitaciones y sugerencias.

1.1 Globalización

El rápido crecimiento de los mercados internacionales y las alianzas estratégicas son características de la era global. Las nuevas formas de la globalización están activando la internacionalización de la industria y reformando sus estructuras a nivel mundial. La influencia de las firmas multinacionales en las economías nacionales son el resultado de las fusiones, adquisiciones y alianzas estratégicas que han permeado el escenario del comercio mundial.

Los caminos para la globalización industrial y sus implicaciones políticas para los gobiernos nacionales, así como una sección especial dedicada a la investigación sobre los pequeños y medianos empresarios, son parte del contenido de esta publicación.

En este principio del nuevo siglo, ya no se trata sólo de "modernizarse o morir", la realidad es que muchas empresas mexicanas están haciendo lo mejor que pueden para modernizarse, pero se están muriendo, y probablemente no sobrevivan a su propia modernización. Entendieron demasiado tarde que las reglas del juego de la economía mundial estaban cambiando. Ahora se hacen intentos desesperados por introducir nuevas tecnologías y por mejorar la calidad de los productos o de los servicios, pero aún con estos factores a favor, todavía hace falta una mentalidad más visionaria entre los altos directivos y sus ejecutivos, una visión globalizadora, que posibilite la penetración en los grandes mercados mundiales.

El fenómeno de la globalización de las economías, y la interdependencia de los mercados internacionales, han convertido al mundo en una mesa redonda de negocios, a la cual quieren acceder las más diversas empresas del planeta. La única manera de lograrlo es mediante la conformación de un equipo de altos ejecutivos que entiendan los retos del nuevo milenio, y que tengan una visión globalizadora de los mercados internacionales. La tecnología avanza a pasos

agigantados. El perfil del empresario está pasando por un proceso de continua transformación. Las estrategias empresariales tienen que cambiar rápidamente, de un momento a otro, para adaptarse a nuevos e inesperados desafíos.

Las conclusiones anteriores son el producto de un estudio realizado por la empresa ALSmith, Reclutamiento y Selección de Ejecutivos, con sede en la ciudad de Querétaro, dirigida por Ana Luz Smith.

El caso no es privativo de México, indica el estudio. Esta desesperación por sobrevivir a la marejada de la globalización, se observa en toda la América Latina. Sólo Brasil y México han tomado la delantera en la búsqueda de ejecutivos que entiendan los mecanismos de la producción y del comercio mundial, y las nuevas y apremiantes reglas del juego de la economía globalizada.

El documento hace notar otro fenómeno que se observa, sobre todo en medianas y pequeñas empresas manufactureras: todavía existe una marcada cultura enfocada al producto, no al cliente. Apenas están en la fase en que todos sus esfuerzos se encaminan a cumplir normas de calidad oficiales, pero no van más allá de la norma. No entienden que el servicio al cliente es lo primordial en las nuevas reglas del juego del comercio mundial. Todavía siguen con el viejo concepto de que "una vez salida la mercancía no se acepta devolución". Aún están muy lejos de crear una cultura enfocada al cliente. La empresa tiene que hacer entender a todos los empleados que deben verse a si mismos como proveedores de servicio. Se debe adoptar el concepto de que todo negocio es un negocio de servicio. Que no es la empresa la que garantiza la seguridad del empleo, sino el cliente.

Originaria de Washington, D.C., Ana Luz Smith ha vivido en diferentes ciudades de Estados Unidos, Europa y México, por lo que tiene una visión globalizadora del mundo, y entiende los retos de los tiempos actuales, caracterizados por una cerrada competencia en todos los niveles. Esta visión contextual del mundo la ha

llevado a desarrollar una gran sensibilidad para comprender las necesidades de dirección empresarial de diversas culturas, y los requerimientos específicos de una empresa, en cada país, estado o región.

Al analizar los esfuerzos que se están haciendo en México a fin de adecuar el perfil de la empresa y del empresario al mundo globalizado, señala que se tiene la impresión de que "ya se nos vino todo el universo encima. De pronto nos hemos visto envueltos en el fenómeno de la globalización y de la interdependencia de los mercados internacionales. Estamos, además, en medio del torbellino del comercio electrónico, el famoso E-Commerce, propiciado por la Internet, todo lo cual ha cambiado radicalmente los conceptos tradicionales de la empresa".

Indica que no son pocos los sectores empresariales mexicanos que siguen pensando que el comercio internacional se reduce al intercambio de bienes finales. Eso era antes. Pero desde la década de los 70s comenzó a darse un cambio crucial en la forma en que funcionaba el comercio mundial. Hoy en día, la gran mayoría de las transacciones comerciales se realizan mediante el intercambio de bienes producidos en varios países y ensamblados en otro, que a su vez, exportará el bien final a otras apartadas naciones del planeta. En esto consiste la llamada globalización del proceso de producción. Esta surge debido a la planificación de la producción por parte de las grandes corporaciones multinacionales que producen cada componente del bien final en el país que mejores condiciones reúne para su fabricación.

Ya desde mediados de la década de los 70s, comenzó a tener importancia esta tendencia a la globalización de la producción, y se ha generalizado desde entonces, al implantar un nuevo sistema productivo mundial que constituye la base actual de la economía. Mientras que en los países más avanzados se puso en marcha, de inmediato, la adecuación de los modelos empresariales, en México no es sino hasta la década de los 90s cuando se comienza a observar una preocupación por los desafíos que presenta el mundo globalizado, y sólo hasta

estos últimos años es cuando se empiezan a tomar medidas de emergencia, ya no sólo para beneficiarse del cambio, sino para sobrevivir.

La década de los 80s, registró una efusiva reestructuración corporativa, para orientar empresas y a empresarios hacia la nueva realidad de la globalización. Y es que fue en esa década cuando comenzaron a darse una serie de fenómenos que cambiarían el rostro de la economía mundial para siempre: acelerado avance tecnológico, marejada de fusiones y absorciones, desregulación, feroz competencia mundial, deseos cambiantes del consumidor, abandono definitivo de las formas tradicionales de producción, en que una empresa fabricaba todos los componentes de su producto. Tal era el caso, por ejemplo, de la industria automotriz, donde cada marca producía desde la carrocería hasta los asientos pasando por la tapicería y cableado. Hoy en día, en cambio, las grandes corporaciones mundiales, producen a escala internacional, venden productos en todo el mundo, e invierten en muchos países. Se puede decir que los productos ya no tienen país de origen, sino que pertenecen a la economía mundial.

¿Cómo nos vamos a adecuar a esta cambiante realidad del comercio mundial? ¿Qué pasos tienen que darse para la modernización de la empresa? ¿Cómo crear una cultura con visión globalizadora en el sector empresarial? Estas y otras preguntas tienen que plantearse los empresarios mexicanos no sólo para enfrentar los desafíos del momento, sino para participar en los grandes mercados mundiales, antes de que la empresa sea devorada por la competencia.

Basta ver las grandes inversiones que hacen las empresas que vienen del extranjero tanto en tecnología como en capital humano, para entender la urgencia de la adecuación de las empresas mexicanas. En México no tenemos un acceso fácil a la tecnología de punta, y sobre todo en las medianas y pequeñas empresas

, estamos más acostumbrados a invertir en maquinaria, pero no en capital humano.

Un primer paso para fortalecer la posición competitiva de la empresa mexicana, es dotarla con una plantilla de ejecutivos no sólo audaces y tenaces, sino visionarios. La estrategia de búsqueda, selección y evaluación, debe realizarse de acuerdo con parámetros perfectamente definidos, dentro de una metodología específica, con el fin de garantizar la objetividad en todo caso. Todo esto, sin perder de vista, en ningún momento, las necesidades específicas de cada cliente; y siempre tomando en cuenta la situación presente de la empresa y sus objetivos, señala Ana Luz Smith.

En estos tiempos en que el aún incierto panorama mundial es motivo de temor, de angustia y de incertidumbre, entre muchos empresarios, la búsqueda y selección de ejecutivos de alto nivel, debe tomar en cuenta un hecho muy importante: el ejecutivo a elegir, además de las habilidades propias del puesto a cubrir, tiene que demostrar que es capaz de entregar no sólo su mente sino su corazón a la empresa. Tiene que saber vivir las pasiones y las emociones de la empresa. Ver hacia el futuro con una actitud positiva y valiente, que le permita abrir caminos sin vacilaciones ni titubeos. Solo así, podremos, como país y como empresarios, enfrentar los difíciles retos que se avizoran en el futuro inmediato, concluye Ana Luz Smith.

1.2 Comportamiento Organizacional

El comportamiento organizacional (CO) es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, los grupos y la estructura tienen en el comportamiento dentro de una organización, y que aplica su conocimiento para hacer que las organizaciones trabajen de manera más eficiente. Específicamente, el CO se

enfoca en cómo mejorar la productividad, reducir el ausentismo y la rotación e incrementar la satisfacción del empleado en el trabajo.

Todos nosotros tenemos generalizaciones acerca del comportamiento de la gente. Algunas de nuestras generalizaciones podrían proporcionar conocimientos válidos al comportamiento humano, pero muchos son erróneos. El comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que se harían sólo con la intuición. Pero, debido a que la gente es diferente, necesitamos observar el CO en un marco de contingencia, usando variables situacionales para moderar las relaciones causa-efecto.

El comportamiento organizacional ofrece tanto retos como oportunidades para los gerentes. Reconoce las diferencias y ayuda a los gerentes a ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral y las prácticas que podría ser necesario cambiar cuando se administra en países distintos. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado y mostrar a los gerentes cómo facultar a su gente y cómo diseñar y poner en práctica programas de cambio. Ofrece conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales de los gerentes. En tiempos de cambio rápido y en progreso lo que muchos gerentes enfrentan hoy en día, el CO puede ayudar a los gerentes a aprender a contender en un mundo de temporalidad y a manejar una fuerza laboral que ha sufrido el trauma del adelgazamiento. Finalmente, el CO ofrece a los gerentes una guía en la creación de un clima de trabajo ético y saludable.

1.3 El elemento tecnológico

El termino tecnología se refiere a la forma de cómo una organización transforma sus insumos en productos. Cada organización tiene cundo menos una tecnología para convertir los recursos financieros, humanos y físicos en productos o servicios.

La serie de Normas ISO9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la empresa.

Las Normas ISO9000 son generadas por la International Organization for Standardization (Organización Internacional para la Estandarización) cuya sigla es ISO. Esta organización internacional está formada por los organismos de normalización de casi todos los países del mundo. Los organismos de normalización de cada país producen normas que se obtienen por consenso en reuniones donde asisten representantes de la industria y de organismos estatales. De la misma manera, las Normas ISO se obtienen por consenso entre los representantes de los organismos de normalización enviados por cada país.

Que significa Calidad La palabra calidad se ha definido de muchas maneras, pero podemos decir que es el conjunto de características de un producto o servicio que le confieren la aptitud para satisfacer las necesidades del cliente.

Qué significa Sistema de la Calidad En primer lugar, es necesario definir que significa *sistema*. Formalmente sistema es un conjunto de elementos que están relacionados entre sí. Es decir, hablamos de sistema, no cuando tenemos un grupo de elementos que están juntos, sino cuando además están relacionados entre sí, trabajando todos en equipo. Entonces, Sistema de la Calidad significa disponer de una serie de elementos como Manual de la Calidad, Equipos de Medición, Carpetas de Procedimientos, Personal Capacitado, etc., todo funcionando en equipo para producir bienes y servicios de la calidad requerida por los clientes. Los elementos de un sistema de la calidad deben estar documentados por escrito.

1.4 Antecedentes históricos del Instituto Mexicano del Petróleo

El Lic. Gustavo Díaz Ordaz, acompañado del Lic. Reyes Heróles, inaugura el IMP El 23 de agosto de 1965, se creó el Instituto Mexicano del Petróleo como consecuencia de la transformación industrial del país y de la necesidad de incrementar la tecnología relacionada con el desarrollo de las industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química.

El presidente Gustavo Díaz Ordaz aprobó el decreto que se publicaría en el Diario Oficial, en el cual se establecen como objetivos del IMP: La investigación científica básica y aplicada; .El desarrollo de disciplinas de investigación básica y aplicada; .La formación de investigadores; de. La difusión de los desarrollos científicos y su aplicación en la técnica petrolera; .La capacitación de personal obrero que pueda desempeñar labores en el nivel subprofesional, dentro de las

industrias petrolera, petroquímica básica, petroquímica derivada y química. A más de tres décadas, el IMP sigue cumpliendo con los objetivos que le dieron vida.

El Instituto Mexicano del Petróleo inició sus actividades con trescientos empleados y cuatro edificios, para labores de investigación y administrativas. Fue creado para generar tecnología petrolera propia y así reducir los altos gastos que existían por concepto de importación de la misma. El IMP nació por iniciativa el entonces director general de PEMEX, Jesús Reyes Heróles, quien reconoció que la planeación y el desarrollo de la industria petrolera deberían ser congruentes con las necesidades de una economía mixta y planteó al presidente Gustavo Díaz Ordaz la urgencia de fomentar la investigación petrolera y formar recursos humanos que impulsaran el desarrollo de tecnología propia.

El gobierno federal decidió crear un "organismo descentralizado de interés público y preponderantemente científico, técnico, educativo y cultural, con personalidad jurídica y patrimonio propios, cuya función será buscar la independencia científica y tecnológica en el área petrolera".

Surgimiento

Definidos los programas y avanzada la construcción de las instalaciones, fue nombrado como primer rector general Javier Barros Sierra, quien tomó posesión el 31 de enero de 1966, fecha en la que se instaló también el Consejo Directivo, presidido por Jesús Reyes Heróles. Al tomar posesión, definió como aspectos o ramas de la actividad de este centro la investigación en geología, geofísica,

ingeniería petrolera, transporte, distribución de hidrocarburos, economía petrolera, química, refinación, petroquímica, diseño equipo mecánico, electrónico, maquinaria, y electrónica aplicada. En 1966, Barros Sierra fue nombrado rector de la UNAM, por lo que Antonio Dovalí Jaime se convirtió en el segundo director general del IMP, cargo que ocupó hasta 1970. Bajo la dirección de Dovalí Jaime, en el IMP se elaboró un plan a largo plazo a la industria petrolera y petroquímica básica y se decidió establecer, a partir de 1969, las representaciones de zona, primero en Tampico, luego en Salamanca, Poza Rica y Coatzacoalcos. De esta forma, los primeros frutos de la investigación petrolera se extendieron a otros puntos de la República.

Con Bruno Mascanzoni director general de 1971 a 1978 se propició el desarrollo científico tecnológico en diversas áreas de la industria petrolera. El IMP comenzó el registro de sus primeras patentes, alcanzó la comercialización de sus primeros resultados e inició proyectos encaminados con empresas extranjeras. En 1977, se acordó que las entidades de la administración pública paraestatal se agruparan por sectores, con el fin de que sus relaciones con el ejecutivo federal se realizaran mediante una secretaría de Estado o departamento administrativo. El IMP quedó agrupado en el sector industrial mediante la Secretaría de Patrimonio y Fomento Industrial, hoy Secretaría de Energía.

Los siguientes cuatro años (1978 - 1982), Agustín Straffon Arteaga dirigió a la institución, en lo que se considera el mejor momento de la industria petrolera mexicana. En esa época se descubrieron los yacimientos de la Sonda de

Campeche, uniéndola a los esfuerzos de PEMEX en el magno reto de llevar al País a los primeros lugares en la producción petrolera mundial. Entonces se inyectaron recursos para una mayor y mejor investigación, principalmente en petroquímica y refinación, pues se veían como dos áreas estratégicas para la exportación de crudo procesado. A más de tres décadas, el MP sigue cumpliendo con los objetivos que le dieron vida. Bajo la dirección de José Luis García Luna (1982 - 1988), se inició la descentralización de sus actividades hacia otros puntos del país y se construyó el Parque Industrial La Reforma, que ahora alberga importantes laboratorios. Construcción de La Reforma El 29 de abril de 1982 se creó la zona Noroeste, como imperativo para impulsar la promoción de los servicios tecnológicos del Instituto y ampliar su mercado, esencialmente en los estados de Nuevo León y Coahuila. Fernando Manzanilla Sevilla se convirtió en el sexto director general del IMP (1988 - 1992). Además de ser pionero el Instituto y funcionario en PEMEX, era un profesional reconocido por su autoridad técnica en materia petrolera. Reestructuró las actividades involucradas en la investigación básica y ecológica y dio origen a la Subdirección de Investigación Científica Aplicada. Fue en el periodo de Manzanilla Sevilla cuando se transformó la Ley Orgánica de PEMEX y se optó por separar las tareas industriales y comerciales de la paraestatal. Con ello surgieron PEMEX Exploración y Producción; PEMEX Refinación; PEMEX Gas y Petroquímica Básica; PEMEX Petroquímica, de carácter técnico, industrial y comercial, con personalidad jurídica y patrimonio propios.

La nueva estructura de PEMEX dio pauta al Instituto Mexicano del Petróleo para delinear otras actividades e investigación y desarrollo de tecnologías. Con Víctor Manuel Alcérreca Sánchez como director (1992 - 1995), se impulsaron distintas áreas estratégicas de la institución y se implantaron medidas administrativas para mejorar su posición financiera. A partir de 1994, se contempló una nueva organización estructurada por unidades de negocio para el fortalecimiento de diversas áreas de investigación, desarrollo tecnológico, ingeniería básica de proceso y servicios técnicos especializados. Francisco Barnés de Castro (1995 - 1996) promovió el mejoramiento de la calidad de los recursos humanos y el desarrollo de proyectos de investigación de interés estratégico para las subsidiarias de PEMEX. Durante su gestión, se creó el Fondo de apoyo a la Investigación Básica y Tecnológica con la participación de los investigadores de las Instituciones de Educación Superior, denominado FIES, en los campos de exploración, producción, procesamiento, manejo, distribución, economía de la energía y uso no contaminante de los hidrocarburos y sus derivados, con el objetivo de contribuir al avance y desarrollo de nuevas metodologías de trabajo que ayude a fortalecer la posición competitiva de PEMEX. En el marco del FIES, se han firmado cerca de tres convenios de colaboración académica y científica y de desarrollo tecnológico con instituciones de educación superior, empresas privadas e instituciones del sector público. En 1997, Barnés de Castro toma posesión como rector de la UNAM y Gustavo Chapela Castañares asume el reto de dar continuidad a las actividades de sus antecesores. Con la adquisición de la

herramienta SAP R/3 y la puesta en marcha del Sistema Integral de Información del IMP (SIIIMP), se impulsa una nueva forma de trabajo que agiliza los trámites administrativos y de gestión a partir de 1999. Los tiempos han cambiado. A 35 años de distancia, ahora el IMP está integrado por una planta de cerca de cuatro mil seiscientos trabajadores y tiene 2 laboratorios en sus instalaciones sede y seis más en el Parque Industrial La Reforma, Hidalgo; seis en el desarrollo industrial de Cactus, Chiapas; tres en Dos Bocas y dos en Poza Rica, Veracruz; cuatro en Ciudad del Carmen, Campeche y dos en Ciudad Madero, Tamaulipas, con lo que mantiene el liderazgo en materia de investigación petrolera y de formación de recursos humanos.

Reconocido como el primer Centro Público de Investigación en México (21 de julio de 2000). ... Con una Organización caracterizada por su estructura horizontal, la gestión proyectada de sus actividades y su enfoque a la atención de necesidades de la industria petrolera. ... Con líneas de trabajo alineadas estratégicamente con PEMEX, a través de sus Programas de Investigación y Desarrollo: Yacimientos naturalmente Fracturados, Tratamiento de Crudo Maya, Doctos, Medio Ambiente y seguridad, la tecnología del Petróleo y Simulación Molecular.

La Ceremonia del XXXV aniversario se llevó a cabo el 23 de agosto de 2000, en la residencia Oficial de los Pinos. Versiones escenográficas, mensajes de: Dr. Ernesto Zedillo Ponce de León presidente constitucional de los Estados Unidos

Mexicanos. Dr. Gustavo Chapela Castañares Director General del Instituto Mexicano del Petróleo.

Al Servicio de la Industria Petrolera

El IMP ofrece servicios que contribuyen a la superación de la competitividad y rentabilidad de las empresas con las que se vincula, al tiempo que impulsa el crecimiento sostenido del sector energético nacional. Forma y capacita investigadores y especialistas para las industrias petrolera, petroquímica, química y de manufactura.

El Instituto Mexicano del Petróleo (IMP) proporciona apoyo tecnológico y de investigación a Petróleos Mexicanos (PEMEX) para el desarrollo de procesos y productos químicos, petroquímicos y de refinación, así como equipos y sistemas para el desarrollo y expansión de la infraestructura industrial de nuestro país.

Conscientes de la importancia de hacer de la Administración Pública una organización flexible, eficaz y eficiente, que satisfaga las necesidades de la sociedad y le permita al mismo tiempo cumplir con el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como organismo dedicado a la investigación y desarrollo tecnológico y científico de la industria petrolera y del sector energético de nuestro país, ha puesto en marcha su Programa de Modernización 1999-2000, cuyas principales acciones están encaminadas a difundir, entre las instituciones

públicas y de investigación lo que se ha realizado en esta materia, como es el uso de tecnologías de punta como SAP/R3, entre otros.

Conscientes de la importancia de hacer de la Administración Pública una organización flexible, eficaz y eficiente, que satisfaga las necesidades de la sociedad y le permita al mismo tiempo cumplir con el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como organismo dedicado a la investigación y desarrollo tecnológico y científico de la industria petrolera y del sector energético de nuestro país, ha puesto en marcha su Programa de Modernización 1999-2000, cuyas principales acciones están encaminadas a difundir, entre las instituciones públicas y de investigación lo que se ha realizado en esta materia, como es el uso de tecnologías de punta como SAP/R3, entre otros. A continuación se presentan las acciones que conforman el citado programa:

Conscientes de la importancia de hacer de la Administración Pública una organización flexible, eficaz y eficiente, que satisfaga las necesidades de la sociedad y le permita al mismo tiempo cumplir con el Programa de Modernización de la Administración Pública 1995-2000 (PROMAP), el Instituto Mexicano del Petróleo (IMP), como organismo dedicado a la investigación y desarrollo tecnológico y científico de la industria petrolera y del sector energético de nuestro país, ha puesto en marcha su Programa de Modernización 1999-2000, cuyas principales acciones están encaminadas a difundir, entre las instituciones públicas y de investigación lo que se ha realizado en esta materia, como es el uso

de tecnologías de punta como SAP/R3, entre otros. A continuación se presentan las acciones que conforman el citado programa:

La capacitación

La capacitación, se considera como uno de los puntos medulares del sistema ya que a través de ella se logra eliminar las resistencias al cambio, por esta razón, se diseñó un Plan Maestro de Capacitación basado en un esquema que garantiza la cobertura de los requerimientos para el uso de la herramienta.

En este proyecto, es crucial la participación del Grupo de Administración del Cambio, cuyo objetivo es: "Promover las actividades y actitudes que favorezcan el proceso de transformación cultural generado por la puesta en marcha del Sistema Integral de información del Instituto Mexicano del Petróleo".¹ Su cumplimiento se encomienda al agente de cambio, colaborador dispuesto a promover, reforzar y mantener un proceso de transformación cultural dentro de la organización.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 Calidad de vida

Prácticas internacionales de recursos humanos:

Muchas de las políticas y prácticas de recursos humanos analizadas en este capítulo tienen que ser modificadas para que reflejen las diferencias de las sociedades. Para ilustrar este punto, observemos brevemente el problema de seleccionar gerentes para tareas en el extranjero y la importancia de la evaluación del desempeño en diferentes culturas.

Selección

La corporación global necesita cada vez más gerentes que tengan experiencia en culturas diversas y que sean conscientes de los retos de las operaciones internacionales. En Ford Motor Com. Por ejemplo, una tarea internacional es un requerimiento para la carrera ascendente de un ejecutivo. Pero muchos gerentes a nivel nacional no tienen las actitudes o características asociadas con los ejecutivos internacionales exitosos. Una técnica de selección que está utilizando un número cada vez más grande de compañías es el Overseas Assignment Inventory (OAI, Inventario de Asignaciones en el Extranjero). Este cuestionario de 85 preguntas evalúa 15 pronosticadores: motivaciones, expectativas, apertura mental, respeto por las creencias de los demás, confianza en la gente, flexibilidad, tolerancia, control personal, paciencia, adaptabilidad, confianza en sí mismo/iniciativa, sentido del humor, interés interpersonal, adaptabilidad, armonía interpersonal y comunicación con la (el) esposa(o) o la familia. Los resultados son comparados contra una base de datos de más de 10,000 examinados anteriores. La investigación indica que usar el OAI como una herramienta de selección previa elimina cerca de 40% de los problemas tradicionales de las asignaciones en el extranjero. (Magnament, 1999) www.Magnament.com.mx

Salud y seguridad

Esta área de "salud y seguridad tal vez sea la que necesita más atención en las empresas de servicios grandes o pequeñas, además de ser riesgosa para las

empresas pequeñas que, debido a la carencia de conciencia, tienen más probabilidades de descuidar los requerimientos que se les exigen".

Existen algunas recomendaciones que se pueden seguir para que el riesgo sea minimizado y las empresas permanezcan seguras, para ello es necesario seguir la siguiente regla:

Conocer la ley

Para asegurar que la empresa hace o cumple con las recomendaciones antes mencionadas, se sugiere también la siguiente forma práctica:

Incorporar los aspectos de salud y seguridad.

Incorporar las regulaciones de salud y seguridad.

A su vez para que estos dos aspectos sean efectivos ambos deben estar bajo un sistema de administración de calidad y medio ambiente, de modo que cada uno de ellos sea controlado automáticamente como si fuera cualquier otro aspecto, como el desperdicio o calidad en el servicio.

Pasemos ahora hablar un poco sobre los orígenes de la prevención de los riesgos profesionales y del interés actual por el cuidado del medio ambiente, para ello se tomaran en cuenta los siguientes aspectos:

Seguridad Social:

Por seguridad social se entiende el conjunto de medidas previsivas que conducen a garantizar las condiciones mínimas de comodidad, salud, educación y recreación necesarias al civilizado y las providencias en contra de una serie de riesgos inherentes a la vida moderna, tales como el desempleo, la enfermedad profesional o de otro origen, la invalidez total o parcial, la ancianidad, la educación de los niños, los derivados de la muerte del jefe de la familia.

Historia de la seguridad social:

En 1883 aparece la primera ley del seguro social en Alemania y en 1884 se comenzó a contemplar el seguro contra accidentes que luego formó parte del seguro social.

Así a finales del siglo pasado y comienzos de este se gestan en Inglaterra, Alemania, Francia y otros países europeos diversas teorías (teoría de la culpa, de la pura casualidad, de la proclividad, etc.) hasta llegar a la teoría del riesgo profesional, cuyo principio básico es el de que toda actividad comercial tiene un riesgo para el trabajador que la ejecuta, el cual puede evitarse o controlarse.

Tomando en cuenta las bases de las normas ISO 900 e ISO 14000 se tiene la siguiente relación:

Riesgos Profesionales:

Tomando en cuenta que los riesgos profesionales están conformados por las enfermedades profesionales y los accidentes de trabajo y a su vez la salud en el

trabajo se logra a través de la Higiene y la Seguridad Industrial, seguidamente se definirán los siguientes conceptos básicos:

Higiene Industrial Norma

Es la ciencia y el arte dedicados al conocimiento, evolución y control de aquellos factores ambientales o tensiones emanadas o provocadas por o con motivo del trabajo y que puede ocasionar enfermedades, afectar la salud y el bienestar, o crear algún malestar significativo entre los trabajadores o los ciudadanos de la comunidad.

Seguridad Industrial

Es el conjunto de principios, leyes, criterios y normas formuladas cuyo objetivo es el de controlar el riesgo de accidentes y daños, tanto a las personas como a los equipos y materiales que intervienen en el desarrollo de toda actividad productiva.

Enfermedad Profesional

Es el estado patológico contraído con ocasión del trabajo o exposición al medio en que el trabajador se encuentre obligado a trabajar; y aquellos estados patológicos imputables a la acción de agentes físicos, condiciones ergonómicas, meteorológicas, agentes químicos, agentes biológicos, factores psicológicos y emocionales, que se manifiesten por una lesión orgánica, trastornos enzimáticos o bioquímicos, trastornos funcionales o desequilibrio mental, temporales o permanentes, contraídos en el ambiente de trabajo.

Accidentes de trabajo

Es toda lesión funcional o corporal, permanente o temporal, inmediata o posterior, o la muerte, resultante de la acción violenta de una fuerza exterior que pueda ser determinada o sobrevenida en el curso del trabajo por el hecho o con ocasión del trabajo, será igualmente considerado como accidente de trabajo, toda lesión interna determinada por un esfuerzo violento, sobrevenida en las mismas circunstancias.

Medio Ambiente

Según la declaración de metas, objetivos, alcance y a quien va dirigida efectuada en Belgrado, en cuanto la preservación del medio ambiente.

Una vez estudiados los aspectos anteriores a continuación se presenta en forma esquematizada las recomendaciones de la regla para aplicar en las empresas de servicios en cuanto a salud y seguridad:

Al igual que en la mayoría de las regulaciones, debe realizarse la difícil tarea de intentar conocer la ley y permanecer actualizados.

Lo que esta en juego es evitar una situación en la que la empresa o un gerente individual pueda ser perseguido por su negligencia.

Desarrollo del sistema.

Comprar las regulaciones reales de salud y seguridad.

Tratar las regulaciones de salud y seguridad dentro del sistema como cualquier otro aspecto de calidad o ecológico, para los fines de control y auditoría.

Colocar todos los procedimientos específicos de salud y seguridad en un manual separado alusivo, que se relacione con los procedimientos de operación estándar y correlacionarlos. Incluir en el manual la declaración de política ("declaración de política").

Diseñar un curso separado de capacitación para el personal en temas de salud y seguridad.

Todas aquellas empresas que venden un servicio en un área altamente regulada: hospitales, supermercados, restaurantes, líneas aéreas, etc.

Si bien los proveedores de servicios no enfrentan las mismas demandas que otras empresas que abastecen materiales y componentes, el requerimiento para los proveedores de servicios retengan una certificación de ISO 900, en particular de los compradores en las grandes empresas multinacionales.

Los impulsores iniciales de los sistemas de administración de la calidad y del entorno, representados por las normas ISO 9000 e ISO 14000, son diferentes. El impulsor para ISO 9000 en Europa y el resto del mundo es el cliente o el mercado y, como tal, es "voluntario"; el impulsor para ISO 14000 es el cumplimiento con la legislación. Sin embargo, la naturaleza voluntaria del primero se extiende sólo a aquellas empresas que son tan grandes que venden a los mercados de consumo mundiales, pero aún en ese caso, tales empresas fueron las primeras en

adoptarlo. Cuando un gran comprador lo exige, la naturaleza voluntaria es académica y significa sólo que no lo requiere la ley. Si bien el mercado es el impulsor inicial para ISO 9000, también tiene ciertos aspectos que son impulsados por el cumplimiento, en particular en las áreas de responsabilidad de producto e información a los clientes.

2.2 El sistema de calidad ISO9000

El precedente más cercano de la serie ISO9000 se sitúa en 1979 en extendió rápidamente a los sectores de la energía nuclear (Quality garantizada. Esto llevó, hace varias décadas, a introducir una serie, año en el que se desarrolló la norma BS 5750 British) la industria en general. los diferentes componentes militares correspondientes

procedimientos de calidad para asegurar que los fabricantes producirán equipos de acuerdo con las especificaciones del organismo servicio de la central, pasando por la fabricación e instalación de Standard Nació en el año de 1987 en la Comunidad Europea como una necesidad para controlar la calidad de los productos o servicios de las empresas.

Se asimila como una palabra griega "isos" que quiere decir "igual". El ISO 9000 ha cobrado mucha fuerza internacionalmente y en la actualidad es utilizado por compañías en más de 120 países. Anualmente se certifican alrededor de 250,000 empresas en todo el mundo.

Es un término genérico, aplicado a una serie de estándares patrocinados por la Organización Internacional para la Estandarización, que especifican los Sistemas de Calidad que deben establecerse por las compañías de fabricación y servicios.

ISO 9000 es un sistema para establecer, documentar y mantener un método que asegure la Calidad del producto o servicio final de un proceso.

Si se desea inspirar confianza a un cliente actual o futuro es necesario demostrar que los productos o servicios ofrecidos cumplen con sus expectativas.

El aseguramiento de calidad debe por lo tanto probar que la misma ha sido planeada y construida desde el principio y que es monitoreada a lo largo de todo el proceso.

La certificación del sistema de calidad garantiza que la empresa diseña, elabora y suministra productos o servicios dentro de un marco de gestión acorde a standards internacionales.

Estos standards brindan a los clientes la seguridad de que contarán con un proveedor de productos o servicios de la clase y cantidad requeridos, orientado a satisfacer sus requisitos de calidad.

ISO 9000 es una serie de standards internacionales de sistemas de calidad, que especifica los requisitos para preparar y valorar un sistema de gestión que asegure que su empresa proporciona productos que satisfagan los requerimientos de sus clientes.

ISO 9000 - Expone los conceptos y las definiciones básicas y explica cómo seleccionar y usar las normas en la serie.

ISO 9001, 9002 y 9003 - Son modelos de sistemas de calidad actuales que un proveedor debe implementar para certificarse en el estándar internacional.

ISO 9004 - También es un modelo de sistema de calidad, pero las empresas no se certifican en él. ISO 9004 es más bien una guía para aquellas empresas que quieren implementar el sistema de calidad ISO 9000 por sus beneficios inherentes, pero no quieren estar en obligación contractual o que se les impongan condiciones que están asociadas con la certificación.

ISO14000 – Son estándares (de ecología) para empresas que manejan productos nocivos al medio ambiente.

QS9000 – Es un modelo de sistema de calidad para empresas proveedoras del área automotriz. (Fue adecuado por la Ford, Chrysler y GM)

ISO9000:2000 – Es un sistema de gestión de calidad que representa la revisión que se realiza a la norma cada seis años. Esta nueva versión comprende los iso 1, 2 y 3 en la misma norma. A partir de su emisión en Diciembre del 2000 cualquier empresa tiene la opción de certificarse en la versión 1994 o la 2000, y será obligatoria a partir de diciembre del 2003.

Dentro de la familia de normas ISO 9000 se puede certificar el sistema de gestión de calidad de una empresa bajo ISO 9001 / 9002.

En actualidad a nivel mundial las normas ISO9000 son requeridas, debido a que garantizan la calidad de un producto mediante la implementación de controles exhaustivos, asegurándose de que todos los procesos que han intervenido en su fabricación operan dentro de las características previstas. La normalización es el punto de partida en la estrategia de la calidad, así como para la posterior certificación de la empresa.

Estas normas fueron escritas con el espíritu de que la calidad de un producto no nace de controles eficientes, si no de un proceso productivo y de soportes que operan adecuadamente. De esta forma es una norma que se aplica a la empresa y no a los productos de esta. Su implementación asegura al cliente que la calidad del producto que él esta comprando se mantendrá en el tiempo. En la medida que existan empresas que no hayan sido certificadas constituye la norma una diferenciación en el mercado. Sin embargo con el tiempo se transformará en algo habitual y se comenzará la discriminación hacia empresas no certificadas. Esto ya ocurre hoy en países desarrollados en donde los departamentos de abastecimiento de grandes corporaciones exigen la norma a todos sus proveedores.

A continuación hablaremos sobre quienes deben adoptar estas normas a fin de comercializar sus productos o garantizar el servicio que prestan, como también cuales son los aspectos de salud y controles de seguridad recomendados que deben poseer dentro de la organización para optar a la certificación de la misma.

La mayoría de las empresas que producen artículos para su venta en el mundo desarrollado, enfrentan la posibilidad hoy en día o en el futuro próximo de que deban pasar por una certificación independiente para demostrar sus sistemas de administración de calidad que se ajustan a ISO9000.

Entre las empresas que cada vez más exigen las normas porque el cliente así lo demanda se incluyen:

- Todas aquellas empresas que venden un servicio, sin importar cuál, en grandes empresas sofisticadas, en particular fabricantes o empresas importantes de servicios.
- Todas aquellas empresas que venden un servicio que involucra requerimientos estrictos de calidad.
- Todas aquellas empresas que venden un servicio en un área altamente regulada: hospitales, supermercados, restaurantes, líneas aéreas, etc.

Si bien los proveedores de servicios no enfrentan las mismas demandas que otras empresas que abastecen materiales y componentes, el requerimiento para los proveedores de servicios retengan una certificación de ISO 9000, en particular de los compradores en las grandes empresas multinacionales.

Los impulsores iniciales de los sistemas de administración de la calidad y del entorno, representados por las normas ISO9000 e ISO 14000, son diferentes. El impulsor para ISO9000 en Europa y el resto del mundo es el cliente o el mercado y, como tal, es "voluntario"; el impulsor para ISO 14000 es el cumplimiento con la legislación. Sin embargo, la naturaleza voluntaria del primero se extiende sólo a aquellas empresas que son tan grandes que venden a los mercados de consumo

mundiales, pero aún en ese caso, tales empresas fueron las primeras en adoptarlo. Cuando un gran comprador lo exige, la naturaleza voluntaria es académica y significa sólo que no lo requiere la ley. Si bien el mercado es el impulsor inicial para ISO9000, también tiene ciertos aspectos que son impulsados por el cumplimiento, en particular en las áreas de responsabilidad de producto e información a los clientes.

Quienes la necesitan con desesperación, pero no saben qué hacen mal.

En ausencia de lo que los ingenieros llaman "retroalimentación negativa", que permite saber qué anda mal, una ausencia provocada por el hecho de que nadie diga a una empresa nada sobre su mal servicio, ésta podrá deslizarse hacia abajo al ignorar las razones.

Los ejemplos incluyen teléfonos no contestados, dejar en la línea a quienes llaman, la no devolución de las llamadas, excusas como "no podemos transportarlo ese día, o ningún otro día de esa semana, porque estamos manejando la mudanza de otra empresa importante". Todas estas situaciones generan pérdidas a la empresa, por cuando no esta está prestando un servicio eficiente.

La empresa debe adoptar políticas eficaces y eficientes que permitan evaluar el servicio que esta prestando y si lo esta asiendo bien.

Es importante distinguir entre instrumentar una norma de administración de calidad y una ecológica, y lograr la certificación. Cualquier persona puede adoptar las normas ISO9000 e ISO 14000 y asegurar que se opera de acuerdo con las

normas. Sólo cuando un gran comprador, a quien es preciso mantener satisfecho, exige la certificación.

De todas las cuestiones acerca de ISO9000, esta es probablemente una de las causas que más le conciernen. De manera creciente, europeos y otros clientes extranjeros esperan que empresas de otras latitudes tengan registrados sus sistemas de calidad en ISO9000, 9002 ó 9003.

Esto generalmente implica que tengan un acreditamiento de una tercera persona independiente, que conduzca en el sitio donde está la empresa auditorías de sus operaciones contra los requerimientos de estándares apropiados. Una vez aprobada satisfactoriamente dicha auditoría, la empresa recibirá un certificado de registro que identifica que sus sistemas de calidad han cumplido los requisitos establecidos en la ISO9000, 9002 ó 9003.

La compañía podrá también ser incluida en el listado de la empresa que realizó la certificación. A su vez la empresa podrá publicitar su certificación utilizando la marca de certificación en su marca comercial, en sus anuncios, encabezados de cartas y otros medios publicitarios (pero no en sus productos).

¿Si una empresa no es certificada con ISO9000, significa que no será capaz de vender sus productos globalmente?

La certificación de ISO9000 no es un requerimiento legal para acceder a mercados internacionales, pero puede ser beneficioso. En la Unión Europea para muchos productos regulados, el certificado de ISO9000 es una alternativa para productos certificados, no un absoluto requerimiento. De hecho, como cliente en

la mayoría de la legislación estadounidense, el certificado de sistemas de calidad no es un mandato -hay otros caminos para la certificación de productos- no es este el único procedimiento.

Las manufactureras cumplen bastante con EN 29002 ó 29003 es usualmente combinado con examen de productos tipo en la fase de diseño para una total certificación de los requerimientos legales de Estados Unidos. Las manufactureras interesadas en el mercado europeo necesitan revisar las directrices relevantes de seguridad de productos estadounidenses disponibles en el Departamento de Comercio para las especificaciones aplicables a sus productos.

Fuera de las regulaciones de estas áreas de productos, la importancia del certificado de ISO 9000 como una herramienta de competencia de mercado, varía de sector a sector, compañías europeas pueden pedir a los proveedores la aprobación de exámenes de sus sistemas de calidad en sus lugares de origen como una condición de compra. Esto podría especificarse en cualquier contrato de negocios.

La certificación ISO9000 puede servir como una forma de diferenciación "clase" de proveedores, particularmente en áreas de alta tecnología, donde la alta seguridad de los productos es crucial. En otras palabras, si dos proveedores

están compitiendo por el mismo contrato, el que tenga un certificado de ISO 9000 puede tener una ventaja competitiva con algunos compradores.

Sectores y áreas de productos probablemente están generando presión para la certificación en ISO9000 incluyendo aeroespacio, autos, componentes electrónicos, instrumentos de medición y de evaluación, entre muchos otros. El certificado de ISO9000 puede también ser un factor competitivo en áreas de productos donde preocupa la seguridad o la confiabilidad.

2.3 La administración estratégica y los recursos humanos

Una nueva gestión de personal

Se identifica así el nuevo estilo como más creativo, más responsable de sus propias decisiones y, en general, orientando sus acciones según el resultado de los negocios de la empresa. Se estimula, además, el comportamiento de toda la organización orientada al cliente, así como se procura evitar o reducir el impacto del trabajo interno, o sea, las acciones tendientes a mejorar aspectos de la gestión que no repercutan en la acción frente a los destinatarios o demandantes de los productos y servicios de la empresa.

Es importante y realmente productivo el impacto que esta filosofía está logrando en la eficacia de las organizaciones y en la motivación de sus niveles de conducción.

La estrategia de una organización consiste en los movimientos y enfoques que diseña la gerencia para conseguir que la *organización tenga excelentes*

resultados. En efecto, la estrategia es el plan de actuación que tiene la dirección para el negocio. Los directivos desarrollan estrategias que los guíen para saber cómo dirige una organización su negocio y cómo logrará los objetivos que persigue. Sin una estrategia, no existe ninguna dirección establecida que seguir, ningún mapa que consultar, ningún plan de acción coherente que produzca los resultados deseados.

La formulación y la implantación de la estrategia para el negocio constituyen las funciones directivas fundamentales. Entre todas las funciones de los directivos, pocas afectan tanto y durante tanto tiempo el rendimiento de la organización como la forma en que el equipo directivo maneja las tareas de marcar la trayectoria de la dirección a largo plazo de la organización. Desarrollar movimientos y *enfoques* estratégicos efectivos, y después poner en práctica la estrategia para que produzca los resultados esperados. De hecho, *una buena* estrategia y su adecuada implantación son las señales más confiables de una buena dirección. (Dirección estratégica 1998)

Estrategias para mejorar las organizaciones

No es que no lo hayamos intentado. Los esfuerzos por mejorar las organizaciones son conocidos por todos y se centran fundamentalmente en tres estrategias: gerencia, consultoría e intervención gubernamental.

La estrategia primera y básica para mejorar las organizaciones se centra en la gerencia y el liderazgo. La mitología moderna asegura que el rendimiento de las

organizaciones será muy bueno si están bien gerenciadas. Se supone que los gerentes poseen una concepción integral y son responsables de la productividad y el bienestar de la organización. Sin embargo, ellos no siempre están a la altura de las circunstancias. Con frecuencia se arman de una gran variedad de procedimientos y tecnologías: gerencia por objetivos, flujogramas, esquemas para evaluación del desempeño, técnicas de control estadístico, etc. Con este arsenal de técnicas racionales intentan domar a las salvajes y primitivas creaciones sociales, mundanamente llamadas organizaciones. Sin embargo, a menudo los gerentes son dominados por fuerzas irracionales. Cuando resultan derrotados cambian de trabajo o se refugian en seminarios o programas académicos de gerencia en busca de más y mejores instrumentos que les puedan asegurar el éxito en su próxima contienda. Buscan otras maneras de evitar los errores pasados o al menos de enfrentar los nuevos retos con mayor confianza.

La segunda estrategia para mejorar las organizaciones es recurrir a la consultoría. La cantidad de consultores disponibles hoy día es abrumadora. Su variedad es igualmente sorprendente. La mayoría de ellos tiene alguna especialidad: compensación y beneficios, fusiones, planificación estratégica, reorganización, adiestramiento, desarrollo organizacional, resolución y manejo de conflictos, tecnología de la información, y muchas otras. Para cualquier pregunta o problema gerencial, siempre habrá un consultor especializado que ofrezca sus servicios.

Una tercera estrategia es a través de la intervención gubernamental: elaboración de leyes, regulaciones y diseño de nuevas políticas. (Organización y Liderazgo / Bolmann y Deal, 2000)

La calidad del personal

Así como es importante trazar el plan de organización para facilitar y satisfacer las necesidades de la dirección de la empresa, también es esencial desarrollar el personal que reúna en la mejor forma posible las exigencias de los puestos que constituyen esa organización, en forma tal que garantice su plena eficacia.

No se deja de reconocer que el elemento personal juega, necesariamente, un importante papel en la selección de hombres para las posiciones vitales, y que las especificaciones ideales sobre capacidades, antecedentes y experiencia individuales muy a menudo no pueden cumplirse por completo y sólo se satisfacen en forma aproximada. Sin embargo la experiencia demuestra claramente que es mucho lo que se puede hacer para desarrollar hombres que puedan reunir adecuadamente los requerimientos de los puestos esenciales si se tiene una clara idea de esos requerimientos y se usan como guía en las varias fases de la administración de personal. Aunque la mayor parte de las compañías estudiadas parece reconocer la importancia de este problema, solamente muy pocas de ellas tienen programas completamente coordinados y efectivos. Otras confían grandemente en la iniciativa y criterio de los ejecutivos individuales, a menudo con resultados que distan mucho de ser notables.

Las organizaciones recrean permanentemente su capacidad de competir. Justamente, la competitividad es esa capacidad de adaptarse a la velocidad que exigen los mercados. Se hace preciso entender el marco de referencia donde se actúa:

Cambio político, socioeconómico y tecnológico.

“Jugadores” transnacionales. Globalización de los mercados.

Acortamiento del ciclo de vida de los productos.

El poder del cliente y la atención al cliente hacen la diferencia.

Los planes estratégicos quinquenales son cosa del pasado.

Las empresas viven inmersas en un proceso de cambios sin precedentes.

La implementación está donde está la acción.

¿Qué tenían en común, en la década anterior, las empresas ganadoras?

Una representación más sólida.

Una mayor solvencia financiera.

Mayor participación en el mercado.

Una base tecnológica más firme.

Poder de “la marca

Empresas grandes.

Hoy, las diferencias tecnológicas se acortan, el poder de “la marca” tiende a decrecer y adquieren cada vez más relevancia los productos genéricos.

Podríamos decir que todas las organizaciones hacen algo para estar a la

vanguardia o para, simplemente *sobrevivir*. Toda función que no agregue valor puede ser quitada rápidamente de la organización. La pregunta permanente es: ¿en cuánto contribuye esto que hacemos al negocio?

Así, se inician:

Planes de reducción de costos.

Manejo de la calidad total

Reorganización.

Achatamiento de estructuras.

Inversión en tecnología informática.

Planes de satisfacción al cliente.

Racionalización de instalaciones.

Reingeniería de procesos.

Etcétera.

Podrán iniciarse una o varias acciones simultáneamente, pero la clave está en el “apetito” que tenga la organización para el cambio.

Cuando los defensores de la reingeniería plantean comenzar con una hoja en blanco, y esto es aceptado en una compañía, han logrado sortear el paso más importante: ¡cambiar la mentalidad de la gente!

Sin embargo, habrá muchos esfuerzos que no siempre son suficientes. Existirán problemas en la implementación de cualquier estrategia.

La implementación demandará más tiempo que el estimado.

No será posible identificar la totalidad de los problemas existentes o potenciales.

Las nuevas crisis distraen el manejo

La capacidad de la gente resultará insuficiente o habrá una organización deficiente.

No se brindará oportunamente la capacitación adecuada.

Las nuevas estructuras exigirán mayor flexibilidad por parte de los miembros de la compañía. Paradójicamente será mayor la exigencia en un marco más inseguro para el trabajador.

Criticas al marco de referencia de los recursos humanos

Tan pronto como los teóricos en recursos humanos empezaron a tener un impacto significativo en el pensamiento gerencial, se iniciaron las críticas y el cuestionamiento de sus ideas. Las críticas fundamentales se centraron en dos aspectos: ingenuidad y alianza con las elites poderosas (*Morrow y Thayer, 1977; Nord, 1974*). La primera crítica se ha formulado de distintas maneras:

1. Los teóricos en recursos humanos se apoyan en una posición errada sobre la naturaleza humana y pretenden imponer a todo el mundo, por igual, un sistema de valores académicos y de clase media.
2. Estos teóricos ignoran las diferencias individuales y los imperativos de la estructura organizacional.
3. Son muy optimistas acerca de la posibilidad de integrar necesidades organizacionales e individuales, pero subestiman los aspectos de poder, conflicto y escasez en las organizaciones (*Perrow, 1986*).

La primera crítica resulta difícil de evaluar ya que se requiere llegar a un acuerdo sobre lo que es la "naturaleza humana. ¿Es la Teoría X más válida que la Teoría Y? Es posible aducir pruebas que apoyen cualquiera de los puntos de vista, y según McGregor cualquier teoría podría convertirse en una profecía autorrealizable.

La crítica de que los teóricos en recursos humanos ignoran las diferencias individuales con frecuencia se debe a una mala interpretación de su trabajo. Tanto Argyris como McGregor fueron muy cuidadosos en reconocer la existencia e importancia de las diferencias individuales aun cuando estas diferencias no son el punto central en ninguna de las dos teorías. Tampoco puede decirse que los teóricos en recursos humanos hayan ignorado la estructura organizacional, si bien ésta rara vez ha sido el tema central de sus consideraciones. Los teóricos estructuralistas con frecuencia recalcan las maneras en las cuales la estructura restringe las posibilidades de elegir. Los de recursos humanos en general lo ven de manera inversa y sostienen que las opciones suelen restringir a la estructura. Los estructuralistas más avanzados (por ejemplo, Perrow, 1970) con frecuencia argumentan que los imperativos de la estructura limitan muy seriamente la posibilidad de crear organizaciones muy diferentes a las ya existentes. Los teóricos en recursos humanos casi siempre han preferido concebir a la estructura como algo que puede y debe cambiarse a fin de satisfacer las necesidades humanas.

Con su mejor ánimo, los teóricos en recursos humanos pueden ser demasiado optimistas sobre la posible congruencia entre el individuo y el sistema. En parte,

tal vez esto se deba a su necesidad de un mito positivo, pero aun cuando la integración entre el individuo y la organización siga siendo un ideal casi inalcanzable; el creer que es posible y que merece la pena. Provee la energía para ir más allá de su status.

Esta preocupación limitada por el poder y la política es muy común entre gerentes todo el mundo. En general. Los teóricos en recursos humanos. Han supuesto que es posible lograr mejoras que beneficien tanto al empleado como al empleador. Se han centrado en mejoras en lo tocante a clima organizacional. Estilos gerenciales habilidades gerenciales. Más que en cambios radicales para la distribución del poder. Rara vez se han cuestionado si existen diferencias fundamentales entre los intereses de los trabajadores y de los gerentes enraizadas en el ambiente institucional. No es sorprendente. Entonces, que sus teorías hayan sido bien acogidas en los círculos gerenciales. ya que al parecer prometen una mejora en la productividad y la moral sin pérdida de la autoridad gerencial. Los teóricos en recursos humanos rara vez se han enfrentado directamente con el argumento de que las organizaciones son instrumentos de dominio (Morgan, 1986) al servicio de sus "dueños" (Perrow, 1986). Pero tanto el poder como la política de escasez son barreras importantes que impiden que haya una mayor congruencia entre el individuo y la organización, y los enfoques de recursos humanos se verán obligados a enfrentar este tema de manera más directa de lo que hasta ahora se ha hecho.

El plan escanlon

Quizá pasen decenios antes de que tengamos la habilidad suficiente para aplicar a ciertas especies de problemas industriales los principios de las interacciones de apoyo y de la responsabilidad. Por ejemplo, una gran empresa con una operación de producción en masa y con un sindicato hostil puede hacer poco, aun cuando en tales organizaciones se hayan aplicado con éxito esos principios a la gerencia de ejecutivos y a los profesionistas.

En 1938, y por vez primera, Joseph Scanlon, contador de costos y líder sindical, propuso su plan a una siderúrgica a punto de quebrar. Era presidente de su sindicato local. En 1957, 21 plantas que usaban su plan se reunieron para analizar sus experiencias comunes.

Metas comunes

La esencia de la idea de Scanlon fue la creación de metas comunes más vigorosas entre la compañía y los trabajadores. Aunque su plan tiene muchas variantes, se le incluye típicamente en un “memorando de entendimiento” entre una compañía y su sindicato.

Este memorando de entendimiento establece un plan de incentivos para toda la planta, destinado a permitir que todos los empleados y funcionarios de la compañía, inclusive su propio presidente, se beneficien de su creciente cooperación y esfuerzos que se reflejarán en una mayor productividad.

Interacciones de apoyo

Para quienes trabajan dentro del plan, el aumento en las interacciones de apoyo

parece ser más perceptible que el aumento en la productividad. Dado que los supervisores y los empleados se ven a sí mismos trabajando igual hacia las mismas metas, se reducen las fricciones entre ellos. De hecho, lo probable es que todos los miembros de la empresa se vean a sí mismos beneficiándose igual del esfuerzo del equipo, por lo que también se reducen las fricciones interpersonales.

Responsabilidad

El plan Scanlon aumenta las responsabilidades del trabajador, porque las decisiones se toman con, la participación de los empleados. Los comités departamentales, compuestos por representantes de la gerencia y del sindicato, se reúnen de ordinario cuando menos una vez al mes para discutir medios de aumentar la productividad. En un nivel superior, un comité selectivo sindical-gerencial se ocupa de las sugerencias que no han sido vistas a nivel de los comités de producción. (Daveport, 1950)

Procedimientos e instrucciones técnicas Anexos: impresos, formatos, etc. El departamento o responsable de Calidad vigila y audita periódicamente el cumplimiento y la eficacia de los procesos operativos según lo especificado en el «Manual». En el caso de un aseguramiento externo de la calidad, se ha de respetar la norma de la serie ISO9000 aplicable, al tiempo que también se realiza por una entidad externa acreditada la auditoría de cumplimiento del sistema de calidad implantado. El objetivo del aseguramiento de la calidad es dar confianza a

la dirección y al cliente de que se respetarán sus especificaciones y requisitos a través del uso de procesos controlados. (BADERNA, S .L., 2001)

Todos nosotros tenemos generalizaciones acerca del comportamiento de la gente. Algunas de nuestras generalizaciones podrían proporcionar conocimientos válidos al comportamiento humano, pero muchos son erróneos. El comportamiento organizacional usa el estudio sistemático para mejorar las predicciones del comportamiento que se harían sólo con la intuición. Pero, debido a que la gente es diferente, necesitamos observar el CO en un marco de contingencia, usando variables situacionales para moderar las relaciones causa-efecto.

El comportamiento organizacional ofrece tanto retos como oportunidades para los gerentes. Reconoce las diferencias y ayuda a los gerentes a ver el valor de la diversidad de la fuerza laboral y las prácticas que podría ser necesario cambiar cuando se administra en países distintos. Puede ayudar a mejorar la calidad y la productividad del empleado y mostrar a los gerentes cómo facultar a su gente y cómo diseñar y poner en práctica programas de cambio. Ofrece conocimientos específicos para mejorar las habilidades interpersonales de los gerentes. En tiempos de cambio rápido y en progreso lo que muchos gerentes enfrentan hoy en día, el CO puede ayudar a los gerentes a aprender a contender en un mundo de temporalidad y a manejar una fuerza laboral que ha sufrido el trauma del adelgazamiento. Finalmente, el CO ofrece a los gerentes una guía en la creación

de un clima de trabajo ético y saludable.

CONFLICTO, NEGOCIACION Y COMPORTAMIENTO ENTRE GRUPOS

El conflicto puede ser un problema serio en cualquier organización, puede dañar el desempeño de la organización y llevar a la pérdida de muchos empleados. El conflicto tiene tanto un lado positivo como uno negativo. Los puntos comunes en la definición de conflicto son la oposición o incompatibilidad y alguna forma de interacción. Es entonces, como un proceso que empieza cuando una parte percibe que otra parte ha afectado, o está por afectar negativamente, algo que le importa a la primera parte.

Una escuela de pensamiento a sostenido que el conflicto debe evitarse, pues indica un mal funcionamiento dentro del grupo, ha esto se le llama visión tradicional. El conflicto era visto como un efecto disfuncional resultado de una comunicación pobre, falta de apertura y confianza entre la gente y el fracaso de los gerentes de responder a las necesidades y aspiraciones de sus empleados.

Otra escuela de pensamiento, la postura de las relaciones humanas, sostiene que el conflicto es un resultado natural e inevitable en cualquier grupo y que no necesariamente es malo, sino que tiene el potencial de convertirse en una fuerza positiva para determinar el desempeño del grupo.

La tercera escuela enfoque interaccionista, propone no sólo que el conflicto puede ser una fuerza positiva en el grupo, sostiene que son *absolutamente necesarios* para que un grupo se desempeñe de manera eficaz. Consiste en

alentar a los líderes de grupo a mantener un nivel continuo mínimo de conflicto, para mantener al grupo viable, autocrático y creativo.

El conflicto funcional versus disfuncional.

El punto de vista interaccionista no propone que todos los conflictos son buenos. Algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño, éstas son formas constructivas y funcionales, del conflicto. Hay conflictos que obstruyen el desempeño del grupo, éstas son formas disfuncionales o destructivas del conflicto.

El criterio que diferencia el conflicto funcional del disfuncional es el desempeño del grupo. Puesto que los grupos existen para lograr una o varias metas, es el impacto que el conflicto tiene en el grupo más que en cualquier miembro individual, lo que determina la funcionalidad.

El proceso del conflicto consta de cinco etapas: oposición o incompatibilidad potencial, cognición y personalización, intenciones, comportamiento y resultados.

OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL.

Proceso del conflicto es la presencia de condiciones que generen oportunidades para que surja el conflicto. Estas condiciones han sido condensadas en tres categorías generales: comunicación, estructura y variables personales.

Comunicación.

Representa aquellas fuerzas en oposición que emergen de dificultades semánticas, malentendidos y "ruido" en los canales de comunicación. Uno de los grandes mitos que la mayoría de nosotros arrastra es que la mala comunicación

es la razón de los conflictos. Aunque, existe una evidencia considerable que sugiere que los problemas en el proceso de comunicación actúan para retardar la colaboración y estimular las tergiversaciones. La evidencia demuestra que las dificultades en la semántica surgen como resultado de diferencias en el entrenamiento, la percepción selectiva y la información inadecuada sobre los demás. Demasiada información tanto como muy poca puede crear las bases para el conflicto.

Estructura.

El término estructura es usado, para incluir variables como el tamaño, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros del grupo, claridad jurisdiccional, compatibilidad del miembro con la meta, estilos de liderazgo, sistemas de recompensa y grado de dependencias entre los grupos. La investigación indica que el tamaño y la especialización actúan como fuerza para estimular el conflicto, mientras más grande sea el grupo y más especializadas sean sus actividades, más grande será la probabilidad del conflicto.

Los grupos dentro de las organizaciones tienen diversas metas, esta diversidad de metas entre los grupos es la mayor fuente de conflicto. Demasiada dependencia en la participación también podría estimular el conflicto. La investigación tiende a confirmar que la participación y el conflicto están altamente correlacionados, debido a que la participación alienta la promoción de las diferencias.

VARIABLES PERSONALES.

Incluyen los sistemas de valores individuales que cada persona tiene y las características de la personalidad que cuentan para las idiosincrasias y las diferencias individuales. Ciertos tipos de personalidad –por ejemplo, los individuos que son altamente autoritarios y dogmáticos y los que demuestran baja autoestima- conducen al conflicto potencial. Las diferencias de valores, constituyen la mejor explicación para temas diversos como los prejuicios, el desacuerdo sobre la contribución que uno hace al grupo y las recompensas que uno merece, así como las evaluaciones si algo en particular es bueno o malo. La diferencias en los sistemas de valor son fuentes importantes para crear conflictos potenciales.

3. MARCO TERICO

3.1 Las actitudes:

Las actitudes son enunciados de evaluación, ya sean favorables o desfavorables con respecto a los objetos, a la gente o a los eventos. Reflejan como se siente uno acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi trabajo”, estoy expresando mi actitud acerca del trabajo.

Las actitudes no son las mismas que los valores, pero ambos están interrelacionados. Puede verlo al observar los tres componentes de una actitud: cognición, afecto y comportamiento.

La creencia de que la “discriminación es mala” es un enunciado de valor. Tal opinión es el **componente cognoscitivo** de una actitud. Establece la base para la parte más crítica de una actitud su **componente afectivo**. El afecto es el segmento emocional o sentimental de una actitud y se refleja en el enunciado “no me cae bien John porque discrimina a las minorías”.

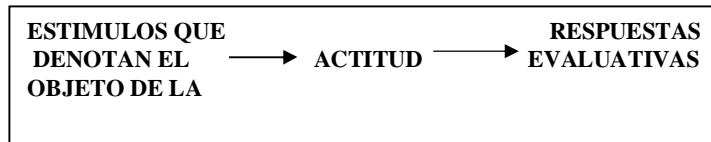
Finalmente, como lo discutiremos con bastante detenimiento en esta sección, el afecto puede llevar a resultados de comportamiento. El componente del comportamiento de una actitud se refiere a la intención de comportarse de cierta manera hacia alguien o hacia algo. Así, para continuar con nuestro ejemplo, yo podría escoger evitar a John debido a mi sentimiento hacia él.

Ver las actitudes como la conjunción de tres componentes cognición, afecto y comportamiento ayuda a entender su complejidad y la relación potencial entre las actitudes y el comportamiento. Pero por el bien de la claridad, mantenga en mente que el término *actitud* se refiere, en esencia, a la parte afectiva de los tres componentes.

3.2 Teoría de las actitudes:

“Una actitud se considera como una asociación entre un objeto dado y una evaluación dada” (Fazio, 1989, p. 155). Tanto el objeto como la evaluación se entienden en sentido amplio en esta definición. Las situaciones sociales, las personas y los problemas sociales constituyen objetos actitudinales.

Evaluación: significa el efecto que despierta, las emociones que moviliza, el recuerdo emotivo de las experiencias vividas, incluso las creencias acerca de la capacidad del objeto para conseguir metas deseadas.



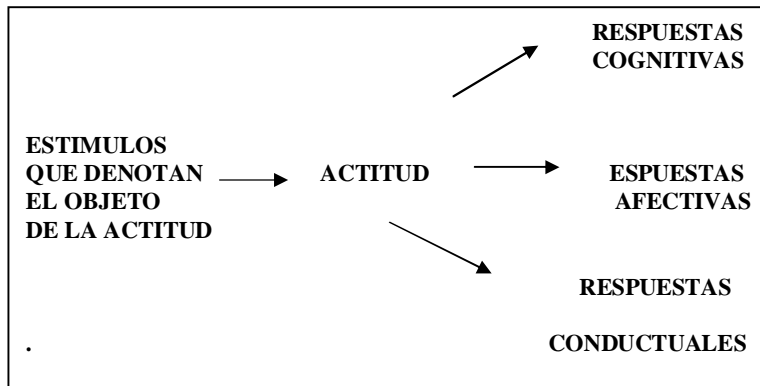
La representación gráfica de la actitud, según Eagly y Chaiken

3.3 Componentes de las actitudes

En la fuerza de asociación influyen tres procesos diferentes, si bien lo normal es que no lo hagan los tres con la misma intensidad. Si la persona asocia el objeto con la evaluación por medio de un conocimiento amplio y detallado de las propiedades y características del objeto, nos encontramos ante un proceso cognitivo. Si la evaluación surge más bien de experiencias intensas, de carácter positivo o negativo, con el objeto de la actitud, el proceso es afectivo. Finalmente, es conductual si la evaluación surge de manera gradual de la implicación conductual de la persona con el objeto. (Morales, p.495)

La consecuencia es que una actitud tiene tres componentes: cognitivo, afectivo y conativo-conductual. El primero consta de las percepciones de la persona sobre el objeto de la actitud y de la información que posee sobre el. El segundo está compuesto de los sentimientos que dicho objeto despierta. El tercero incluye las tendencias, disposiciones e intenciones hacia el objeto, así como las acciones dirigidas hacia el.

En efecto, las percepciones o la información pueden ser favorables o desfavorables, los sentimientos positivos o negativos y la conducta o intenciones de conducta de apoyo u hostiles.



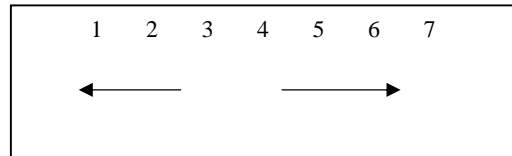
Las tres respuestas a través de las que se manifiesta la actitud

Actitudes como esquema.

Esquema: Unidad estructurada de conocimiento general sobre un objeto o concepto.

(Logie y Ostrom 1981) llevan a predecir que la actitud produce un aprendizaje selectivo, de tal modo que las personas recuerdan mejor la información y las comunicaciones favorables cuando su actitud es positiva, y a la inversa.

(Judd y Kulik 1980, en Pratkanis, 1989, pp.82 y SS.) La información que mejor se recuerda es la que se evalúa en los extremos de la escala, aquella con la que la persona mantiene un fuerte acuerdo o un fuerte desacuerdo; en cambio, la que se recuerda peor es la neutral. Para interpretar este resultado, introducen el concepto de **esquema bipolar**.



Representación de la actitud unidimensional

Pratkanis (1989) descubrió también que algunas actitudes no se conforman al esquema bipolar por que contienen información solo sobre un polo actitudinal.

(Unipolar)

La estructura actitudinal unipolar hace que solo la persona con actitud positiva tenga la capacidad suficiente para codificar y recordar la información relacionada con el objeto.

Muchas veces la evaluación positiva o negativa de un objeto se produce a través de pensamientos e ideas, designados en los estudios sobre actitudes como «creencias». En sentido estricto, las «creencias» incluyen tanto los pensamientos y las ideas propiamente dichos como su expresión o manifestación externa. La evaluación por medio de las respuestas cognitivas ocurre en una doble secuencia. Inicialmente se establece una asociación de naturaleza probabilística entre un objeto y alguno de sus atributos o notas. Por ejemplo, si el objeto en cuestión son las centrales nucleares y el atributo es el riesgo de contaminación ambiental, el primer paso en la creación de la creencia relevante es establecer una conexión como la siguiente: «las centrales nucleares tienen (alta/media/baja) probabilidad de riesgo de contaminación del medio ambiente». En función del resultado de este primer paso, en el que se procede a establecer una asociación

objeto-atributo cuya fuerza depende del grado de probabilidad estimado por la persona, se da el segundo paso, que es ya la evaluación propiamente dicha, y que deriva fundamentalmente de la connotación positiva o negativa del atributo. En nuestro ejemplo, dado que la contaminación suele estar connotada negativamente, una asociación fuerte entre la contaminación y las centrales nucleares llevaría a una evaluación negativa de estas últimas.

Es aquí donde cobra importancia el presente trabajo; una forma de saber la forma en que los trabajadores capacitados, están ligados con el sistema de calidad (ISO9000), es saber que tipo de actitudes tienen hacia este sistema y en general, el compromiso con la organización.

Todas las compañías aceptan la deseabilidad de aumentar la integración, la moral y la productividad; sin embargo, los diversos individuos y grupos de la organización pueden tener ideas contrarias sobre la importancia relativa de estas metas y sobre la mejor forma de medir el progreso hacia cada una de ellas. Estos conflictos solo podrán resolverse cuando las metas se traduzcan en forma concreta y clara para toda la institución. Tarea central del psicólogo social que trabaja en la organización es crear mediciones realistas de estas metas y diagnósticos del clima en la organización.

Es vital que se entienda lo mejor que sea posible los diferentes modos en que la organización y sus integrantes perciben el desarrollo y como las actitudes de ambos puedan ser encaminadas hacia un mismo objetivo.

Las actitudes y la psicología social

La investigación sobre cambios de actitudes, se refieren a actitudes cuyos objetos eran personas, grupos, problemas políticos, instituciones e ideologías. La clasificación de esas actitudes y de su cambio debe hacerse en relación con escalas psicosociales cuyas categorías reflejan principalmente el consenso dentro de un grupo o las posiciones que toman diferentes grupos con respecto a lo que es aceptable y objetable en un dominio particular.

3.4 Opinión, Actitud, Representación.

Estos conceptos ocupan un lugar central en Psicología social teórica y aplicada, tanto por la generalidad de los fenómenos que señalan como por la extensión de los métodos y técnicas que su estudio ha suscitado. Es, por tanto, más necesario precisar, aunque sólo sea brevemente, el marco teórico y las dificultades de su uso. Advertiremos, ante todo, el carácter elemental (parcelario) de la opinión, generalmente considerada como una aserción evaluativa, por oposición al carácter molar de la representación que connota un conjunto de opiniones ordenado y estructurado. Este punto entraña consecuencias metodológicas: la investigación en el estudio de las opiniones es, a menudo, sumaria, algunas cuestiones y eventualidades de respuestas en restringido número> mientras que el estudio de las representaciones está, en general> más elaborado; las dificultades de interpretación de las Opiniones provienen así del hecho de estar aisladas en el campo de la representación. Se notará, igualmente, en el mismo orden de ideas> el carácter explícito o manifiesto de la opinión, en Oposición al carácter implícito o latente de la actitud y de la representación; y,

consecuentemente> la opinión puede ser fácil mente constatada> mientras que la representación y la actitud son inferidas a partir de las propiedades de un conjunto de observaciones. El hecho de que la actitud sea inferida da lugar a diversos usos y acepciones de esta noción, distintas maneras de considerar la relación sujeto-objeto que implica (S. MOSCOVICI, 1962; P. ROLLE, 1962; J. STOETZEL, 1963). Se puede atender, sobre todo, a la autonomía de la organización psicológica individual, según los objetos a los cuales se refiere la actitud, considerándose la unidad de ésta como el hecho del sujeto; tal es la concepción tradicional, que conduce a una perspectiva diferencial; pero es posible también fijar la atención en los caracteres del objeto, principalmente sobre sus implicaciones en el contexto social, y considerar que es percibido como elemento de un sistema con el cual está en relación la estructura de la actitud, no siendo la unidad de ésta solamente el hecho de un sujeto, sino también el hecho del sistema social en el cual vive (P. ROLLE, 1962).

En el primer caso, el análisis del objeto será considerado como secundario; y se interesará esencialmente en marcar dimensiones y niveles de actitud, según diferentes técnicas de evaluación, en particular por la construcción de escalas, buscando indicadores susceptibles de ser ordenados por los sujetos y, conjuntamente, de ordenar a los mismos sujetos.

En el segundo caso, el análisis del objeto y de sus implicaciones se hará conjuntamente con el de las reacciones del sujeto, se buscará definir lo que representa el objeto en su contexto social y marcar las relaciones lógicas entre las

opiniones relativas a los diversos aspectos de este objeto. La atención recaerá entonces sobre el estudio de las relaciones entre el sujeto y el objeto, siendo considerado este último como elemento de un sistema; y la actitud será concebida como esquema dinámico de una representación que incluye al objeto como elemento.

En cuanto a la representación social misma, 5. Moscovtci (1969, p. 11) la considera como «un sistema de valores, de nociones y de prácticas que tienen una doble vertiente: primero, instalar un orden que dé a los individuos la posibilidad de orientarse en el ambiente social, material, y dominarlo. Seguidamente, asegurar la comunicación entre los miembros de una comunidad, proponiéndoles un código para sus intercambios y un código para nombrar y clasificar de manera unívoca las partes de su mundo, de su historia individual o colectiva».

Las nociones de opinión, de actitud y de representación están, realmente, en estrecha dependencia. El uso de las técnicas particulares para el estudio de los fenómenos o de las organizaciones de fenómenos que ellas señalan tiende a conferir a éstos una autonomía que no poseen. Respecto a la opinión, elemento simple del universo cognoscitivo y conativo, y a la representación, subconjunto estructurado de ese universo, la actitud será considerada como un esquema dinámico, que ejerce una función directriz en la constitución de la opinión, por el hecho mismo de que ejerce una función reguladora sobre la elaboración estructural de la representación. En este sentido, la actitud que domina la

constitución de las clases de atributos referidos a un objeto, sus relaciones y su valoración sobre la representación, ordena las reacciones evaluativas, u opiniones, relativas a los diferentes elementos de esta representación.

Esto equivale a decir que la opinión relativa a un elemento particular no puede ser interpretada sin referencia a los otros elementos del campo de la representación, ni sin referencia a la actitud que determina las valoraciones respectivas de los diferentes elementos de este campo.

5. Moscovisi ha señalado firmemente esa dependencia de la opinión en relación con la actitud y la representación (1969, páginas 9-10): «Si un individuo enuncia un juicio negativo sobre el marxismo —y dice que es una ideología—, nosotros concluimos que adopta una posición frente a un saber, un movimiento, de perfiles evidentes a los ojos de todo el mundo. Sin embargo, viendo esto más de cerca, se observa que el marxismo es interpretado como ideología, justamente para permitir ese juicio negativo.»

Asimismo, P. ROLLE (1962, p. 112) advierte que «la respuesta a un cuestionario no representa el elemento desnudo a partir del cual se deba reconstruir la estructura, sino un elemento en sí mismo poco inteligible, que es necesario reemplazar en la lógica global de la actitud, donde desempeña determinado papel y tiende a resolver los problemas de cierta manera».

Conviene igualmente subrayar que, si no se puede aislar una Opinión relativa a un objeto de la actitud y de la representación que le confieren inteligibilidad, es porque el objeto en sí mismo no está aislado, sino que se sitúa en un contexto

social del que el individuo se hace precisamente cierta representación y Frente al cual hay actitudes, es decir, esquemas dinámicos que Orientan sus reacciones. De ahí el peligro de abstraer un objeto Particular de su contexto social para que sea revelador de una actitud; haciendo esto, se obtiene un conjunto de reacciones relativas al objeto. Se puede estudiar su estructura formal, ver en particular si existen entre ellas relaciones de implicación, si pueden ser ordenados o no, según una continuidad o según varias dimensiones; pero se ignora, generalmente, cuál es la definición del objeto en la representación del contexto social en el cual está englobado este objeto y, por consecuencia, cuál es la gratificación de la actitud que se ha creído descubrir.

Estas observaciones, concernientes al uso, muy extendido, de las técnicas de evaluación de las opiniones y de las actitudes, tienden a destacar las dificultades de aprehensión del objeto psicosocial con que se topa cuando se quiere captar y mantener unidos lo individual y lo social y analizar sus relaciones. También intentan mostrar que, en el estado actual de la elaboración teórica, el uso operacional de las técnicas (la actitud es lo que mide la escala) debe estar subordinado a un análisis de las situaciones psicosociales, análisis para el que no se dispone aún de instrumentos específicos, pero en el que, sin embargo, las preocupaciones que hemos evocado pueden servir de guía en el uso de técnicas particulares.

Perspectiva psicosocial del trabajo

A través de los años, varios investigadores han estudiado el comportamiento de las personas en situaciones sociales, incluyendo el ambiente de trabajo. Frederick Herzberg, al estudiar los factores motivacionales en el trabajo y las profesiones, los dividió en dos clases: motivadores y factores de mantenimiento. Los motivadores llevan a una persona a ser productiva mientras que los factores de mantenimiento tan solo evitan la insatisfacción. Herzberg refirió cinco motivadores, el trabajo mismo, el logro, el reconocimiento, la responsabilidad y el progreso; y cinco factores, la política y la administración de la compañía, la supervisión, el salario, las relaciones interpersonales y las condiciones de trabajo. Herzberg diría que un buen salario y las condiciones placenteras de trabajo ayudan a mantener una persona libre de insatisfacciones, pero no le motivan a trabajar con ahínco. Es susceptible de trabajar con ahínco en tareas que encuentre intrínsecamente interesantes.

En diversas ocasiones se ha puesto de manifiesto que la dimensión psicosocial no puede ser delimitada cabalmente en función de la naturaleza del objeto (Ibáñez, 1990). En este sentido, sí se tienen en cuenta los diversos criterios que definen lo psicosocial (p. Ej., el tipo de relación, lo simbólico, la intersubjetividad, la interacción, del entorno social y cultural), cabe constatar que la perspectiva psicosocial del trabajo se fundamenta básicamente tanto en la interacción social, la interpretación cultural del mismo y en la construcción de símbolos que dan origen a creencias y valores compartidos.

Desde este punto de vista, cabe señalar que a lo largo de la historia del pensamiento se han sucedido diferentes interpretaciones del carácter antropológico y cultural del trabajo, aunque especialmente durante el siglo XX se ha producido una profunda transformación de dicha concepción antropológica y cultural. Junto a ello, la importancia que las personas conceden al trabajo en el sistema de valores colectivos constituye un elemento fundamental a la hora de delimitar el trabajo desde un enfoque psicosocial que ha sido ampliamente estudiado durante las últimas décadas.

3.5 La representación de las actitudes en Psicología social

Existe una serie de dimensiones importantes a lo largo de las cuales las escalas de clasificación. Desde un punto de vista práctico se puede diferenciar entre escalas de hechos y escalas de opinión. Las escalas de hechos son instrumentos que utilizan reactivos de pruebas para los que existe una respuesta sobre la que se tiene un acuerdo común. “¿Cuánto es 5×2 ? , ¿Cuál es la capital de Kansas?” Son algunos ejemplos del tipo de reactivos utilizados en las escalas de hechos. Las pruebas de vocabulario, las pruebas de aprovechamiento general, o pruebas de CI., etc., todas se clasifican como escalas de hechos.

En las escalas de opinión no existe un criterio externo de lo correcto. En las escalas de este tipo se le pide a un individuo que de una respuesta personal a algún estímulo. La variabilidad de los estímulos sujetos a tipo de respuesta evaluativa personal es casi infinita. En tales escalas, no tiene sentido hablar de

respuesta “correcta”. Por ejemplo, a un respondente se le puede pedir que conteste a la pregunta “¿Qué piensa usted de la capacidad de actuación de John Wayne?” Aún si la respuesta *fuera* “creo que es muy buena”, no sería razonable responder “usted esta equivocado”, puesto que no existe ningún criterio externo bueno con el juzgar lo correcto o incorrecto de esta respuesta. Los instrumentos de evaluación de actitudes, los inventarios de intereses, etc., son ejemplos típicos de tales escalas subjetivas. Puesto que gran cantidad de escalas utilizadas en las investigaciones psicosociales son del tipo de “opinión”, el resto de este capítulo se centrará en la elaboración de las escalas de este tipo. Generalmente hablando, los procedimientos que se utilizan en la elaboración de las escalas de opinión son muy similares a aquellos que un individuo utilizaría en la elaboración de una escala de hechos. Las principales diferencias metodológicas entre estos dos tipos de escalas se dan durante el proceso de calificación; al trabajar con escalas de hechos existe algún criterio de corrección externo con el cual se puede comparar la respuesta del individuo. La evaluación de las respuestas de las escalas de opinión se basa en dimensiones más hipotéticas o subjetivas.

En la investigación psicosocial generalmente se utilizan las escalas en una de dos condiciones. En el caso más común, las escalas se utilizan para ubicar a los respondentes en algún punto específico de una dimensión hipotética. Por ejemplo, una escala de anti-semitismo tiene por objeto La clasificación o ubicación de los individuos a lo largo de este continuo hipotético, en el cual los

sujetos más anti-semíticos caen en un extremo de la distribución de las puntuaciones, y los menos anti-semíticos en el otro.

Cognición y personalización

Las condiciones anteriores sólo pueden llevar al conflicto cuando una o más de las partes son afectadas por, y están conscientes del conflicto. El hecho de que el conflicto sea percibido no significa que está personalizado. Es a nivel del sentimiento cuando los individuos se involucran emocionalmente, que las partes experimentan ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

La definición de un conflicto es importante, porque generalmente delinea una serie de posibles arreglos. Las emociones juegan un papel importante al moldear las percepciones. Las emociones negativas producen una simplificación excesiva de los temas, una reducción de la confianza, e interpretaciones negativas de los comportamientos de la otra parte. Los sentimientos positivos incrementan la tendencia a ver las relaciones potenciales entre los elementos de un problema, a adoptar una visión más amplia de la situación y a desarrollar soluciones más innovadoras.

INTENCIONES.

Las intenciones intervienen entre las percepciones y las emociones de la gente y en su comportamiento abierto, son decisiones para actuar de una forma dada. Inferir las intenciones de los demás, a fin de saber cómo responder a su comportamiento. Los conflictos se acentúan porque una parte atribuye intenciones

equivocadas a la otra parte. Siempre hay una relación resbaladiza entre las intenciones y el comportamiento, éste no siempre refleja con precisión las intenciones de una persona.

Intenciones primarias del manejo del conflicto. Usando dos dimensiones: cooperatividad (el grado al cual una parte trata de satisfacer los intereses de la otra parte), y asertividad (el grado al cual una parte trata de satisfacer sus propios intereses). Pueden identificarse cinco intenciones del manejo del conflicto:

Competencia (asertiva y no cooperativa). Un deseo de satisfacer los intereses propios a pesar del impacto en la otra parte en conflicto.

Colaboración (asertiva y cooperativa). Situación donde cada una de las partes en un conflicto desea satisfacer completamente los intereses de todas las partes.

Evasión (ni asertiva ni cooperativa) incluye tratar de ignorar un conflicto y evitar a otros con los cuales se está en desacuerdo.

Complacencia (no asertiva y cooperativa) sacrificar la meta propia para que la meta de la otra parte pueda lograrse.

Compromiso (rango medio tanto en asertividad como en cooperatividad) hay una voluntad de racionalizar el objeto de conflicto y aceptar una solución que proporcione una satisfacción incompleta a los intereses de ambas partes. Cada parte tiene el propósito de renunciar a algo.

Las intenciones de las personas no son fijas, durante el transcurso de un conflicto, éstas pueden cambiar. Debido a la conceptualización o a causa de una reacción emocional hacia el comportamiento de la otra parte.

COMPORTAMIENTO

Aquí es donde los conflictos se hacen visibles. Esta etapa incluye declaraciones, acciones y reacciones llevadas a cabo por las partes en conflicto. Pero estas conductas tienen una calidad de estímulos que está separada de las intenciones. Esta etapa es una especie de proceso dinámico de interacción, por ejemplo: usted me exige, yo respondo discutiendo, usted me amenaza, yo lo amenazo a usted, y así sucesivamente. Las intensidades del conflicto se incrementan hasta llegar a las altamente destructivas. Los conflictos que alcanzan rangos superiores del continuo son casi siempre disfuncionales. Los conflictos funcionales están confinados al rango inferior del continuo.

Si un conflicto es disfuncional o al contrario, nos lleva al uso de las técnicas de manejo de conflicto, como técnicas de solución y estimulación que permiten controlar los niveles de conflicto

4. Investigación

4.1 Tipo de estudio

Se trata de un estudio exploratorio por medio de la técnica de análisis de contenido.

4.2 Procedimiento:

Considerando que todos los trabajadores del instituto mexicano del petróleo (IMP) han recibido el curso de capacitación ISO9000, se seleccionaron al azar quince personas de distintas categorías, tanto administrativos como operativos; a las cuales se les entrevistó y se les aplicaron cuestionarios estructurados y semiestructurados

4.3 Planteamiento del problema

La presente investigación pretende determinar las actitudes que tienen los trabajadores hacia el curso de calidad ISO9000.

(La serie de Normas ISO9000 son un conjunto de enunciados, los cuales especifican que elementos deben integrar el Sistema de la Calidad de una empresa y como deben funcionar en conjunto estos elementos humanos y tecnológicos para asegurar la calidad de los bienes y servicios que produce la organización. , (BADERNA, S .L., 2001)

4.4 Preguntas de investigación

¿Son favorables o desfavorables las actitudes de los trabajadores hacia el curso de calidad ISO9000?

¿Estas actitudes pueden extraerse mediante un análisis de contenido de entrevistas en trabajadores del Instituto mexicano del petróleo (IMP)?

4.5 Objetivo

Identificar algunas de las actitudes, que los trabajadores manifiestan más positivamente del programa de calidad (ISO9000).

4.6 Hipótesis de trabajo

Verificar si existe una relación entre los objetivos que tienen los trabajadores que reciben una capacitación y las políticas de calidad que se buscan a través de esta; en la medida que los grupos de trabajadores tengan una información precisa de los objetivos buscados mediante los programas; los esfuerzos por conseguir una meta común serán más factibles.

4.7 Muestra

Considerando que todos los trabajadores del instituto mexicano del petróleo (IMP) han recibido el curso de capacitación ISO9000, se seleccionaron al azar quince personas de distintas categorías, tanto administrativos como operativos; a las cuales se les entrevistó y se les aplicaron cuestionarios estructurados y semiestructurados.

4.8 Análisis de contenido

Índices y síntomas

Un *índice* es una variable cuya importancia en una investigación depende del grado en que pueda considerarse correlato de otros fenómenos. Pierce estableció el requisito de que todo índice debe estar causalmente relacionado con el suceso que significa (del mismo modo que el humo es índice del fuego) .o basado en necesidad física o material, y no en una convención .arbitraria (símbolo) ni en la similitud (icono). En medicina, a los índices se los denomina *síntomas*. Muchas afecciones y trastornos biológicos demuestran traer consigo efectos colaterales visibles, que el paciente no puede controlar a voluntad. Una parte significativa de los diagnósticos médicos incluye la interpretación de los cambios visibles en el cuerpo humano como símbolos de una enfermedad. “Un índice... no depende de las entidades o sucesos físicos de los que procede” (RAPOPORT, 1969).Análogamente, en muchos análisis de contenido se utilizan entidades medibles como índices de otros fenómenos que no pueden medirse de forma tan directa. Típicamente, los datos lingüísticos (o paralingüísticos) se miden de modo tal que adquieren el carácter de índices de fenómenos no lingüísticos: el cociente

de perturbación en el habla mide a angustia del paciente durante una entrevista psiquiátrica (MAHL, 1959); frecuencia del empleo de cierta clase de palabras es un índice de la motivación de rendimiento (GERBNER y otros, 1979); se han creado índices de la insatisfacción de los ciudadanos medida a través de las cartas en que manifestaron sus quejas (KRENDEL, 1970), así como el criterio de legibilidad de FLESH (1948-1951); la relación adjetivos / verbos fue utilizada por BRODER (1940) como índice de la esquizofrenia (MANN, 1944); y las co-ocurrencias improbables de nombres, como indicadores de asociaciones similares en el hablante y el receptor (OSGOOD, 1959).

En las investigaciones sobre la comunicación de masas, hay tres índices cuyo uso es de origen antiguo:

- La *frecuencia* con que aparece un símbolo, idea o tema en el interior de una corriente de mensajes tiende a interpretarse como medida de *importancia, atención o énfasis*.
- El equilibrio en-la cantidad de atributos *favorables* y *desfavorables* de un símbolo, idea o tema tiende a interponerse como medida de la *orientación o tendencia*.
- La cantidad de asociaciones y de calificaciones manifestadas respecto de un. Símbolo, idea o tema suele interpretarse. como una medida de la intensidad o fuerza de una creencia, convicción o motivación.

El empleo de cantidades fácilmente computables en calidad de índices no deja de presentar dificultades. CHOMSKY (1959), oponiéndose a la sugerencia de

Skinner acerca de que la rapidez de respuesta, la cantidad de repeticiones, el volumen de ¡a voz, etc., son índices naturales de la intensidad de la motivación de un sujeto, compara a dos mujeres hipotéticas, cada una de las cuales recibe un enorme ramo de flores. La primera, en cuanto ve las flores, comienza a gritar con toda la fuerza de sus pulmones:

“Hermosas! ¡Hermosas! ¡Hermosas! ¡Hermosas!”, poniendo en evidencia así, de acuerdo con el criterio de Skinner, que posee una fuerte motivación para producir esa respuesta. La segunda abre el paquete y, una vez vistas las flores, no dice nada durante diez segundos, para luego sólo susurrar, con voz apenas audible:

“Hermosa” Presumiblemente, esta última exhibiría una “débil motivación para la respuesta” (RAPORT. 1969).

4.9 Resultados

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad	(¿Cómo se relaciona la pregunta de investigación con las entrevistas?)	(Como se explica las actitudes positivas de acuerdo a las teoría de actitudes, de acuerdo a los autores) (+)	El ISO9000 son normas internacionales que favorecen la calidad

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
<p>Las normas de aseguramiento de la calidad más modernas tienen su origen en las relaciones contractuales entre fabricantes y suministradores de algunos sectores en los que se requería la mayor fiabilidad: construcción de centrales nucleares y defensa principalmente. El suministrador garantizaba mediante contrato el proceso de producción de sus productos</p> <p>El cliente compraba los productos con el compromiso de la calidad del proceso estaba asegurada. La fabricación no se dejaría al azar ni al estado de ánimo de los operarios y directivos</p> <p>Es el software</p>	Las normas son confiables	(+)	El curso de calidad garantiza la calidad del trabajo
	Control de proceso de producción	(+)	Pienso que se mejora el trabajo
	La fabricación no se deja al azar	(+)	Se produce con control

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
desarrollado en España por On Line para la gestión de la producción que recoge las principales características de las normas ISO-9000. Estas normas pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios.	Las normas son aplicadas a cualquier compañía	(+)	El curso conviene a todos los trabajadores
. No están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada	Funcionan para cualquier producto o ramo	(+)	El sistema es funcional
La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.	Son un conjunto de requisitos que mantienen la calidad	(+)	Mantiene la calidad
En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce.	Se centra en el proceso de producción	(+)	Tiene objetivos claros
Las normas ISO9000 requieren de sistemas	Requiere de un	(+)	Es un sistema

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos	proceso documentado		documentado
Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo	Tiene elementos como en todo sistema de calidad	(+)	Me da a conocer procedimientos
. La serie ISO9000 fue creada por comités integrados por representantes de 27 países, los cuales a su vez se encargan de revisarlas y mantenerlas actualizadas	Los comités la mantienen actualizada	(+)	Es supervisada periódicamente
Ha sido adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad	Es la norma de mayor aceptación	(+)	En general la norma es aceptada
Se refiere al proceso global de producir un	Es un proceso global de	(+)	Es un proceso global de

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen	producción		producción
El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados	Tiene instrucciones para el equipo y herramientas	(+)	La norma maneja instructivo
Abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto	Abarca pruebas e inspección final	(+)	Es inspeccionada
La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática	Enfrenta problemas de manera sistemática	(+)	Es sistemática
La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión	La norma indica que se den indicaciones por escrito	(+)	Especifica comunicación escrita
Es necesario identificar una autoridad capaz de	La autoridad verifica los	(+)	Es verificada por la autoridad

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
<p>administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad</p> <p>Estas normas pueden ser aplicadas en cualquier empresa tanto de manufactura como de servicio. Ahora, este grupo de normas se integran de varios requisitos que permiten cumplir con un sistema total de calidad. Así que si no se cumplen con los requisitos, no se puede estar certificado bajo esa norma.</p>	<p>trabajos</p> <p>Permite cumplir con el sistema de calidad</p>	<p>(+)</p>	<p>Me permite cumplir mis objetivos</p>

4.10 Conclusión

En diversas ocasiones se ha puesto de manifiesto que la dimensión psicosocial no puede ser delimitada cabalmente en función de la naturaleza del objeto (Ibáñez, 1990). En este sentido, sí se tienen en cuenta los diversos criterios que definen lo psicosocial (p. ej., el tipo de relación, lo simbólico, la intersubjetividad, la interacción, del entorno social y cultural), cabe constatar que la perspectiva psicosocial del trabajo se fundamenta básicamente tanto en la interacción social, la interpretación cultural del mismo y en la construcción de símbolos que dan origen a creencias y valores compartidos.

Desde este punto de vista, cabe señalar que a lo largo de la historia del pensamiento se han sucedido diferentes interpretaciones del carácter antropológico y cultural del trabajo, aunque especialmente durante el siglo XX se ha producido una profunda transformación de dicha concepción antropológica y cultural. Junto a ello, la importancia que las personas conceden al trabajo en el sistema de valores colectivos constituye un elemento fundamental a la hora de delimitar el trabajo desde un enfoque psicosocial que ha sido ampliamente estudiado durante las últimas décadas.

El desempeño de un empleado y su satisfacción es probable que sean altas si sus valores ajustan bien con la organización. Por ejemplo, la persona que da gran importancia a la imaginación, la independencia y la libertad es probable que esté pobremente acoplada con una organización que busca la conformidad de sus

empleados. Es más probable que los gerentes aprecien, evalúen positivamente y den los premios a los empleados que “ajusten a la empresa”, y que los empleados estén más satisfechos si perciben que se ajustan a la compañía. Esto sostiene que la gerencia debe luchar durante la selección de nuevos empleados para encontrar candidatos que no sólo tengan la habilidad, la experiencia y la motivación para desempeñarse, sino también que posean un sistema de valores que sea compatible con el de la organización.

Los gerentes deberían estar interesados en las actitudes de sus empleados ya que éstas advierten sobre problemas potenciales e influyen en el comportamiento. Los empleados satisfechos y comprometidos, por ejemplo, tienen tasas más bajas de rotación y ausentismo. Dado que los gerentes desean mantener las renuncias y ausencias a nivel bajo —en especial entre sus empleados más productivos— querrán hacer aquello que generará actitudes de trabajo positivas.

4.11 Limitaciones y sugerencias

Quienes la necesitan con desesperación, pero no saben qué hacen mal.

En ausencia de lo que los ingenieros llaman "retroalimentación negativa", que permite saber qué anda mal, una ausencia provocada por el hecho de que nadie le diga a una empresa nada sobre su mal servicio, ésta podrá deslizarse hacia abajo al ignorar las razones.

Los ejemplos incluyen teléfonos no contestados, dejar en la línea a quienes llaman, la no devolución de las llamadas, excusas como "no podemos

transportarlo ese día, o ningún otro día de esa semana, porque estamos manejando la mudanza de otra empresa importante". Todas estas situaciones generan pérdidas a la empresa, por cuando no esta está prestando un servicio eficiente.

Tras ver los motivos que han tenido las empresas para certificarse según norma ISO 9000, vemos dos grandes perfiles de empresa:

Empresas que se encuentran en el primer caso, totalmente comprometidas con la calidad total y que en un número importante ya trabajan con el Modelo de Excelencia Empresarial de la EFQM (European Foundation for Quality Management). Éste es un modelo mucho más amplio que la norma ISO 9000 y que contempla: liderazgo, política y estrategia, personas, alianzas y recursos, procesos, resultados en las personas, resultados en los clientes, resultados en la sociedad y resultados clave.

Empresas que se han certificado debido más a circunstancias "externas" que por su compromiso con la calidad total.

El problema de este segundo enfoque es que, en general, tienen sistemas de calidad bastante poco desarrollados y adecuados a la empresa y que han resultado ser un "pegote" dentro de los procesos de la empresa.

En este caso, en lugar de mejorar los resultados de los procesos y la empresa, han acabado empeorándolos. ¿Por qué?

La respuesta es sencilla. En la mayoría de estos casos, los sistemas han sido desarrollados totalmente enfocados a conseguir la certificación y no como un medio para llegar a la mejora de los procesos y resultados de la empresa siguiendo los principios de la calidad total.

De hecho, es habitual encontrar empresas donde en el proceso de implantación del sistema, no se ha contemplado el caso concreto de la empresa con sus características particulares en cuanto a cultura y procesos sino que se ha adoptado una solución “tipo” que ha sido desarrollada para otras empresas.

En otras ocasiones, se encuentran sistemas de calidad desarrollados por personas con pocos conocimientos y/o experiencia en los conceptos de la calidad total y en el desarrollo de sistemas de gestión de la calidad con lo que redundará en un sistema “pesado” con documentación y procesos innecesarios.

Las consecuencias de esta situación es que, debido a la ineficiencia de los procesos y que en muchas ocasiones no se ha hecho el trabajo correcto en las áreas de formación, los integrantes de la empresa no creen en el sistema ni en que sirva para nada. Esto claramente lleva a la degeneración

En estos casos, la revisión del año 2000 de la normativa tampoco resolverá la situación ya que aunque esta revisión conlleve una mejora del enfoque de la norma, el que aquí describimos es un problema de la dirección de la empresa y no de la norma.

La solución a este problema sólo puede ser uno aunque sea drástico: rediseñar el sistema de gestión de la calidad empezando la casa por los cimientos y no por el tejado.

¿Cómo?

Partiendo de un análisis profundo que contemple los siguientes puntos:

Los procesos de la empresa

Las ineficiencias que genera el actual sistema de calidad

El sistema de información existente y cómo interactúa con el sistema de calidad y con los procesos de negocio

Conocimiento y motivación de los integrantes de la empresa al respecto del sistema de calidad.

Grado de enfoque al cliente de la organización

Gestión de recursos humanos

Tras ello, definir un plan de acción que conlleve a que el sistema de gestión de la calidad sea un primer paso para la mejora de los resultados empresariales.

Anexo 1

INSTRUMENTO

Cómo lo dice	Por qué lo dice	Inferencia	Reactivo
	(¿Cómo se relaciona la pregunta de investigación con las entrevistas?)	(Como se explica las actitudes positivas de acuerdo a las teoría de actitudes, de acuerdo a los autores)	

Anexo 2

Entrevista a Erick Calderón Enríquez, director de capacitación del IMP

ISO 9000 es un término que se utiliza para referirse a una serie de normas internacionales establecidas para sistemas de calidad. Las normas de aseguramiento de la calidad más modernas tienen su origen en las relaciones contractuales entre fabricantes y suministradores de algunos sectores en los que se requería la mayor fiabilidad: construcción de centrales nucleares y defensa principalmente. El suministrador garantizaba mediante contrato el proceso de producción de sus productos. El cliente compraba los productos con el compromiso de la calidad del proceso estaba asegurada. La fabricación no se dejaría al azar ni al estado de ánimo de los operarios y directivos. Es el software desarrollado en España por On Line para la gestión de la producción que recoge las principales características de las normas ISO-9000. Estas normas pueden aplicarse prácticamente en cualquier compañía, desde fabricantes de productos hasta proveedores de servicios. No están diseñadas especialmente para un producto o industria determinada. La serie de normas de ISO 9000 consta de requisitos y directrices que permiten establecer y mantener un sistema de calidad en la compañía.

En lugar de dictar especificaciones para el producto final, ISO 9000 se centra en los procesos sustantivos, es decir, en la forma en que se produce. Las normas ISO 9000 requieren de sistemas documentados que permitan controlar los procesos que se utilizan para desarrollar y fabricar los productos. Estos tipos de normas se fundamentan en la idea de que hay ciertos elementos que todo sistema de calidad debe tener bajo control, con el fin de garantizar que los productos y servicios de calidad se fabriquen en forma consistente y a tiempo. La serie ISO 9000 fue creada por comités integrados por representantes de 27 países, los cuales a su vez se encargan de revisarlas y mantenerlas actualizadas. Ha sido

adoptada por más de 70 países alrededor del mundo como la norma de mayor aceptación que establece requisitos para los sistemas de calidad.

ISO9001

Esta norma tiene aplicación en aquellas compañías que diseñan, fabrican y dan servicios sobre sus productos. Consta de 20 "cláusulas", cada una de las cuales establecen los requisitos para las diferentes áreas de su sistema de calidad

La dirección es la principal responsable de una organización [Deming]. La dirección de la organización debe revisar en forma regular los resultados del sistema de calidad.

La dirección deberá definir y documentar su política y objetivos de calidad para asegurar el compromiso con la calidad y con los requerimientos mínimos de ISO9000. Es necesario tener un manual que incorpore la norma ISO9000 y así mismo haga referencia a los procedimientos que se emplean para cumplir con la norma.

Es preciso contar con un sistema documentado que define como se comunicarán y ejecutarán los cambios al cliente y a la propia organización interna.

Es preciso tener procedimientos documentados que se aseguren que los diseños de procedimientos y de los datos e los productos cumplen con los requerimientos de los clientes.

Todos los documentos y datos requerirán de la aprobación de una persona autorizada. Es necesario autorizar de manera formal a tales personas y que estas deberán ser capaces de evaluar la validez del documento.

Llevar a cavo las operaciones de compra de forma sistemática que asegure que se obtienen los materiales apropiados para los requerimientos específicos de la organización.

Se deberán establecer procedimientos para la inspección, almacenamiento, manejo y mantenimiento de los materiales que el cliente proporciona.

La evaluación de un proveedor deberá incluir un método de revisión documentado y formal, la organización deberá mantener los registros de evaluación de un proveedor y un listado formal de aquellos que satisfacen este proceso documentado. La evaluación deberá especificar la calidad de los materiales que se reciben.

Se refiere al proceso global de producir un artículo y el método por el cual se controla y asegura que se siguen los procesos. El equipo y herramientas que utilicen los empleados deberán contar con las instrucciones de operación y planes de mantenimiento apropiados.

Abarca las pruebas de los materiales que se desplazan por los procesos, así como la inspección final del producto. Las operaciones de prueba deberán realizarse de acuerdo con los procedimientos documentados y apoyarse con registros que indiquen el estado del material y la condición satisfactoria de todos los requerimientos antes del lanzamiento del producto.

Es preciso asegurar el mantenimiento, revisión y control de todos los equipo de prueba, calibración y cualquier otro, incluyendo moldes, accesorios, plantillas, patones y programas de computación. Se deberán cumplir los puntos: Identificar la medición a realizar, identificar y calibrar todos los equipos de pruebas a intervalos regulares de tiempo o uso.

A medida que los productos recorren las diversas áreas de prueba, el material y los productos deberán portar la identificación referente a su estado.

La norma pide que las personas involucradas enfrenten los problemas de manera sistemática.

La norma exige revisar los pedidos de los clientes antes de aceptarlos. La norma dicta que es preferible un pedido por escrito. Independientemente de la revisión de un período de cliente por parte de una persona autorizada, es preciso mantener un registro del pedido y de su revisión. La norma exige realizar una inspección y una prueba completa del producto final, deberán verificar que los datos estén conformes con las especificaciones del producto según las define el plan de calidad. También se exige retener el producto y posponer el envío de este hasta haber concluido todas las inspecciones y verificar que el producto cumple con todas las especificaciones. El registro deberá indicar quien autorizó el envío del producto.

La dirección deberá mantener una verificación interna para el propósito primario de realizar una auditoria interna. El personal de la auditoria deberá contar con la capacitación apropiada para las actividades de verificación. Es necesario realizar estas auditorias al menos una vez al año.

Es necesario identificar una autoridad capaz de administrar y verificar que los trabajos que influyen en la calidad se realizan en la forma que los documenta el sistema de calidad.

Según su conocimiento en normas, ¿ qué es ISO 9000?

ISO 9000 es un conjunto de normas de calidad. Realmente, ISO son las siglas de una organización mundial reguladora de normas y 9000 es el código o número que se le asigna a las normas de calidad.

Estas normas pueden ser aplicadas en cualquier empresa tanto de manufactura como de servicio. Ahora, este grupo de normas se integran de varios requisitos que permiten cumplir con un sistema total de calidad. Así que si no se cumplen con los requisitos, no se puede estar certificado bajo esa norma.

¿Está su empresa certificada bajo la norma ISO 9000?

En este momento no estamos certificados. En realidad llevamos tres años en un proceso de elaboración de procedimientos y de manuales de calidad. Sin embargo el proceso de certificación se ha dejado "stand by" ya que hemos dado prioridad a otros proyectos. Además, la empresa al ser una tenería hace que su proceso sea bastante particular por lo que ha hecho que el paso final a la certificación se atrase.

¿Qué tipo de certificación en lo que corresponde a control de calidad tiene la empresa? ¿ Por qué?

La empresa escogió la norma ISO9001 ya que se encarga de desarrollar, procesar y distribuir sus propios productos. Dándole también un seguimiento a los clientes.

A pesar de que la empresa aún no está certificada, la norma por la cual se está optando para la certificación es la norma ISO9001 ya que es la norma de sistema de calidad que tiene la mejor aplicación para nuestra compañía dado que tenemos un departamento de desarrollo y de control de calidad. Existen departamentos de compras donde se aplican diferentes métodos para el control de proceso.

Todo esto unido con el proceso productivo hacen una estructura bastante grande y compleja de manejar. Por esto hace tres años la Gerencia tomó la decisión de establecer un sistema de calidad que permitiera manejar de una mejor manera la información dentro de la compañía y que pudiera la empresa brindarle un seguro a los clientes de que todos sus artículos serían entregados de la misma manera por medio de un proceso estándar que se llevaría a cabo siempre igual.

¿De dónde salió la iniciativa de certificarse?

Dos motivos importantes por los cuales el Instituto decidió entrar en un proceso de certificación fueron, primero obtener mayores ventajas competitivas en el

mercado internacional. Segundo ya que por medio de esta norma pudiéramos obtener una mejor calidad en los productos y servicios que la empresa brinda.

De la mano de esto se contempló que muchas de las operaciones que se realizan se hacen con la experiencia de la gente que lleva muchos años en la compañía, por lo que era importante para nosotros recopilar toda esa información de la mejor manera y asegurarnos que fuera aplicada al proceso siempre de la misma forma. También consideramos que por medio de la norma ISO9000 íbamos a obtener una comunicación más efectiva en toda la compañía y a la vez iba a permitir la reducción en costos, mejor documentación, mayor uniformidad en las operaciones y una mayor productividad.

¿Cuál es la importancia del control de calidad en la empresa?

El control de calidad juega un papel muy importante dentro de la empresa ya que este permite controlar los parámetros críticos de los procesos que tienen defecto en la calidad y desempeño del producto. A la vez brinda a los operarios criterios claros para verificar la calidad de su trabajo.

El control de calidad en nuestra empresa es muy importante ya que trabajamos con una materia prima completamente heterogénea, que todos los días es diferente y se comporta de maneras muy variables. Es por esto que hemos identificado puntos críticos de control a lo largo del proceso que muchas veces requieren muestreos al cien por cien.

¿Deberían de crearse más normas de calidad? ¿Por qué?

En lo que concierne a calidad pienso que no se debe crear otra norma si no reformar las existentes. Ya que actualmente la norma ISO 9000 es una norma genérica que se puede aplicar a cualquier empresa.

Así que en vez de crear otra norma, lo que se debería de hacer es reforzar con más requisitos para cada apartado de la norma para que esta sea más específica y flexible.

¿Por qué ha habido tanto interés en el mejoramiento de la calidad en los últimos años?

Yo pienso que el interés en la calidad siempre ha existido. De hecho lo hemos visto reflejado en todas las tendencias y filosofías occidentales y norteamericanas que nos han ayudado a fortalecer nuestras empresas.

Sin embargo, con la apertura de mercados y la influencia de la globalización ha provocado una mayor competencia entre las diferentes compañías, lo que ha dado paso a que la cada compañía busque un mejor aprovechamiento de los recursos y una mejor calidad en sus productos para poder ser más competitivas y obtener más clientes.

Países en desarrollo como el nuestro se ven forzados a adaptarse a ciertas normas de calidad para poder salir a competir fuera de sus fronteras, y también para poder asegurarse insumos de calidad requerida para poder fabricar sus productos tanto de exportación como de venta local. Estos países para no verse desplazados por empresas extranjeras que llevan mas años participando en mercados globales y con sistemas basados en normas de calidad. Un ejemplo de esto es toda la gama de productos mexicanos que nos invaden versus los productos nacionales que salen a competir en ese país.

La misma situación se presenta en el mundo de los cueros donde compañías como la nuestra que exporta al mercado europeo y norte americano deben cumplir con normas como la de ISO 9000 para asegurarse un lugar en dichos mercados.

¿La internacionalización de las normas es un aspecto positivo o negativo? Para mí la internacionalización es un aspecto positivo ya que permite establecer

parámetros para desarrollar productos de iguales características que se puedan desarrollar y utilizar en cualquier parte del mundo.

La internacionalización de las normas le asegura a los clientes que siempre van a recibir un producto con la calidad requerida y con las características solicitadas por dicho cliente.

¿ISO 9000, al ser una norma globalizada o internacional, discrimina a las pequeñas empresas? ¿Por qué?

Para mí la norma ISO 9000 como norma no discrimina a ninguna empresa ya sea grande o pequeña, puesto que es una norma general que puede ser aplicada a cualquier industria o empresa de servicio.

En otras palabras la norma lo que permite es establecer un sistema de calidad total en una empresa y no crea distinción para la labor en que se desempeña. Por lo contrario en lo que pueden verse afectadas las pequeñas empresas es en el aspecto del costo que conlleva establecer un sistema de certificación basado en las normas ISO 9000.

Económicamente hablando: ¿ la obtención de certificados de calidad constituye una limitación para las pequeñas empresas? El aspecto económico es muy importante en el desarrollo de un proceso de certificación. Esto debido a que el papeleo para la documentación que se genera, el costo de las auditorías externas junto con la asesoría para desarrollar el sistema de calidad y el costo del tiempo que invierten los empleados de la compañía para llevar a cabo dicho sistema de calidad representa un freno en materia económica para las pequeñas empresas que desean optar por una certificación en ISO 9000.

¿ISO 9001, es una norma efectiva?

Yo considero que la norma ISO 9001 es efectiva ya que brinda las pautas para montar y dar seguimiento a un sistema de calidad en cualquier tipo de empresa.

A la vez esta norma facilita el manejo de toda la información que se genera en la empresa y a la vez ayuda a documentarla de forma adecuada para que esta se pueda aplicar por cualquier persona.

¿Qué aspectos deberían mejorarse en ISO 9001?

Yo pienso que la norma debería ser más explícita en ciertos apartados ya que dejan a criterio de los funcionarios de la empresa muchas de las aplicaciones que la norma facilita.

Por ejemplo en el apartado 20 que se refiere a métodos estadísticos creo que debería de ser más específico para orientar al usuario en qué métodos aplicar dentro del proceso y no sólo asegurar de que se usen métodos estadísticos para evaluar el desempeño del sistema de calidad.

¿Qué tanto interfiere la norma ISO 9001 en la producción?

La norma ISO 9001 va ligada totalmente a la producción ya que está hecha para empresas que diseñan, producen y dan seguimiento a sus productos. A la vez cuenta con un apartado específico de apartado de proceso y un apartado de inspección y ensayo, antes, durante y después del proceso; para asegurar que la producción sea siempre hecha de la misma manera bajo los requerimientos de calidad establecidos por la empresa y solicitados por el cliente.

A parte de esto, los demás apartados de la norma son de gran ayuda para asegurarse tanto que las ordenes de producción como los insumos que se vayan a utilizar sean los adecuados.

¿Qué beneficios se obtienen de ISO 9001?

Con la norma ISO 9001 se obtiene una mejor documentación, se logra que la información esté actualizada y sea efectiva. También se logra una mejor aceptación de los clientes y es en sí una carta de presentación para abrir nuevos mercados.

A parte de esto es una norma que asegura que el sistema de calidad de la empresa sea efectivo así como facilita una disminución en costos y los procesos.

Recomendaciones para las personas que desean implantar estas normas en su empresa.

Asesorarse con una consultoría especialista en el tema.

Recopilar la mayor cantidad de información posible de parte de empleados de mucha experiencia en la empresa para no caer en procedimientos que dificulten la labor dentro del proceso productivo.

Documentar todo por escrito para crear registros adecuados de cómo se lleva el proceso de certificación a cabo.

Fijar un cronograma de actividades para establecer las fechas de inicio del proceso de las diferentes actividades dentro de un lapso no mayor a año y medio, para que el proceso de certificación no se vuelva monótono. Hacer participación de todos los empleados de la empresa (desde operarios hasta Alta Gerencia) en el proceso de certificación desde el momento en que se inicia. Definir los objetivos de calidad que la empresa quiere obtener con un sistema de normalización.

Entrevista a Rafael Mora, Bachiller en Ingeniería Industrial, Jefe del Sindicato del INS. ¿Que es ISO 9001?

Es una de las normas para la gestión y el aseguramiento de la calidad. Esta norma forma parte de un conjunto de tres normas sobre los sistemas de la calidad que pueden ser utilizadas en el aseguramiento externo de la calidad. En síntesis podríamos decir que la ISO 9001 es un modelo para el aseguramiento de la calidad en el diseño y desarrollo de la producción, la instalación y el servicio post-venta.

¿Que tipo de certificación de control de calidad usa su empresa, y porque?

En el Instituto Nacional de Seguros no se utilizan hasta el momento las normas ISO 9000, principalmente por ser una empresa de servicios, hasta el momento solo el departamento de Bomberos y el departamento de salud ocupacional, han optado por normalizar algunos procesos, pero han utilizado más que todo normas de prevención. Por eso hasta el momento no se implementa ninguna certificación de calidad.

¿Cual es la importancia del control de calidad aplicada a su empresa?

Como lo mencione antes, no tenemos control de calidad implementado en nuestra Institución por su función de servicio. No obstante creemos que en algunas áreas en donde se efectúan labores de producción de seguros, podrían implementarse el control de calidad y estamos trabajando en eso.

¿De donde cree usted, que nace la iniciativa de obtener la certificación?

No tenemos certificación.

¿Que aspectos cree usted, deben mejorarse en la norma 9001?
Particularmente, me parece que es una norma bastante positiva, en el área de la producción y ayuda mucho en la promoción de mejores controles de diseño, no obstante me parece que debe hacerse un esfuerzo en cuanto a las normas referentes a los sistemas de verificación de la calidad.

¿Cree usted que ISO 9001 sea efectivo?

Si me parece que es efectivo, por lo menos en cuanto al establecimiento de los controles de diseño.

¿Cree usted que deberían crearse mas normas? ¿Por que?

Es evidente que conforme los procesos de producción se actualizan y sus actividades se flexibilizan, las normas de la calidad deberán ir variando, por eso me parece que en el futuro será necesario la confección de nuevas normas.

¿Porque cree que se ha dado tanto interés en mejorar la calidad en los últimos años?

Me parece que la globalización de los grandes mercados a nivel mundial, ha producido una evolución creciente en el intercambio de productos entre los países. Se han formado grandes bloques geopolíticos, que marcan la pauta e imponen sus condiciones, y se dirigen hacia la apropiación de los grandes mercados y negocios.

De ahí que quienes pretendan ingresar en estos mercados, deben hacerlo con productos de calidad, y por supuesto con procesos de calidad.

¿La internacionalización de las normas, es positiva o negativa?
Depende, podríamos decir que es positiva en cuanto crea normas que mejoran y certifican los productos y los procesos productivos. El problema es que para economías pequeñas como la nuestra, o cualquier otra tercermundista se convierte en un problema muy serio para muchas de nuestras industrias y empresas, que no se han preparado para competir.

¿Al ser ISO 9000 una norma globalizada, discrimina a las pequeñas empresas ya que algunas no les es posible adquirir económicamente las normas de ISO 9000?

¿Porque?

A mi criterio, las normas ISO 9000, fueron hechas para discriminar y sacar del mercado empresas y productos, que no tienen la capacidad para cumplir con los requerimientos que establecen estas normas.

¿Que beneficios se obtienen de ISO 9001?

Se obtiene muchos beneficios en cuanto al establecimiento de efectivos controles de diseño, que sin lugar a dudas simplifican las tareas para quienes están certificados por ISO 9001.

Recomendaciones que desea dar a las empresas que quieran poner en practica ISO9001

Prácticamente le daría una recomendación general, que es parte de un comentario de algunos ingenieros, que se manejan con ISO 9001, y es la necesidad de mejorar las actividades de verificación, es decir hacer un gran

esfuerzo en cuanto a proveer los medios adecuados y asignar necesariamente personal adiestrado y con conocimiento para realizar las actividades de verificación que al final y al cabo es lo más importante.

Bibliografía

Stephen P. Robbins

Prentice hall

Corporación Editorial Grafo

México, 1999.

Henry clay Smith, John H. Wakeley

Psicología de la Conducta Industrial

McGRAW-HILL

México; 1994

Fernández Arena José Antonio

El Proceso Administrativo

Diana

México; 1977

Daniel Katz, Robert L Kahn

Psicología social de las organizaciones

Trillas

México; 1977

Paul E. Holden

Dirección de Empresas

Selección Contable

El ateneo

Buenos Aires; 1974

Sherif Carolyn W.

Psicología Social

Harla

México; 1975

Jorge A. Aquino

Recursos Humanos

Maechi

Buenos Aires; 1996

Compiladores

Gestión y Motivación de Personal

Díaz de Santos

Madrid; 1996

Levitt Theodore,

Reflexiones en torno a la gestión de empresa

Díaz Santos

Madrid, España, 1991

M. Salter,
The New Blue Collar Elite, Canadian Business Special Technology Issue,
Junio de 1995

ROTHERY. Brian. Normas en la Industria de los Servicios ISO 9000 ISO 14000. Editorial Panorama.

ROTHERY. Brian. ISO 14000 ISO 9000. Editorial Panorama.

SITIOS DE LA RED

ISO 9000 AND 14000 Integration/Felix
[URL: <http://www.qadas.com/qadas/iso/iso-hm/2082.html>]

ISO 9000 AND 14000 Integration/Felix. ISO Standards Discus

Última actualización

WEB C.C.I 57 - Objectif ISO 9000

[URL: <http://www.moselle.cci.fr/iso9000/entreprises/claas.htm>]

USINES CLAAS FRANCE Saint Rémy BP 380 57148 WOIPPY Cyea

Última actualización 05-Nov-1997 - Tamaño 5K - en Francés [[Traducir](#)]

WEB C.C.I 57 - Objectif ISO 9000

[URL: <http://www.moselle.cci.fr/iso9000/entreprises/besozzi.htm>]

BESOZZI Logistique Rue d'Algrange Site de la Paix 57240 NILVAN

Última actualización 01-Jan-1980 - Tamaño 3K - en Francés [[Traducir](#)]