

4/0
2 ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

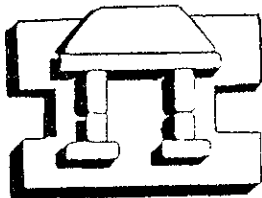
CAMPUS · IZTACALA
PSICOLOGIA

INTERPRETACION SOBRE LAS CONSECUENCIAS EN
LOS TRABAJADORES MEXICANOS QUE LABORAN
BAJO EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

T E S I S T E O R I C A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIATURA EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
L E T I C I A B R A V O G O N Z A L E Z

GENERACION 91 - 94

ASESORES: LIC. ERNESTO ARENAS GOVEA
LIC GILBERTO GERARDO WILLIAMS HERNANDEZ
MTRO. JORGE LUIS SALINAS RODRIGUEZ



IZTACALA

LOS REYES IZTACALA EDO. DE MEXICO

1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

54985



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS.

Gracias a Dios por la vida y por la gran familia que me dio. También le agradezco por mis amigos Raúl C. y Cacamatzin (indígena), quienes han estado en los momentos más difíciles de mi vida. Siempre han sido sabios sus consejos.

MEME. Eres mi aliciente, ejemplo de fortaleza, tenacidad, inteligencia y amor incondicional, te respeto y admiro (entre las pocas persona que puedo admirar), por esto doy gracias por se mi madre.

ROCÍO. Eres mi mejor amiga, confidente, compañera de buenos y malos momentos. Espero que sigamos siendo buenas hermanas.

ARACELI. He crecido con tus actitudes, me diviertes con tus ocurrencias y se que eres capaz de alcanzar tus metas. Sigue adelante hermana.

PAPÁ. Gracias por darme el ser y la oportunidad de existir.

A MIS PROFESORES.

MAESTRA DORITA. Gracias por la enseñanza que me dio en mis primeros años de estudiante. La recuerdo con mucho cariño.

ERNESTO ARENAS. Gracias por sus conocimientos, asesoría y paciencia durante la realización de esta tesis.

GERARDO WILLIAMS. Le agradezco su participación y sus valiosas opiniones para la realización de esta tesis.

JORGE LUIS. Fue un placer conocerlo, su participación y aportaciones en la realización de esta tesis fueron de gran valor. Gracias

Un profesionista no lo hace un título y un examen profesional, estar en las mejores escuelas o las calificaciones. Lo hace su desempeño con la sociedad, la sapiencia y preparación para recorrer este largo camino.

Leticia.

ÍNDICE.

	pág.
Indice	I
Resumen	1
Introducción	2
CAP. 1. Antecedentes históricos de la Administración	
1.1.1 Prehistoria	9
1.1.2 Antigüedad	9
1.1.3 La Edad Media	13
1.1.4 Época Moderna	14
1.1.5 El Renacimiento	14
1.1.6 La Revolución Industrial	15
1.2 La Administración en México	16
1.2.1 México Prehispánico	16
1.2.2 La Colonia	16
1.2.3 El Porfiriato y La Revolución Mexicana	17
1.2.4 México Industrial	17
1.3 Características de los modelos administrativos	18
1.3.1 Definiciones de Administración	19
1.3.2 Administración con base en la Ingeniería	20
1.3.3 Modelo de Gerencia Científica	22
1.3.4 Escuela de Relaciones Humanas	24
1.3.5 Escuela Estructuralista o de Burocracia	26
1.3.6 Escuela de Sistemas	28
1.3.7 Escuela Cuantitativista	29
1.3.8 Escuela de Recursos Humanos	33
1.3.9 Escuela de Desarrollo Organizacional	35
1.3.10 Escuela de Cultura Organizacional	36
1.3.11 Escuela Administrativa de Control de Calidad	38

CAP. 2. Importancia de la Psicología en el Comportamiento Organizacional

2.1 Antecedentes históricos de la psicología industrial	47
2.2 Intervención de la Psicología en las dos Guerras Mundiales	49
2.3 Elementos que conforman la organización	51
a) La persona	51
b) La estructura	52
c) La tecnología	54
d) El entorno	55

Cap. 3. Dos perspectivas culturales en la implementación del Modelo de Calidad Total. México - Japón

3.1 Definiciones de calidad	58
3.2 La calidad a través de la historia	61
3.3 Antecedentes socio-económicos del Sistema de Calidad Total en el Japón	63
3.3.1 ¿Qué son los círculos de calidad total?	66
3.3.2 Rasgos culturales del Japón	68
3.3.3 ¿Cómo se desempeñan los trabajadores del Japón?	70
3.4 Antecedentes socio-económicos en la implementación del Sistema de Calidad Total en México	73
Revisión teórica sobre las características culturales	76
Revisión teórica sobre las posibles modificaciones a rasgos culturales de los trabajadores mexicanos	80
Identificación de los rasgos culturales fuertes no modificables	81
Identificación de los rasgos culturales disfuncionales débiles	84
Implementación del proceso de cambio en el comportamiento humano y organizacional	92
Implementación del Modelo de Calidad Total en las empresas mexicanas y extranjeras que han implementado el Modelo de Calidad Total	97

1.- Autoplas de Grupo Resistol	97
2.- VIPS	101
3.- Corporación Argus S.A. de C.V.	102
4.- IMB de México	104
5.- XEROX de México	105
6.- Estudio titulado: Barreras e impulsores para transformar la Cultura Tradicional en una Cultura de Calidad en empresas industriales mexicanas	109
3.9 Valorización teórica sobre las posibles consecuencias en el trabajador que labora bajo el Sistema de Calidad Total.	113
CAP. 4. Influencia del modelo de Calidad Total en el comportamiento de los trabajadores	
4.1 Inferencias sobre aspectos positivos al modificarse hábitos y costumbres disfuncionales para las organizaciones mexicanas	121
4.2 Inferencias sobre aspectos negativos que pueden obstaculizar la implementación del modelo de Calidad Total	123
4.3 Propuesta de estudio	124
4.3.1 Diseño de investigación	129
4.3.2 Método	130
4.3.3 Propuesta de análisis estadístico para el cuestionario	135
1) Modelo para el análisis de datos	137
2) Confiabilidad	138
3) Validez	140
Conclusiones	141
Bibliografía	146
Anexo	153

RESUMEN

La información que sustenta esta tesis, tuvo como objetivo revisar teóricamente las posibles consecuencias al modificarse rasgos culturales disfuncionales débiles en los trabajadores mexicanos que laboran bajo el Sistema de Calidad Total, desde la perspectiva positivista. El objetivo se cumplió al citarse algunas de las consecuencias en el comportamiento del trabajador dentro de la empresa al enfrentarse al cambio, como por ejemplo: choque cultural, incumplimiento de actividades y objetivos en la empresa, miedo al cambio, valorización de las actividades pasadas, violencia familiar, niveles altos de estrés y colesterol, problemas cardiacos, responsabilidad, madurez, toma de decisiones, trabajo en equipo, puntualidad, entre algunos otros aspectos.

Se pretendía conocer estos elementos aplicando un cuestionario en las organizaciones. El cual debería cumplir los criterios de tres etapas que se establecieron y dividieron de la siguiente forma: en la primera etapa se debe de identificar el motivo de la entrevista, obtener el compromiso de la empresa y desarrollar el instrumento; en la segunda etapa, aplicar la encuesta y en la tercera, tabular y analizar los resultados, retroalimentar a los participantes y aplicar el plan de acción. El trabajo quedó en la primera etapa. No se pasó a las demás, ya que las empresas no proporcionaron información sobre sus actividades, justificando que sería dar a conocer sus procedimientos a las demás empresas, por lo que la investigación quedó a nivel de propuesta. El cuestionario constó de 40 ítems totales, 33 ítems cerrados de opción (sí, no y no sé) y 7 ítems abiertos. Las preguntas se elaboraron para identificar contradicciones. Se propuso aplicarlo a macro empresas a una población aproximada de 300 trabajadores que conocieran las actividades y el tema de calidad. Antes de esto, se debe aplicar un piloteo a trabajadores que conozcan el tema, población que no se incluirá en la fase de investigación. Esto se hace para evaluar el instrumento. Para analizar estadísticamente los cuestionarios se deberá cumplir con los siguientes criterios. El 80% de los ítems que equivalen a 32 reactivos, es el criterio de inclusión y el 60% que equivale a 24 reactivos contestados, siendo el criterio de exclusión. Los modelos propuestos para realizar el análisis estadístico son: el coeficiente de correlación producto momento de Pearson, ji-cuadrada y coeficiente ϕ (Φ), además de aplicar el mismo instrumento a los trabajadores después de tiempo a los trabajadores de la empresa para evaluar los cambios, avances o retrocesos del programa de calidad. La validez se obtendrá comparando la información obtenida con otros departamentos o empresas que hayan realizado un estudio similar. Es en

INTRODUCCIÓN

El modelo de Calidad Total que se dio a conocer en Japón y se difundió a nivel mundial por el éxito que alcanzó en los mercados internacionales, es estudiado e implementado por las organizaciones del mundo con el propósito de obtener los mismos resultados. Uno de los aspectos que ha llamado la atención de las empresas y que es parte del éxito de las organizaciones japonesas es la implementación de la cultura en los procesos administrativos tales como la disciplina, el respeto por el medio ambiente, el respeto por las personas mayores, la filosofía, su religión, etc., siendo el punto clave para lograr dichos resultados. Otro aspecto que ha llamado la atención, es el despunte económico y tecnológico que han logrado el país, después de haber enfrentado la Segunda Guerra Mundial. Estas circunstancias hacen que los países que habían sido primera potencias en los mercados y los países que están en vías de desarrollo traten de implementarlo, tomando como punto de referencia las características culturales.

Aunque es un modelo prometedor para las organizaciones, su proceso requiere de ser analizado en todas sus etapas, de la participación de todos los miembros en la organización, disciplina, estudio de los antecedentes históricos, sociales y de un minucioso análisis de los rasgos culturales que conforman el comportamiento del trabajador. A partir de esto, muchas son las disciplinas que participan en el estudio de las organizaciones y el comportamiento de los trabajadores; como es el caso de la Psicología.

Aunque sabemos de la importancia que ha ido adquiriendo el psicólogo y el rol que desempeña en las organizaciones, es importante que los psicólogos incipientes y otros profesionales, revisen los antecedentes históricos de la administración y los planteamientos de los distintos modelos administrativos que se han implementado en las organizaciones.

Para conocer ésta área, se partió por citar las actividades administrativas que realizó el hombre primitivo para satisfacer sus necesidades básicas, cómo las realizaban y cómo se organizaba. Al complejizarse las actividades de los seres humanos y las estructuras culturales, se empezaron a especificar las tareas de los esclavos, siervos; entre otros, para cumplir con los objetivos determinados por los gobernantes, como lo hicieron los chinos, romanos y egipcios, quienes estructuraron las bases administrativas que aún siguen vigentes en nuestros días. Con el paso del tiempo y al organizarse mejor las sociedades, se establecieron pequeños talleres familiares en donde se realizaban los artículos a gusto de los clientes. El juicio de los clientes era el método con el que se evaluaban las piezas o artículos que se elaboraban, del gusto y satisfacción de éste, dependía el prestigio del artesano y el lugar que se le daba en los mercados.

Al cambiar la estructura de los talleres y convertirse en pequeñas fabricas, se presentaron problemas que se dieron a conocer en la Revolución Industrial. En los planteamientos y peticiones que se hicieron, se modificó el trato a los trabajadores y las condiciones ambientales en las que se laboraba, estableciendo jornadas de trabajo de ocho horas, se mejoró el lugar de trabajo, más ventilación, iluminación, salubridad, etc., además de prohibir el trabajo a los niños y, a las mujeres se les estableció cubrir con medias jornadas.

Siguiendo con esta misma línea, se describió las actividades administrativas que se realizaban en el México Prehispánico. En esta época la organización de los mexicanos era muy específica, el **calpulli** se encargaba de organizar las actividades de la población. Con la llegada de los españoles a México, esta forma de organización se terminó para conformarse la estructura administrativa de España que prevaleció hasta la independencia de México. Para continuar con la descripción de la actividad administrativa en el Porfiriato, la Revolución Mexicana y durante el México Industrial.

A partir de esto, se describieron los distintos modelos Administrativos que se han implementado en las organizaciones dándole la connotación de disciplina a la administración, al sustentarse con bases teóricas sus estudios, actividades, resultados y aportaciones hechas por las distintas escuelas. Entre los modelos que se revisaron se encuentran: La Escuela Administrativa con base en la Ingeniería que tuvo como principal representante a Frederick Taylor, quien creó la Teoría de Tiempos y Movimientos, que trataba de incrementar la productividad de los empleados por medio de movimientos específicos, el Modelo de Gerencia Científica que consideraba a la administración como una actividad Universal. Su principal representante fue Henri Fayol; la Escuela de Relaciones Humanas consideró las necesidades de los trabajadores, su desenvolvimiento en el ámbito laboral y cotidiano, modificó la concepción que se tenía del hombre como máquina para considerarlo como ser humano, hasta describir la Escuela de Calidad Total, en la que se destaca la erradicación de defectos en la elaboración de productos y prestación de servicios. En esta escuela los clientes son una de las piezas más importantes del proceso, además del trabajador, quien forma parte activa en las tareas de la empresa al aportar ideas, tomar decisiones, etc., y enfatizar que la calidad tiene su origen en el inicio del proceso y no al final del éste. Los productos que se fabriquen con calidad deben ser de bajos costos, ello se logra sin desperdiciar material, cumpliendo con los requisitos que se establecen el modelo, capacitando constantemente a los trabajadores y usando al 100 % la tecnología (Entre los autores que se revisaron se encuentran Fernández. A, 1977, Ríos Szalay y Paniagua. 1988, Hernández y Rodríguez. 1994, entre otros). Estos elementos sirven para que el psicólogo infiera cuál es su papel y cómo lo debe desempeñarse en esta área.

En el segundo capítulo, se describió la estructura de la organización que permite estudiar el comportamiento de la organización y de los empleados. Para entender estas estructuras, se describió sucintamente los antecedentes de la Psicología en esta área. Se tienen datos que el psicólogo inició su trabajo y difundió sus actividades durante la Primera Guerra Mundial, donde reclutaba y seleccionaba a los candidatos a soldados que se enrolarían en las filas del

ejército, ayudados por pruebas psicológicas. Durante la Segunda Guerra Mundial los psicólogos seguían reclutando y seleccionando personal, además de estas actividades, se analizaron las capacidades y limitaciones de quienes operaban los submarinos, tanques, aviones y analizar el equipo de guerra.

Estos fueron algunos de los antecedentes que dieron a conocer la inserción de la Psicología en el área industrial. Sin embargo, esta denominación limitaba las actividades que podía realizar para conocerse posteriormente como Psicología Organizacional. Las estructuras que se analizan en esta área son: la persona, la estructura, la tecnología y su entorno; específicamente la cultura. Estos elementos permiten analizar el comportamiento de los trabajadores y de la organización (Algunos de los autores que se revisaron para conformar este capítulo fueron: Correa. 1992, Davis y Newstrom. 1993, Robbins 1993, Siegel, 1975, entre otros).

Para conocer cuáles fueron los eventos que dieron a conocer el Modelo de Calidad Total a nivel mundial, en el tercer capítulo se mencionó cómo se implementó el modelo en Japón. Para entender qué es la calidad y los elementos que lo conforman, se principió por definir qué es la calidad para no reducir a **“realizar las cosas bien a la primera sin desperdiciar”**.

Lo que más ha llamado la atención de la implementación del modelo de calidad en Japón, es la reestructuración de su economía, sociedad y otros sectores, después de terminar la Segunda Guerra Mundial. En los mercados internacionales no se compraban productos del Japón porque traían impresos implícitamente en sus etiquetas el significado de mala calidad. Ante esto el Gobierno Japonés contrata al Dr. Deming y al Dr. Juran para la reestructuración del país. En la bibliografía revisada, se tiene conocimiento que la Armada Norteamericana y el General Douglas Mc. Arthur, Jefe del comando supremo fueron los que también participaron en la reestructuración y difusión del modelo en el país.

El Gobierno Japonés después de contratar al Dr. Deming y el Dr. Juran, invitan a la población al proceso de reestructuración sin que se les exigiera. La población aceptó e inició el trabajo por su propia iniciativa. En cuanto a la difusión algunas organizaciones se encargaron de realizarla y posteriormente de impartir cursos a otras organizaciones y sectores de la sociedad.

Para iniciar la reestructuración el Dr. Deming consideró como aspecto importante la cultura de los japoneses, caracterizándose por su disciplina, respeto a los ancianos y a su experiencia, al medio ambiente, aspectos que fueron importantes para obtener los resultados exitosos y un lugar dentro del mercado internacional.

Una de las indicaciones que hizo K. Ishikawa, fue la adaptación del modelo a las condiciones culturales del país donde se pretenda implementar el modelo, sin que se tengan que copiar los programas de empresas con éxito los cuales no se adecuan a las necesidades de la organización o se dediquen al mismo giro. Los resultados en este caso pueden afectar la economía y la estructura de la organización, atribuyendo el fracaso al modelo de Calidad Total.

Una de sus principales aportaciones de las empresas japonesas fue, la creación de los círculos de calidad. Unas de sus características es la reunión de trabajadores por su iniciativa para discutir sobre las mejoras de las condiciones de trabajo, el cumplimiento de los objetivos de calidad establecidos por la empresa.

Aunque en este estudio no se implementó ningún programa de calidad, partimos de la propuesta de Ishikawa de conocer los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos, para lo cual, se enunciaron una serie de rasgos disfuncionales fuertes que obstaculizan la implementación, pero que no se pueden modificar por lo arraigado a la cultura, y los rasgos disfuncionales débiles, que se pueden modificar sin que haya graves consecuencias en la cultura y comportamiento del trabajador. Estos elementos se describieron para conocer las limitaciones al tratar de integrar valores modernos en una cultura tradicionalista y partir

de ello, inferir sobre las posibles consecuencias para la sociedad, la organización y los trabajadores a quienes se les modifica sus patrones comportamentales y sus costumbres establecidas por generaciones.

En el capítulo cuatro, se citaron algunas posibles consecuencias positivas y negativas del comportamiento de los trabajadores mexicanos que han laborado bajo el modelo de Calidad Total. Basándonos en la información bibliográfica se pudo observar que entre las costumbres, hábitos y valores que se han modificado aparentemente con óptimos resultados son: la impuntualidad, el trabajo individual con tendencias al trabajo en equipo, realizar actividades sin la presencia de supervisor, los valores, el trabajo responsable, la madurez al realizar sus actividades, satisfacción laboral, entre otros aspectos. Es importante destacar que la modificación de los rasgos disfuncionales débiles se ha hecho acompañar del castigo como estrategia para modificar estos aspectos.

En cuanto a los factores que pueden obstaculizar la implementación del modelo de Calidad Total, se pueden considerar la insatisfacción laboral, la resistencia al cambio por parte del personal, la falta de conocimiento del programa, capacitación, recursos económicos y considerar al modelo de calidad como obsoleto. Estos datos se obtuvieron de los resultados publicados por las empresas que han implementado el modelo de Calidad Total como: IBM, XEROX, VIPS, Autoplas, Corporación Argus. S. A de C. V y del estudio titulado, Barreras e impulsores para transformar la Cultura Tradicional a una Cultura de Calidad en empresas industriales mexicanas.

Además de presentarse la propuesta de estudio que consiste en elaborar un cuestionario para indagar sobre los avances, obstáculos, definiciones de calidad, limitaciones que pueden tener las empresas y los trabajadores que laboran bajo programas de calidad. Para conocer el proceso que se lleva a cabo Davis y Newstrom (1993) propusieron algunos puntos, a partir de esto, el autor los divide para conformar tres etapas que se deben cumplir según los requisitos establecidos en los mismos.

Primera Etapa.

Identificar el motivo de la encuesta.

Obtener el compromiso de la empresa

Desarrollar el instrumento de la encuesta

Segunda Etapa.

Aplicación la encuesta

Tercera Etapa.

Tabular los resultados

Analizar los resultados

Ofrecer retroalimentación a los empleados

Aplicar el plan de acción

Debido a que no se obtuvo el permiso de las empresas visitadas, la propuesta quedo en la primera etapa, sin embargo, se presenta el formato del cuestionario. Brevemente se explico los pasos a seguir y los métodos que se pueden utilizar para el análisis de los datos. Con esto se concluyó el trabajo de tesis teórica.

CAP. 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA ADMINISTRACIÓN

Antes de iniciar con la descripción de los elementos que conforman la Psicología Organizacional y sus antecedentes. Principiaremos por mencionar el proceso de la práctica administrativa en las distintas etapas de la humanidad, los procedimientos y sistemas implementados en las organizaciones modernas. El objetivo de revisar el proceso de la administración en sus diversas etapas, para conocer las primeras actividades de los humanos y su estructura compleja cuando se dieron a conocer los distintos modelos administrativos. Esto ha permitido que el psicólogo se integre a las actividades estructuradas por la organización. Para iniciar, describiremos las primeras actividades de los seres humanos en la actividad administrativa.

1. 1. 1 PREHISTORIA

En la prehistoria, los hombres coordinaban y organizaban sus actividades para satisfacer sus necesidades básicas. Un ejemplo de ello fue los cementerios de mamuts encontrados en Presdmot Francia, por D. Gordon Childe. Este hallazgo permitió reconstruir la forma en que eran cazados los animales. Cada hombre que participaba en esta tarea, tenía designada una actividad específica, es decir, algunos hombres asustaban al animal arrojándole piedras y emitiendo ruidos, mientras los demás lo acercaban a un precipicio hasta hacerlo caer (Fernández, 1977).

1. 1. 2 ANTIGÜEDAD.

Los pueblos de la antigüedad desarrollaron su actividad administrativa conforme a la época y sus necesidades. Una de las más importantes civilizaciones de la antigüedad que desarrolló la administración fue Egipto, en el año de 1300 a. C., aproximadamente. Esta civilización se caracterizó por ser definida y sistemática, con propósitos específicos, prohibiéndose la discreción en las tareas que se realizaban en la comunidad para

prohibiéndose la discreción en las tareas que se realizaban en la comunidad para incrementar la participación de la población. Las actividades realizadas por cada miembro de la población eran específicas. Los encargados de supervisar las tareas tenían que informar sobre el desempeño realizado por los pobladores y los beneficios obtenidos para la comunidad. En la época de Ramsés III, cada persona tenía sus actividades bien definidas, criándoseles para ello además de establecerse el pago como tributo a su gobernante, por ejemplo, los recolectores de miel y los arqueros entregaban incienso al pagar impuestos anuales al tesorero -Testimonios impresos en el Papiro Harrir- (Fernández, *op. cit*).

En Grecia, los filósofos fueron pieza fundamental para desarrollar la administración; por ejemplo, Sócrates, mencionó que todos los hombres podían administrar empresas privadas o públicas y tomar decisiones importantes. Platón no compartió este postulado, enfatizó que existen diferencias de adaptación entre los hombres, en sus tareas y ocupaciones, y sólo algunos podían mandar como los aristócratas y gobernantes quienes conformaban el grupo de oro, en tanto, los hombres de plata como los guerreros, los hombres de hierro y bronce que representaban a los labradores y artesanos no se les consideraba en las actividades del gobierno (Hernández y Rodríguez, 1994).

Aristóteles, consideró algunas de las puntualizaciones hechas por Platón, pero las estructura y desarrolla dentro del naturalismo para explicar los eventos del ser humano. Para explicar la práctica administrativa resaltó desde esta perspectiva dos aspectos:

- 1.- La economía natural, se encarga de revisar los recursos naturales, y
- 2.- La crematística, se encarga de incrementar y adquirir recursos para el beneficio del pueblo.

Además, mencionó que en los tiempos de bonanza los desperdicios de los productos no son importantes, en cambio, en tiempos de crisis, se desperdicia en menor proporción evitando gastos innecesarios. El modelo de Calidad Total ha retomado esta propuesta.

Por otra parte, la administración romana, se influenció de la administración que se practicaba en Grecia, la que se caracterizó por tener una estrecha relación con el Estado y el Pueblo regulados por reglamentos mediadores como el Derecho Público (*ios publicum*), el Derecho Privado (*ios privatum*) y las normas denominadas *magister*¹ que se representaron de la siguiente manera:

1.- <i>Magister Precoris</i>	Magisterio de Ganadería
2.- <i>Magiser Operum</i>	Magisterio de Trabajo
3.-<i>Magister Actionaris</i>	Magisterio de Quiebras
4.-<i>Ludimagistri</i>	Magisterio de Educación
5.-<i>Magister Navis</i>	Magisterio de Navegación
6.-<i>Magister Societatis</i>	Magisterio de Impuestos

Los legisladores del pueblo romano fungían como organizadores sociales, mismos que se encargaban de enjuiciar las situaciones relacionadas con las personas, sin considerar sus cualidades físicas o psíquicas. Dentro del enjuiciamiento, se defendía el derecho al uso, es decir, si no se era propietario de algún bien, no se tenía derecho a abusar - un ejemplo en nuestro días es el desperdicio de agua -. Sócrates señaló, cuando se abusa de alguno de estos derechos, se inicia el consumismo.

El Imperio Romano y su esplendor se derrumban al difundirse el cristianismo, fragmentándose los pueblos conquistados y haciendo a un lado los principios que regían a esta civilización.

En la cultura China, Confucio diseñó procedimientos claros para cada sector de la población, con la finalidad de no duplicar actividades; además, estableció reglas que deberían seguirse y respetarse por los gobernantes de todos los sectores, como son:

¹ Los *magister* eran normas que regulaban las actividades de los pobladores romanos. En la actualidad se les conoce como secretarías, dentro de las dependencias gubernamentales.

- “ 1.- Será obligación de los gobernantes conocer estas condiciones, los mandatarios deben anotar con mucho cuidado cuál es la naturaleza de los problemas sociales, para entonces dedicarse a destruir las causas que originan los problemas.
- 2.- Enfocarán los problemas, buscando siempre las más amplias diferencias de opiniones y haciendo un estudio cuidadoso de los hechos, dentro de un análisis imparcial, para tomar decisiones moderadas de acuerdo a las reglas modernas de la Ética.
- 3.- Comprenderán el concepto público, para lograr la mejor conducción de los asuntos del gobierno, con un criterio amplio que evite favoritismos entre los funcionarios.
- 4.- Será una preocupación del gobierno, el mejoramiento económico del pueblo, y para ello será necesario, que cooperen todos los empleados públicos, con su esfuerzo diario.
- 5.- La conducta correcta de la administración pública, consiste en mantenerse siempre ocupado, porque el arte de gobernar es mantener los asuntos en la mente, con energía, y poner en práctica los principios sin desviaciones.
- 6.- Los administradores públicos deben ser de conducta ejemplar, y se escogerán honestamente , sin egoísmo a las personas más capaces” (Fernández, *op. cit.* p. 3).

Los gobernantes que no acataran o desentendieran las reglas establecidas, se hacían acreedores a sanciones para corregir sus faltas y/o errores.

Las civilizaciones que se han presentado en este rubro, son las que han enmarcado la base de la moderna administración, y en muchos de los casos, algunos elementos de sus postulados siguen rigiendo la disciplina administrativa e implícitamente conforman los puntos de los sistemas administrativos que ahora se implementan en las organizaciones modernas.

1.1.3 LA EDAD MEDIA.

En la Edad Media, el poder se encontraba en manos del Papa, los Reyes y los Señores Feudales, quienes determinaban las actividades del pueblo y los impuestos a pagar - en especie-. Los pobladores podían elegir cualquier feudo, a cambio se les otorgaba protección. Los tributos (**corvea**) que se establecían a los pobladores eran pagados al Señor Feudal y a la iglesia en forma de diezmo, empobreciendo a la población.

Los feudos eran autosuficientes en su producción y su economía. Pero a partir del siglo X y XI, se empiezan a edificar pequeñas ciudades y talleres artesanales; iniciándose la economía independiente. Aunque se tenía la libertad para trabajar, para los artesanos era muy difícil ascender y alcanzar un estatus entre los demás ya reconocidos. Los aprendices vivían en casa de su maestro quien los guiaba y adiestraba en las tareas que tenía que desempeñar hasta que se convertían en oficiales y compañeros. Los que se desempeñaban en este nivel tenían la facilidad de viajar e intercambiar experiencias con otros oficiales para incrementar los conocimientos. La última etapa del proceso consistía en alcanzar el grado de maestro, quienes aspiraran a este nivel, tenían que realizar una obra creativa para obtener el título o casándose con la viuda de un maestro artesano, que le permitiera integrarse en el selecto círculo de maestros (Brom, 1973).

En cuanto a los productos que se introducían en el mercado, estos eran revisados, aceptados o rechazados por los gremios antes de que circularan en los mercados, en estos grupos se determinaba si no afectaban sus intereses económicos. Ríos Szalay y Paniagua (1988), refieren que algunos sastres franceses empezaron a confeccionar botones de tela, el gremio de fabricantes de botones de hueso levantó tal protesta, que no sólo prohibió la sacrílega innovación, sino que persiguió a las personas que usaran la botonadura, además, se registraron las casas y quemar a los que los usasen.

1. 1. 4 ÉPOCA MODERNA.

En esta época, el poder que estaba en manos del Señor Feudal, del Papa y de los Reyes, fue sustituido por el Estado. Los pobladores dejaron de pagar tributos (*corvea*), al empezar a circular el dinero. En materia científica, se hacen grandes descubrimientos técnicos e industriales que sustituyeron el trabajo manual por máquinas. Permitiendo el establecimiento de pequeñas fábricas y el desplazamiento de los pequeños talleres artesanales. Las máquinas fueron utilizadas para incrementar la producción y con ello obtener mayores ingresos, sin embargo, los problemas para los trabajadores se iniciaron al reducir el número de empleados y disminuir sus salarios. La adaptación a esta nueva forma de trabajo fue difícil, la capacitación les permitió adecuarse a los requerimientos de las pequeñas fábricas, las necesidades de la sociedad y las demandas de los mercados.

1. 1. 5 EL RENACIMIENTO

Los problemas que se suscitaron durante la época moderna, llevaron a los pobladores de los feudos a realizar movilizaciones contra los señores feudales y la iglesia; quien los tenía sojuzgados a sus designios. Al darse cuenta de las condiciones de vida, se empezó a difundir el respeto a los derechos humanos, a la libertad y la igualdad ante la ley y la propiedad. Los pobladores se organizaron para terminar con la situación que prevalecía y hacer respetar sus derechos como seres humanos, ideas difundidas por John Luke, en el tratado titulado, "La Enciclopedia", donde se atacó al poder absoluto y a la burguesía. Las ideas liberales que recorrieron Europa llegaron a América, ayudando al movimiento independentista de las colonias. En México se dieron a conocer las ideas liberales por los pobladores que visitaban con frecuencia Europa y en especial Francia, consultando la literatura que difundía las ideas sobre el ser humano y el trabajo (Brom, *op. cit*).

1.1.6 LA REVOLUCIÓN INDUSTRIAL.

Tras la nueva concepción del ser humano propuesta por John Luke, los trabajadores estructuraron sus peticiones y las normas bajo las que iban a trabajar. En las peticiones se estableció no dejar trabajar a los niños, a las mujeres sólo media jornada, reducir las largas jornadas de trabajo a ocho horas, mejorar la condiciones de iluminación, ventilación, limpieza, etc., en beneficio de los trabajadores, que no solo laboraban en estos lugares también vivían en ellos. Los patrones además de darles un lugar para vivir, también regían la vida de los empleados, es decir, prohibían las relaciones entre sexos opuestos y exigían que se rezara en los tiempos libres.

Los primeros países en manifestar su inconformidad ante las condiciones laborales y de vida fueron:

INGLATERRA: Iniciador de la Revolución Industrial. Realizó importantes aportaciones técnicas y científicas así como movilizaciones en contra de la explotación del trabajador, exigiendo mejores condiciones de trabajo.

FRANCIA: Realiza las mismas peticiones laborales que Inglaterra. En las asambleas que se organizaron, se pidió a los manifestantes que no se desintegraran hasta no terminar con la lucha, de lo contrario los propósitos establecidos no se cumplirían. El respeto que tuvieron para con sus ideales y la disciplina para no disgregar el grupo, los llevaron a convertirse en una primera potencia en el aspecto económico, político y militar de su tiempo, destacando la participación de Napoleón Bonaparte, quien al invadir algunos territorios de Europa, permitió que se iniciaran movimientos independentistas en las Colonias de América junto con las ideas liberales (Cué, 1985. p. 198).

1.2 LA ADMINISTRACIÓN EN MÉXICO

La administración ha sido una práctica que se ha realizado desde que el hombre apareció en la tierra. Los antecedentes que se han citado dan a conocer la práctica administrativa del viejo continente, los que se han dado a conocer y se han trabajado con ellos en América. Sin embargo, las ideas de Europa han sido el antecedente del que se ha partido para conocer la administración de los países americanos. En la bibliografía revisada, se ha encontrado información que da a conocer las aproximaciones de la práctica administrativa realizada en México y su estructura, como se referirá a continuación.

1.2.1 MÉXICO PREHISPÁNICO

En la historia del México Prehispánico, se han encontrado elementos que son considerados como parte de su práctica administrativa. En México-Tenochtitlan, las sociedades se caracterizaban por estar bien organizadas y estructuradas. El **calpulli** se encargaba de la organización y estaba integrado por familiares, quienes se encargaban de satisfacer las necesidades de su sociedad. Pero ellos no se encargaban de todas las encomiendas de su sociedad, los distintos grupos de trabajo se dividían de la siguiente manera: los **huehuetque**, grupo de ancianos que fungían como consejeros, los **teachauh**, parientes mayores que tenían autoridad ejecutiva para dividir el trabajo agrícola y manufacturero, el **tequi** se encargaba de distribuir el trabajo comunal, es decir, se le prestaba atención a los pobladores en desgracia además de ser los encargados de coordinar las fiestas religiosas.

1.2.2 LA COLONIA

A la llegada de los españoles a México, la administración continuó siendo similar a la de España. El poder se le asignó a los virreyes, a los corregidores, mayorazgos y alcaldías las

que estaban divididas en doce regidurías y seis de menor jerarquía; mediatizadas por un sindicato que se encargaba de las labores ejecutivas (Hernández y Rodríguez, *op. cit.*). A los pobladores de la Nueva España se les cobraba impuestos para solventar los gastos de España. A la llegada de las ideas independentistas y de las ideas propuestas por “La Ilustración” y “La Enciclopedia”, se inicia la movilización de independencia, en tanto, los países europeos desviaron su interés de las Colonias Americanas con la invasión de Napoleón Bonaparte a los países de Europa.

1. 2. 3 EL PORFIRIATO Y LA REVOLUCIÓN MEXICANA.

Durante la dictadura de Porfirio Díaz, los aristócratas y los burgueses - quienes vivían en opulencia a la usanza francesa-, tenían a su servicio empleados de clases bajas quienes eran maltratados y explotados. Se les hacía trabajar largas jornadas, percibiendo por éste un sueldo mínimo y una determinada cantidad de semillas para su consumo diario. Además, se les exigía comprar en las tiendas de raya donde se pagaba a crédito; las deudas que se contraían nunca era saldadas, heredándose a los familiares de los deudores. Los productos de las tiendas de raya, eran vendidos a precios elevados y no siempre eran de buena calidad. El movimiento revolucionario, tuvo como principal propósito derrocar la dictadura de Porfirio Díaz y mejorar las condiciones de vida de la población, para ello se les otorgó propiedades que satisficieran sus necesidades, sin que tuvieran que depender del cacique, hacendado, etc.

1. 2. 4 MÉXICO INDUSTRIAL

Posteriormente, el mundo en su vertiginosa carrera hacía la tecnología, difunde sus adelantos a los países en vías de desarrollo como México, quien fue uno de los países que buscaba el engrandecimiento económico y tecnológico. Durante la Segunda Guerra Mundial, México abasteció a los Estados Unidos de productos, materias primas y permitió el establecimiento de empresas, quienes compraban a menor precio las materias y

pagaban la mano de obra barata. Esta alianza benefició a las pequeñas y medianas empresas mexicanas quienes obtuvieron grandes ganancias y empezó a perfilarse como un país avanzado. A esta época de bonanza se le conoció como el "Milagro Mexicano". Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, los capitales invertidos fueron retirados, desestabilizando la economía interna del país. La crisis que entonces se vivió, no solo afectó a la economía, estableció tajantemente la división de clases y se definió otras como: la clase proletaria, la clase media, la clase alta y los cinturones de miseria que se han ido creciendo en nuestros días con los desplomes económicos.

La información que se ha presentado sobre los antecedentes administrativos en México, nos permite distinguir dos etapas; en la primera, se hacen referencia a las interpretaciones de la práctica administrativa en el México antiguo, y la segunda etapa, abarca la implementación de los sistemas administrativos en las organizaciones de nuestro país dentro de una práctica universal.

Por lo anterior, es pertinente describir los distintos modelos administrativos que se han implementado en las organizaciones, los elementos que la conforman, sus objetivos e intereses; así como sus principales representantes.

1.3 CARACTERÍSTICAS DE LOS MODELOS ADMINISTRATIVOS

Se ha descrito en la primera parte de este capítulo, la práctica administrativa desde la aparición del hombre y su desarrollo en las distintas civilizaciones. Situándonos en esta época, las organizaciones modernas han implementado sistemas administrativos con la finalidad de incrementar su producción, obtener mayores ganancias, mejorar el desempeño de los trabajadores, etc., cada uno de los modelos que se han implementado se basan en teorías que permiten conocer el por qué de los cambios, de la implementación de los programas, sus objetivos, entre otros aspectos. Al revisarlos damos cuenta de los elementos

que se han considerado y la modificación a los procedimientos. Para la Psicología es importante conocer las propuestas de los modelos, y a partir de ello, inferir sobre el papel que debe desempeñar -ya sea el administrador o el psicólogo- en la organización. Antes de iniciar con la descripción de los modelos, consideramos importante mencionar algunas definiciones de administración y cómo se considera para distintos autores. Términos útiles para los psicólogos incipientes en esta área.

1. 3. 1 DEFINICIONES DE ADMINISTRACIÓN

Para Terry la administración es lograr un objetivo predeterminado mediante el esfuerzo ajeno. La administración para Fayol integra los siguientes elementos: el mando, la coordinación, la prevención y la organización. Mientras que para K, O'donnell, se concibe como "la dirección de un organismo social, y la efectividad de alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes" (Reyes, 1978. P.16).

Bur Scalan (1987), considera que la administración es un proceso que integra todas las fuentes tanto humanas como técnicas, analizadas a partir de las funciones del administrador entre las que destacan: la planeación, la toma de decisiones, la organización, la dirección y el control.

De las definiciones citadas anteriormente, la que más se apega al objetivo y a la temática de este estudio, es la propuesta por Bur Scalan. En esta definición se integran elementos que son útiles para reflexionar sobre las propuestas del Modelo de Calidad Total y la forma en que se ha implementado en las organizaciones mexicanas. Los elementos que permiten realizar dicha inferencia son: la cultura, el ser humano, la estructura organizacional y la tecnología, entre otros aspectos, los cuales se integra en un mismo procedimiento, beneficiando a los altos mandos, la organización y al trabajador dentro del ámbito cultural. Las definiciones que se propusieron son la antesala para describir las características de los modelos administrativos.

1. 3. 2 ADMINISTRACIÓN CON BASE EN LA INGENIERÍA

Este modelo surge en el año de 1900 en los Estados Unidos. Se considera a esta época de florecimiento para la industria, el país y para la creación de los modelos administrativos. Los primeros que intervienen directamente en el desarrollo de los modelos administrativos son los ingenieros. Sus investigaciones se orientaron en la realización de procedimientos industriales y el manejo adecuado de las actividades de los trabajadores (Fernández, *op. cit*).

Frederick Taylor principal representante de esta escuela, considerado como el Padre de la Administración Científica. Centró sus investigaciones en el trabajo realizado por el ser humano y en la aplicación del método científico en las áreas de producción, creando la Teoría de Tiempos y Movimientos, la cual se fundamenta en la división de tareas, trabajo y procedimientos industriales. La elaboración de esta teoría tuvo su origen cuando Taylor observaba un juego de tenis, se percató que los jugadores realizaban algunos movimientos inadecuados, limitando su máximo rendimiento. A partir de sus observaciones, crea una raqueta en forma de cuchara la que se acompañaba de movimientos bien estructurados, permitiéndole ganar el campeonato en 1881. Sus estudios y aportaciones se introdujeron posteriormente en el juego de béisbol.

Los resultados que obtuvo en estos deportes los extrapoló a las actividades industriales. Observó que los trabajadores realizaban movimientos inadecuados, es decir, eran lentos e inútiles afectando la productividad de la industria. Para solucionar el problema, estructuró movimientos organizados y específicos similares al de las máquinas para incrementar la eficiencia y productividad del trabajador, por lo que propuso los siguientes puntos:

- Appreciar al máximo las capacidades, evitar desperdicios e incrementar la eficiencia del trabajador.
- La creación de una gerencia sistemática que descansa en leyes, reglas y principios.
- Los principios deben ser aplicables a todas las actividades humanas
- Formación de principios de gerencia científica aplicables a todas las actividades humanas.
- La gerencia científica se encargará de la planeación; registrando, clasificando y estudiando las experiencias de los trabajadores.
- Los incentivos diferidos obligan a la sobriedad y al ahorro por parte del trabajador.
- El personal capacitado requiere más de la gerencia científica.
- Los especialistas que tiene relación con el obrero y que observan su desempeño en su labor son:
 - 1.-Supervisor
 - 2.-Capataz
 - 3.-Jefe de reparaciones
 - 4.-Empleado de toma de tiempo
 - 5.-Empleado de ruta de trabajo
 - 6.-Disciplinario
 - 7.-Diseñar reglas de cálculo para la solución de problemas en la implantación del sistema.

Con respecto a la gerencia, ésta demanda el desarrollo de una verdadera ciencia para lo cual, selecciona científicamente a los obreros con el propósito de ampliar la cooperación entre gerencia y obreros tratando de incrementar la amistad entre ellos. Sin embargo, no existe la participación activa de los empleados de menor jerarquía en las decisiones que se toman por los altos mandos y que influyen en la organización.

Otro de los representantes de esta escuela es Henri Ford (1863-1947), ingeniero y fundador del consorcio automovilístico más importante de la época a nivel internacional, **FORD**

MOTOR COMPANY. Los automóviles que se construyeron, fueron fabricados con piezas homogéneas que facilitaban su ensamblado y el cambio de refacciones con facilidad. El plan que elaboró tenía como finalidad incrementar el desarrollo de la empresa. La estructura administrativa de la empresa fue del tipo vertical y horizontal. Esto es, en el aspecto vertical se incluyó la materia prima y el producto final mientras que en su forma horizontal, se integró la manufactura, la producción y la distribución. Para que se mantuviera el desarrollo de la estructura, Ford pagó a sus trabajadores un sueldo mínimo por ocho horas de trabajo (aunque en algunas ocasiones las jornadas eran más largas) y creó el sistema de autofinanciamiento que aún se utiliza en las agencias automovilísticas. Fue enfático en especializar el trabajo de los obreros para que usaran eficientemente la maquinaria, las materias primas y se acelerara la distribución de los productos, lo que permitiría alcanzar niveles altos de producción.

Las críticas que recibió el modelo Taylorista, se orientaron a la falta de participación, la explotación e incomunicación de los trabajadores y a la especialización de movimientos, impidiendo el desarrollo de sus capacidades, limitando la expresión de sus ideas y sus aportaciones. En relación a los ascensos, estos se obtenían demostrando las capacidades y habilidades a los obreros más calificados y a sus jefes, los cuales concedían las oportunidades. Sin embargo, determinar el trabajo de los empleados a partir de estos principios, limitaba el desarrollo del trabajador e incrementaba el desconocimiento los sucesos que los motivaba; insatisfacción laboral, etc., marcando tajantemente los grupos de trabajadores calificados de los aprendices y el favoritismo por determinadas personas. Además de esto, queremos destacar a los siguientes representantes de esta escuela: Emerson, A. H. Church y Alford, y los esposos Gilberth.

1.3.3 MODELO DE GERENCIA CIENTÍFICA

El modelo con base en la Gerencia Científica considera a la Administración como una actividad universal, guiada por principios sencillos basados en la experiencia humana pero

analizando los eventos científicamente. Su principal representante es Henri Fayol (1841-1925), considerado también como el padre de la administración científica. Propone algunos puntos a realizarse como son:

- División del trabajo
- Autoridad y responsabilidad
- Disciplina
- Unidad de mando. Se sugiere que las órdenes recibidas por un empleado sean de un sólo jefe además de existir un programa de trabajo para toda la organización -denominada unidad de dirección-, de lo contrario, el trabajador se confundiría en las actividades a desempeñar que se le encomienden.
- Delegación de responsabilidades.
- Remuneración al personal por su labor.
- Enseñanza de la administración en las escuelas y universidades.
- Análisis del perfil y habilidades de los administradores en diversos niveles de trabajo, quienes designan las actividades a los trabajadores.

El modelo de Fayol trato de integrar a la administración en todas las actividades realizadas por los seres humanos y cumplir con sus primeras necesidades. Sin embargo, careció de procedimientos científicos para cumplir con lo requerido, por lo que se criticó. En relación a lo anterior, Hernández y Rodríguez (*op. cit.*) mencionan que sus postulados carecieron de objetividad, propuso principios a seguir como si fueran recetas de cocina. Además de carecer de metodología para analizar, estudiar los eventos de la organización y validarlos en la sociedad, el núcleo familiar y en otros ambientes en los que se desenvolvía el trabajador, en los que existe un universo infinito de categorías, sin determinar el campo de estudio donde se integra a la administración. Algunos de los representantes de esta escuela son: Gulick, Urwick, H. Koontz y C. O' Donnell.

1. 3. 4 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

El modelo administrativo basado en las Relaciones Humanas, modificó la concepción que se tenía del ser humano al que se le consideraba como máquina, reconociéndole al trabajador sus necesidades, su desenvolvimiento en el ámbito laboral y cotidiano, la influencia de su conducta en la organización al presentarse variables como fatiga, monotonía, insatisfacción laboral, etc., bajo determinadas condiciones y trato por parte de los superiores. Asimismo, se le reconoció su utilidad, su participación y cooperación ante actividades encomendadas por los altos mandos para incrementar la productividad de la empresa.

El rol de los altos mandos dentro de esta escuela consistió en discutir los problemas de los trabajadores, elegir equipos de trabajo, seleccionar al personal competente y dispuesto a enfrentar problemas que se presentasen en la organización; así mismo, incrementar la cooperación de los subordinados, tener informes constantes de los departamentos y escuchar las diversas opiniones manifestadas por los trabajadores, con el objetivo de crear un vínculo de confianza para con los jefes. Esta estrategia dio al trabajador la libertad de tomar algunas decisiones, ejercer actividades de autodirección y recordarle a los jefes algunas omisiones.

En este sentido el modelo fue enfático en la participación activa de los subordinados y de los directivos. Aunque se propuso la participación de todos los empleados, las responsabilidades recaían en un superior, quien permanecía pendiente de las tareas de los trabajadores y la influencia de su comportamiento para la organización. Sin embargo, al tener más libertad el trabajador, se tuvo que suprimir la connotación de jefe por el de líder, quien mantenía informado al director de la empresa sobre los eventos suscitados y al mismo tiempo se establecían lazos de confianza con los trabajadores. Los costos de esta estrategia

fueron bajos para la organización, y lo más importante fue el cumplimiento de los objetivos establecidos por las organizaciones (Kolb, 1985).

Elton Mayo uno de los pilares importantes de ésta escuela, realizó algunas investigaciones en la Western Hawthorne, observó que el medio ambiente donde se desenvolvía el trabajador, le proveía de cargas positivas y negativas que le influenciaban en su comportamiento laboral y en su vida cotidiana. Se dio cuenta que la alta tecnología afecta las relaciones interpersonales de los trabajadores, siendo una de las causas del individualismo dentro y fuera de la empresa. Para conocer algunos de los factores que determinaban el rendimiento del trabajador, Mayo controló el ambiente laboral conformando dos grupos de investigación; el experimental y el control. Al grupo experimental se le mejoró la iluminación, la temperatura, la humedad, las horas sueño, entre otras variables. Y al grupo control, se les disminuyeron siete lámparas de un total de diez, sucediendo lo mismo con las demás variables. Al realizar el análisis de resultados, Mayo notó que en los dos grupos se había incrementado la producción. Concluyó que el medio ambiente laboral donde se desempeña el trabajador no determina el incremento o decremento en la producción.

Las investigaciones realizadas por Mayo en las cuales se indagaba qué variables determinaban el rendimiento y productividad del trabajador, tuvieron otra aportación, el uso de la entrevista como herramienta para la recopilación de información. El trabajo de Mayo consistió en entrevistar a 22 obreros para conocer la percepción que tenían sobre su desempeño. Antes de iniciar la entrevista, se les mencionó que la información recabada sería confidencial. Los datos que se obtuvieron, permitieron observar que los obreros querían expresar libremente sus opiniones.

Además de E. Mayo, otros representantes de esta escuela fueron: T. J. Roethlisberger; William J. Dickson, Edwin E. Ghiselli y Clarence W. Brown.

A la conclusión que llegamos sobre la Escuela de Relaciones Humanas, es que los elementos propuestos se crearon para mejorar la productividad e incrementar las ganancias de las empresas. En cuanto al desempeño del trabajador, se empezaron a conocer sus limitaciones en su desempeño. Aunque se le empezó a dar importancia y una determinada libertad en sus actividades, aún los altos mandos seguían asignando las actividades.

1.3.5 ESCUELA ESTRUCTURALISTA O DE BUROCRACIA

Max Weber, sociólogo alemán y principal representante de ésta escuela, crea la Teoría de la Burocracia², la cual se fundamentó en los principios de esta disciplina para explicar la estructura de la organización y la administración, para lo cual propuso algunos puntos entre los que se destacan los siguientes:

- Máxima división del trabajo en operaciones elementales y subtareas en áreas de formalización, estructura y organización.
- Jerarquía de autoridad. Los superiores de ésta escuela, deben percatarse de sus actos y de la labor que desempeñan sus empleados, quienes están sujetos al control y a la supervisión, además de tener la autoridad para solucionar problemas.
- Reglas que definan la responsabilidad y la labor de los trabajadores. Los encargados de elaborar las reglas, serán designados por la dirección, se encargarán de la coordinación y uniformidad de las tareas. En lo que respecta a las reglas, éstas se deben elaborar de

² Concepto de Burocracia. Esta palabra tiene varias connotaciones. Para la política, es la dirección mediante un sistema de oficinas sin la participación de un dirigente. Comúnmente se entiende, como la ineficiencia para realizar las labores de oficina, retrasando y obstaculizando la tramitación de un trabajo o la prestación de un servicio.

forma clara, precisa y sencilla para que las comprendan los supervisores y quién se asigne como observador.

- Actitud objetiva de los administradores. Tendrán que realizar su trabajo sin ira o apasionamiento para con los clientes y los trabajadores, con el propósito de evitar favoritismos y enfrentamientos.
- Calificación técnica y seguridad en el trabajo. Weber considera al trabajo como una carrera que se debe amar, en beneficio individual y de la organización. Por lo que se debe calificar constantemente al trabajador. Las evaluaciones realizadas a los trabajadores serán útiles cuando se proceda a hacer despidos. Weber resaltó la importancia de indicar las razones de este proceder para evitar despidos injustificados.
- Evitar la corrupción. En algunas ocasiones los miembros de la organización se enriquecen ilícitamente, por lo que se sugirió aclarar las diferencias entre las ganancias de su trabajo y las que le corresponden a la organización

En conclusión con los puntos que se plantearon con anterioridad, las perspectivas de la administración son cubiertas en teoría. Las organizaciones que han laborado bajo este sistema -en nuestro país la mayoría de las dependencias gubernamentales- se caracterizan por ser ineficientes, los trabajadores se desempeñan con pereza, son impuntuales, tiende a acumular el trabajo, etc., factores que han desvirtuado la teoría y sus postulados (Molina, 1993). Al quedar como responsables de sus actividades y departamentos se limita su creatividad, contrariamente a lo que se puede esperarse al tener determinado control en su desempeño, lo que ha ocasionado el decremento en el rendimiento y la productividad laboral.

Las empresas gubernamentales de nuestro país aún se rigen bajo el Modelo de Burocracia, lo que les ha impedido ser competitivos con las empresas de la iniciativa privada, al no desarrollar los mismos niveles de trabajo, que las han colocado dentro de los más importantes mercados de la nación y/o en las mercados internacionales. Esta situación ha

conllevado a que los productos y servicios sean carentes de calidad. Los principales exponentes de esta escuela son: James March y Herber A. Simon, Paul Holden, Marshall E. Dimock.

1. 3. 6 ESCUELA DE SISTEMAS

Los fundamentos de esta escuela se elaboraron bajo los principios de aristotélicos de causa-efecto, utilizados para explicar un evento administrativo. Tavistock, consideró estos principios para elaborar el método sociotécnico y ponerlo en práctica en las minas de carbón. Observó que es importante prestar atención al trabajador y al ambiente donde se desenvuelve, sin descuidar el aspecto tecnológico. Esto es, porque al centrarse únicamente en las mejoras tecnológicas, se afectan las relaciones humanas y viceversa. Tavistock mencionó que cuando se le da prioridad a un solo elemento, se evidencian consecuencias en los demás sectores, para ser más explícitos, en ocasiones se modifica y mejora la parte tecnológica descuidando las relaciones humanas. La omisión de este sector, traerá problemas para la organización al demandar atención.

La importancia del ser humano para la Escuela de Sistemas, dista de los fundamentos que se han propuesto en otras escuelas. Se trata de encontrar la equidad entre los distintos sectores que conforman la organización. Entre las habilidades que deberían desarrollar los empleados se destaca la toma de decisiones, la competencia, la creatividad, cooperación y el uso adecuado de los equipos de trabajo. Las habilidades del trabajador se fundamentan en los principios del aprendizaje y la experiencia laboral.

Con el paso del tiempo y al complejizarse las necesidades de la organización, el modelo se vuelve obsoleto al no cubrirse las demandas de la organización. Para el modelo fue importante la experiencia adquirida por los empleados, su participación, la toma de decisiones para solucionar problemas y la aparente libertad en su desempeño. Sin embargo, en muchas ocasiones, los empleados con mayor experiencia no permitían el desarrollo y

ascenso de sus compañeros, quienes se distinguían por tener iniciativa o ser participativos en las tareas que se les encomendaba, se les consideraba elementos que podían afectar el trabajo de los demás o un departamento. Estas características se hacen notar, no solo en este modelo, se ha conocido por los trabajadores al comentar sus experiencias. En lo que se refiere a los exponentes se destacan: L.V, Bertalanffy; C.W, Churchman; F.E. Emery y E.L, Triste, R. L, Khan y D. Katz; F. E, Kast y J. E, Rosenzweig.

1. 3. 7 ESCUELA CUANTITATIVISTA

A diferencia de los planteamientos de los anteriores modelos administrativos, esta escuela dió un giro de trescientos sesenta grados a la administración, marcando una nueva etapa en los procedimientos administrativos que se realizaron en las empresas. Walter A. Sherwart se encargó de difundir los métodos de calidad en los años 20's, los cuales se estructuraron en función de la tecnología y el análisis de los resultados de un sucesos a partir de la estadística. ATT (American Telephone and Telegraphic), fue la primera empresa donde se aplicó el método estadístico de procesos en la fabricación.

Posteriormente Dodge y H. Roming, desarrollan la teoría de inspección por muestras en **Bell System**, además de ser los autores de la teoría de Control Estadístico de Calidad, teoría que se utilizó para elaborar análisis de resultados. En los años 30's, los investigadores de la **Bell System** en conjunto con la **American Society for Testing and Materials (ASTM)**, **American Standards Association (ASA)** y **American Society Of Mechanical Engineers (ASEME)**, dieron a conocer el método estadístico en los Estados Unidos, mientras que Shewart lo hizo en Inglaterra. En un principio, la gran mayoría de las empresas no les llamó la atención trabajar con el nuevo método, a pesar de la propaganda e información que realizó A. Freeman, en Massachusetts, en el Institute of Technology. Para 1939, se reconsidera la propuesta de Sherwart por parte de las empresas durante la Segunda Guerra Mundial, para supervisar el armamento que se utilizaría en defensa de la nación.

Un grupo de importantes ingenieros de la **Bell Telephone Laboratories**, fue llevado a Washington para elaborar un programa de inspección por muestreo, para el Servicio de Municiones del Ejército, apareciendo en 1942 y 1943. Su trabajo consistió también en elaborar programas de entrenamiento para instruir al personal del gobierno, en el uso de nuevos procedimientos y tablas para el análisis estadístico.

En 1940 la American Standards Association, inició la petición a la Secretaría de Guerra a un proyecto conocido como **American War Standards Z1. 1- 1941 y Z1. 2- 1942, Guía para el control de calidad y métodos de los diagramas de control para el análisis de datos**, así como también, el **American War Standards Z1. 3- 1942, Método de diagramas de control para controlar la calidad durante la producción**. Los anteriores programas y normas, se utilizaron como material didáctico en cursos de instrucción y entrenamiento de empleados. Los cursos y programas educativos se incrementaron, gracias a la difusión que se le dio al primero en la Universidad de Stanford en 1942. Para 1943 y 1945, 810 organizaciones de 33 estados de los Estados Unidos, se les impartieron los cursos por la **OPRD**, al personal docente, quienes proporcionarían instrucción sobre control de calidad en posteriores cursos.

En febrero de 1946, **La Sociedad Norteamericana para el Control de Calidad**, se hizo cargo de la publicación del **Industrial Quality Control**, convirtiéndose en el principal promotor del uso del control estadístico de calidad en el Continente Americano. Pero en 1931, Egon. S. Pearson de la University College en Londres, fue a los Estados Unidos y conversó con Shewhart, a quien se le invitó a impartir tres conferencias en Gran Bretaña sobre el papel del método estadístico en la estandarización industrial. Estas conferencias le permitieron a Pearson dar a conocer un estudio llamado, *un análisis en la aplicación del método estadístico y estandarización de la calidad en los productos manufacturados*, en le Royal Statistical Society. Los métodos estadísticos tuvieron aceptación en Gran Bretaña, incorporándolos en distintas industrias como fue el caso de la hulla, el coque, los tejidos de algodón, etc.

Cabe puntualizar que los métodos estadísticos de calidad, incrementaron su uso durante la Segunda Guerra Mundial. Los antecedentes de los Estados Unidos y Gran Bretaña, permitieron que se desarrollaran y evolucionaran los métodos estadísticos, como el Sistema de Calidad Total que se conoce en Japón, encargado de su aplicación el Dr. W. Deming (Duncan, 1990).

En un principio, el método no fue aceptado por los ingenieros norteamericanos. Para ellos, era importante mejorar la técnica, sin ocasionar ninguna variación en los procesos de calidad de un producto determinado. Además de hacer hincapié, que las leyes de las probabilidades no tenían cabida en los métodos científicos de producción. Esta concepción cambió cuando se capacitó al personal y se les enseñó los métodos que les permitirían realizar el análisis de resultados; entre los que destacaron:

Investigación de operaciones (IO). Este método utiliza la lógica matemática en la resolución de problemas, los cuales se pueden solucionar y expresar matemáticamente y con ecuaciones algebraicas.

Teorías de las colas. Sirve para realizar balances de costos y servicios, costos de pérdidas, análisis de cuellos de botellas, útiles en la ampliación de una fábrica o para darle mantenimiento a una planta.

Teoría de la Probabilidad. Su concepto se basó en la teoría de las decisiones. Sin embargo, para el modelo cuantitativista, las decisiones no eran cuantificables e implicaban errores en el análisis con altos grados de riesgo, por lo que esta estrategia fue aplicada en los seguros, en las finanzas, etc.

Econometría administrativa. También conocida como mercadotecnia o investigación de mercados se encarga de medir un macrosistema.

Otras técnicas que se han utilizado en las organizaciones para analizar los procedimientos de calidad han sido la correlación, el análisis de varianza y diseño de experimentos después de los diagramas de control y planeación de muestreos.

También es importante mencionar, que el Modelo Cuantitativista se caracterizó por aplicar pruebas estandarizadas que tenían categorías muy específicas para evaluar personalidad, inteligencia, habilidades, etc., dependiendo del área que se quisiera medir, relacionando los resultados con el perfil del trabajo y las actividades a desempeñar en la organización por el trabajador facilitando el análisis de los procedimientos de calidad, así como también, la agilización de los procedimientos de reclutamiento y selección de personal.

Las condiciones que se vivieron después de la Segunda Guerra por los Estados Unidos, Gran Bretaña y el Japón, fueron el parteaguas para desarrollar la tecnología e iniciar los procedimientos de calidad. Aunque fue una época de avances tecnológicos y científicos, se dejó a un lado al ser humano, las observaciones de su entorno y su comportamiento, evaluándole con pruebas psicológicas. Asimismo, las evaluaciones que se realizaron fueron estandarizadas para diferentes poblaciones, encontrándose resultados discrepantes al evaluar y comparar grupos de distinta cultura o sociedad. El modelo y los métodos estadísticos aún son utilizados por las ventajas en los procedimientos y en la resolución de problemas, por la rapidez en la obtención de resultados. En estos momentos la tecnología tenía un papel importante en la evaluación, reducción de costos, tiempos y trabajo; sin embargo, una de las desventajas que se observaron, fue el individualismo y la falta de comunicación interpersonal dentro de un mismo departamento o grupo de trabajo.

No podemos dejar de mencionar algunos de los principales exponentes del modelo, entre los que se encuentran Ackoff, H. Somon y V. Vroom.

1.3.8 ESCUELA DE RECURSOS HUMANOS

Contrariamente al planteamiento de la Escuela Cuantitativista, la Escuela de Recursos Humanos, tiene como objetivo satisfacer las necesidades de los trabajadores y modificar el ambiente laboral, convirtiéndolo en un lugar tranquilo en el que se incremente la cooperación, creatividad, responsabilidad y autodirección, diferenciándose de la tradicional concepción de utilizar del trabajador sólo sus habilidades físicas y energía para realizar su trabajo, sin explotar al máximo su capacidad intelectual. Para analizar el comportamiento del ser humano en la organización se recurrió al análisis de relaciones causales y satisfacción-desempeño (Kolb, 1985).

Uno de los principales exponentes de la Escuela de Relaciones Humanas fue Mc. Gregor, quien fundamentó su teoría y postulados en la teoría propuesta por Weber, quien resaltó los valores culturales, el comportamiento humano, las decisiones y la motivación, mientras que Abraham Maslow realizó estudios sobre motivación humana relacionadas con sus necesidades, las cuales fueron divididas de la siguiente forma: necesidades físicas y humanas, protección y seguridad, necesidades sociales y de pertenencia, estima y estatus, autorrealización y satisfacción. Mientras que Resis Likert elaboró un instrumento para evaluar las características de la organización como el liderazgo, motivación, influencia de la interacción, toma de decisiones, establecimiento de metas y control. Su estudio se basó en las percepciones de los entrevistados, la cultura de una organización la categorizó como sistemas 1, 2, 3 o 4 que abarcaban desde la empresa sumamente estructurada y autocráticas (1), hasta las que tenían una cultura más estructurada y orientada al hombre (4). Estas categorías en relación con los modelos de apoyo y colegial, le permitieron llegar a la conclusión que la cultura del sistema 4, daría paso a un nivel más alto de desempeño y a una mayor satisfacción en el trabajo (Davis y Newstrom, *op. cit.* y Robbins, *op. cit.*).

Retomando el trabajo de Mc. Gregor, propuso dos teorías en las que se concebía de distinta forma al trabajador; por ejemplo:

La teoría X, describe al ser humano como un ente pasivo renuente a las necesidades de la organización, al que se le reprime, castiga, controla, se le otorgan recompensas según su desempeño. La gerencia es quien tiene la responsabilidad de los subordinados, considera que son irresponsables y prefieren que se les guíe. Los cataloga como egocéntricos, indiferentes a lo que les interesa, crédulos y por lo mismo se dice que son presa fácil para manipular; dominándoles fácilmente e influyendo en su desarrollo laboral.

En la Teoría Y, se destacan los elementos positivos del ser humano dentro del ambiente laboral. Los empleados consideran al trabajo como algo natural, como un juego donde pueden ser capaces de autodirigirse y controlarse solos hasta alcanzar sus objetivos. Los trabajadores que aprenden a ser responsables, tienden a buscar y desarrollar habilidades al tomar decisiones a problemas proponer ideas innovadoras que se difunden en su población. (Robbins, *op. cit.*, K. Davis y Newstrom, *op. cit.*). Además de los autores que se destacan D. Schön se integra como uno de los principales exponentes de esta escuela.

Unas de las aportaciones hechas por esta escuela es la consideración al trabajo de los empleados y su desempeño, es decir, la satisfacción laboral, motivación, liderazgo, etc., factores que incrementaban la productividad de las empresas y la satisfacción de los empleados. Una de las críticas recae en los fundamentos de la motivación. Este factor incrementa la euforia de los trabajadores al presentarle planes o proyectos que no se apegan a las condiciones reales del ambiente laboral, y en consecuencia, se incrementa el malestar y frustraciones al no existir congruencia con los puntos presentados en la sesiones de motivación y los problemas laborales.

Ante esto, Chris Argris mencionó que los hombres que han sido educados en occidente, pocas veces consideran los distintos criterios con los que se están trabajando en la organización y con su medio, provocando en el trabajador desequilibrio en su comportamiento (Hernández y Rodríguez, *op. cit.*).

1. 3. 9 ESCUELA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las organizaciones que han implantado este modelo, capacitan a su personal para que intervengan en los cambios que se suscitan en la organización, permitiendo que el personal enfrente los sucesos interiores y exteriores que desequilibran la empresa. Otras actividades que realizan los trabajadores, es el trabajo en equipo, la toma de decisiones, además de basar el trabajo en valores humanísticos, la motivación, productividad, calidad de vida, satisfacción en el trabajo, resolución de conflictos, entre otros factores (K. Davis y J. W. Newstrom, *op cit*).

Para la Escuela de Desarrollo Organizacional es importante retomar algunas habilidades del trabajador entre los que se destacan; la colaboración, la participación y el espíritu inquisitivo³ de los agentes de cambio quienes conceden poco valor al poder, la autoridad, al control, conflicto y coacción, resaltando en todo momento, el respeto por las personas, la confianza y el apoyo, la confrontación y la participación a través de la formación de equipos, que se encargarán de incrementar la comunicación en sus distintos sentidos:

Descendentes	Órdenes y cooperación.
Ascendentes	Sugerencias.
Horizontal	Mejoras en las relaciones.
Diagonal	Mejoras en la cohesión.

Una de las aportaciones que hace el Modelo de Desarrollo Organizacional es la capacitación, la cual no siguió con los tradicionales métodos la que se caracteriza por la

³ Esto se hace con el objetivo de cumplir con los cambios que se establecen. Un antecedente de la implementación del Modelo de Desarrollo Organizacional tiene su origen en los Laboratorios Nacionales de Capacitación y en la Compañía ESSO Standard Oil de los Estados Unidos, en los que se consideraron exitosos los métodos de capacitación, pero, con algunas limitantes para las necesidades de la organización por no adaptarse al medio.

rotación del personal a distintos puestos, integrándose distintos tipos de capacitación como la de laboratorio (integra experiencias que se discuten y analizan por los trabajadores), juego de papeles (se escenifican algunas situaciones que son controladas, al término de éstas, se crítica y se opina al respecto), simulaciones (permiten seguir algunos patrones de comportamiento), juegos vivenciales (se forman grupos de trabajo en los cuales se toman decisiones competitivamente. La información recabada, se procesa en computadoras. Para retroalimentar a otros equipos), grupos de encuentro o grupos T (estos grupos los conforman personas capacitadas para incrementar el potencial humano y sensibilizar al personal que comprenden los procesos del grupo y los eventos culturales).

La importancia de este modelo es la capacitación de los trabajadores para que estén a la vanguardia de los cambios, estar pendientes de los mismos y de los sucesos que se presentan en el exterior, los cuales desestabilizan a la empresa y traen consigo consecuencias para los empleados, como el incremento en los niveles de estrés, ansiedad, neurosis, etc., y con ello insatisfacción en el trabajo.

Para finalizar, es importante destacar a N. Margulies, W. French, R. Lippit, K. Benne, W. G. Dijer, F. Luthans y K. Olmosk representantes de la Escuela de Desarrollo Organizacional.

1. 3. 10 ESCUELA DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta escuela tiene la característica que en su estructura integra símbolos, ideologías, lenguajes, lemas, historias, ceremonias, etc. que dan características propias a las organizaciones y las diferencian de otras. Los empleados que formen parte de la empresa, son capacitados para conocer las actividades, personalidad y la forma de comportarse dentro y fuera de la organización; aunque en una mínima parte. Estos elementos los diferenciarán de otros empleados y de las actividades realizadas por otras empresas.

Cuando las empresas tiene sucursales en otros países y tiene el proyecto de implementar el modelo; los administradores y los altos mandos deben conocer y entender la cultura de sus trabajadores para adecuarse a las características, tipo de costumbres, a sus necesidades sin transgredir las normas y reglas que regulan a los empleados del país donde se vaya a implementar el modelo.

En lo que respecta al trabajador, la capacitación tiene el propósito de adaptarlo y adentrarlo en el conocimiento de las características de la empresa, para que cometa el mínimo error en el desempeño y tenga un buen desempeño al realizar sus actividades laborales. Los empleados que no se adaptan a los requerimientos establecidos por la empresa son despedidos o rechazados desde que se les selecciona. A pesar de ser drástico el aprendizaje de los elementos que le dan vida a las empresas, se motiva a sus trabajadores para que encuentren significados en sus actividades. Esto se inicia con la participación de los empleados en la toma de decisiones, al plantear soluciones y proponer nuevas ideas de trabajo relacionándolas con las características de la empresa. Esto otorga la facultad a los empleados de buscar soluciones intragrupo cuando se enfrentan problemas en el equipo de trabajo, si esto no sucediera se pide la colaboración de los departamentos contiguos o se recurre a la ayuda de los altos mandos.

Una de las organizaciones más importantes del mundo que trabajan bajo este modelo es **Disneylandia**. Esta empresa enseña a sus trabajadores un lenguaje preciso que involucra a los personajes de este mundo de fantasía. En lo que respecta a su personal, **Disney** buscan rasgos físicos especiales, es decir, determinada altura, color de piel sin cicatrices, determinada complexión, etc. Independientemente del físico de los empleados, las tareas son más activas y requieren mayor participación. Del trabajador y desempeño depende la asignación y un estatus en la organización.

Las organizaciones que trabajan bajo este modelo, conceden más libertad a sus empleados en su labor, empero, los trabajadores que están acostumbrados al trabajo de empresas con distintos sistemas administrativos, se les dificulta esta nueva forma de trabajo. Mientras que la capacitación tiene un papel importante en la adaptación del empleado a quien se le presenta un panorama general en el que se va a desenvolver y las actividades a realizar dentro de la organización. Es frecuente que al principio se incrementen los niveles de estrés, ansiedad, mayor atención en sus actividades y las de sus compañeros, y en ocasiones, frustración e insatisfacción en el trabajo al no cumplirse con los requisitos de la empresa. Este modelo rompe con los sistemas tradicionales al incorporar al trabajador en un ámbito más competitivo y de calidad.

1. 3. 11 ESCUELA ADMINISTRATIVA DE CONTROL DE CALIDAD.

Al revisar los anteriores modelos, se ha observado la incursión del ser humano en las organizaciones, tomando en consideración sus capacidades, habilidades, limitaciones etc. El modelo de calidad total retoma en su estructura estos elementos además de incluir otros como la cultura, el análisis del comportamiento organizacional, del empleado y la tecnología que permite alcanzar la calidad total. Estos nuevos elementos rompen con los tradicionales modelos administrativos que daban prioridad a la organización, omitiendo cualquier otro elemento o resaltar algún otro sin encontrar la equidad entre ellos. Para algunas empresas se les dificulta la implementación de estas nuevas tendencias, sin embargo, el ejemplo de las empresas japonesas han mostrado lo contrario ya que este país se ha colocado como una potencia dentro de los mercados internacionales.

Para el Japón no ha sido fácil colocarse dentro de los mercados internacionales y mantenerse en la preferencia de los clientes con artículos de alta calidad. Ante el éxito que ha alcanzado, algunos países se han dado a la tarea de averiguar la fórmula o los elementos que han colocado a Japón en este estatus. Hajime Karatsu (1991), menciona que el éxito de

los japoneses se debe a la peculiaridad de su cultura (los japoneses son disciplinados, responsables, etc.) y a la integración de la sociedad en el trabajo dentro de las organizaciones y otros sectores en beneficio de la comunidad.

La reestructuración del país después de la Segunda Guerra Mundial y el lugar que ha alcanzado en estos momentos en los mercados internacionales se debieron a las aportaciones, fundamentos teóricos y estrategias del Dr. Edwards Deming -considerado como el Padre del Control de Procesos de Calidad Total - quien buscó la satisfacción de los clientes, en vez de colocar productos de altos costos, que no estuvieran al alcance de los pobladores y que además, carecieran de calidad. El Dr. Deming enfatizó que la inspección tardía de un producto, hace que se tolere un rango de error, y en el futuro se ocasiona el incremento de costos al renovar los procedimientos y los productos finales. A partir de esta consideración, realizó una lista de 14 puntos a seguir con los cuales se puede alcanzar la calidad:

1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio por medio de la a) innovación, b) destinar recursos para la investigación y la educación, y c) mejorar el diseño de productos y/o servicios.
2. Aceptar una nueva filosofía, dejando atrás la consideración de mala calidad.
3. Dejar de depender de la inspección en masa. La calidad no se hace con inspección sino mejorando el proceso de producción.
4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio.
5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicios. Cada producto debe considerarse único, con el conocimiento de lo que necesita y la preferencia del cliente.
6. Implantar la capacitación.
7. Adoptar e implantar el liderazgo. Los directores deben ser líderes que orienten y apoyen a todos los niveles involucrados en la organización, basándose siempre en la calidad.

8. Desechar el miedo. Estar siempre seguros del apoyo para trabajar y hacer las cosas bien por parte de la dirección.
9. Derribar las barreras entre las áreas del *staff*. Esto se hace con la finalidad de que no se trabaje de manera aislada, sino en equipos.
10. Eliminar los slogans, exhortaciones y metas sin que se presenten métodos para realizarlo. Este puede ser un mal sistema porque pueden estar dirigidos a las personas inapropiadas y puede darse otro sentido.
11. Eliminar las cuotas numéricas. En muchas ocasiones se incurre en la tolerancia de artículos defectuosos. Es mejor que desde el principio se defina lo que se espera del trabajador y del artículo que se fabricará.
12. Despertar el orgullo por lo bien hecho de un trabajo, por sus decisiones, las sugerencias y en el reconocimiento a su trabajo.
13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo.
14. Crear una estructura para que la alta dirección retome los trece puntos anteriores cada día.

El Dr. Juran (rumano que emigró el 1912 a los Estados Unidos), fue asesor del Dr. Deming. Dio atención a los problemas de calidad, identificando algunos puntos problemáticos en la organización como: la comunicación y la coordinación de funciones. Apoyó el concepto de “Círculos de Control de Calidad” realizados por los japoneses. Juran consideró que se pueden realizar mejoras en la comunicación entre la dirección y con los trabajadores durante el período de gestiones (en el proceso de gestión, se evalúa el comportamiento real de los empleados y la organización, comparando los objetivos establecidos y actuando sobre las diferencias) o también llamada “Trilogía de Juran”, de la que se derivan los siguientes puntos:

1. Planificación de calidad.

2. Control de la calidad.

3. Mejora de la calidad.

En lo que respecta a las tareas que deben realizar los directivos destacó:

a) Provenir por parte de los altos mandos el liderazgo para cambiar la planificación de la calidad.

b) Formar a los planificadores de la calidad.

c) Garantizar que los métodos sean los apropiados para identificar a los clientes por parte de los planificadores.

d) Garantizar también el método para determinar las necesidades del cliente, y el desarrollo posterior de un producto.

Asimismo, estableció 10 pasos a seguir:

1. Detectar áreas de oportunidad.

2. Establecer metas de mejora.

3. Planear el logro de las metas.

4. Brindar capacitación.

5. Empezar proyectos.

6. Registrar el avance.

7. Brindar reconocimientos.

8. Comunicar resultados.

9. Evaluar.

10. Mantener el mejoramiento de procesos y sistemas.

Otro de los principales representantes de ésta escuela es Philip Crosby. El estableció un requisito para alcanzar la calidad llamado **CERO DEFECTOS**. Sin embargo, cumplir con este requisito no era tarea fácil. Por lo cual, propuso la capacitación como vía alterna que permitiera alcanzar este objetivo. Al igual que los anteriores autores, Crosby elaboró una lista de enunciados que denominó “vacuna” que permite cumplir con los requisitos de calidad.

Aspectos de integridad (honestidad). El trabajador se comprometerá con la función para la cual fue contratado, haciendo su mejor esfuerzo.

Aspectos de sistemas. Este punto parte del pensamiento sistémico, que trata de lograr la unidad en la organización. Preocupada porque cada parte se integre a la organización y se mejore la elaboración de productos.

Aspectos de información. Se planearan las operaciones de trabajo para que las organizaciones puedan desarrollar adecuadamente el artículo establecido.

Aspectos de políticas. La organización debe tener claras las políticas que los guiarán, reflejándose en las acciones al momento de conseguirse los objetivos establecidos.

Hasta el momento se han citado algunos autores extranjeros que ayudaron a forjar una nueva era para las organizaciones y la administración japonesa. Uno de los principales representantes del modelo en Japón es Kaoru Ishikawa, quien definió la calidad como la perfección en los productos y servicios. Para ello es necesario analizar los problemas que se susciten en un producto o servicio, desde su inicio y no a partir de los resultados finales, conociendo su proceso y transición. Además menciona que la calidad no se logra con pedir que las cosas se hagan con calidad, por lo que dio a conocer una serie de puntos que denomino “herramientas” que permiten alcanzar dicho objetivo.

- El diagrama de causa-efecto o “espina de pescado”.
- El principio del diagrama de Pareto.

- Listas de verificaciones.
- Gráfico del proceso.
- Análisis de correlación.
- Gráfico de control.
- Histogramas.

Otro de los autores importantes que realizó estudios de administración con relación a la calidad; fue William Ouchi. Se dio cuenta que en los Estados Unidos el modelo no tuvo resultados exitosos para algunas empresas que lo implantaron; como en el Japón. Ouchi indica que los resultados de las empresas japonesas se debieron al compromiso, a su disciplina y a la integración de los sectores de la sociedad. Además mencionó que los administradores deben ser del lugar de origen de la empresa, para que conozcan o estén familiarizados con las costumbres y la cultura donde se vaya a implantar el modelo; un ejemplo de esto fue Mc. Donald's establecido en Japón. Esta empresa consideró la propuesta de Ouchi. La comida fue un éxito, no se hizo ninguna modificación a la preparación de las hamburguesas, el secreto residió en que la empresa fue administrada por un japonés quien integró los rasgos culturales del Japón (Ouchi, 1982).

No podemos generalizar que todas las empresas norteamericanas hayan fracasado con el modelo. La firma de automóviles General Motors ha laborado con los principios japoneses de Calidad Total permitiéndole despuntar como una de las más importantes empresas en su ramo en el Mundo.

Ante el éxito o el fracaso de las empresas que pertenecen a un determinado país, William Ouchi propuso la Teoría Z. Teoría que se ha considerado híbrida, ya que ha integrado elementos de la administración japonesa (denominadas empresas J) y los principios de las organizaciones estadounidenses, fuerza y eficacia (llamadas empresas A). Uno de los

principios de la Teoría Z es, la creación de ambientes estables para que se desempeñen los equipos de trabajo, donde se establezcan las necesidades de afiliación, independencia y control, esperando que los trabajadores cumplan con los requisitos establecidos por la organización. Otro aspecto que se maneja en la teoría, es la iniciativa de los empleados para tomar decisiones en determinados momentos y cuando se inicie el consenso en la resolución de problemas.

Según Ouchi, esta medida soluciona la competitividad de las empresas estadounidenses e incrementa la productividad de las empresas japonesas, por medio del estilo de la dirección y no con el aspecto cultural. Aunque para Ouchi la cultura no es un determinante para alcanzar el éxito en la organización, considera que se debe guardar congruencia entre los principios administrativos y los elementos culturales.

Igual que los demás autores, Ouchi enlista una serie de puntos que se utilizan como guía para poner en práctica los fundamentos teóricos del modelo:

1. Todo directivo debe comprender la organización Z y el papel que usted desempeña.
2. Analizar la filosofía de su compañía.
3. Definir la filosofía de dirección deseada e involucrar al líder de la compañía.
4. Poner en práctica la filosofía creando estructuras como incentivos.
5. Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
6. Evaluar su propio rendimiento y los resultados del sistema.
7. Involucrar al sindicato.
8. Hacer que el empleo sea más estable.
9. Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
10. Ampliar los horizontes profesionales de los miembros de la organización.
11. Prepararse para aplicar la teoría en un primer nivel.

12. Buscar lugares precisos donde poner en práctica la participación.

13. Permitir el desarrollo de las relaciones “integralistas” (Hernández y Rodríguez, *op. cit.* p. 307- 308).

La información que se ha proporcionado sobre el Modelo de Calidad Total permite concluir lo siguiente. Existe una integración de todos los elementos como el ser humano, la tecnología, los métodos estadísticos, la cultura, la estructura organizacional, los clientes y los mercados para alcanzar la calidad, entre otros factores. El trabajo de cada sector se estructura bajo los mismos procedimientos y fundamentos teóricos, analizar los problemas desde su origen y no al final del proceso, conjuntándose en lo que se denomina la totalidad. Cada departamento debe omitir errores y laborar según los programas establecidos para no retrasar el trabajo de los demás departamentos. El retraso en alguno de los procedimientos o departamentos, obstaculiza el trabajo y los principios del modelo, incrementándose las pérdidas.

Para los psicólogos que se integren al trabajo de las organizaciones, les es importante conocer las características de los modelos administrativos y sus requerimientos. Con ello puede realizar las modificaciones en lo que se refiere al comportamiento organizacional y del personal, siempre tomando en consideración los requisitos, metas y objetivos que establezca cada modelo.

La revisión de los distintos modelos administrativos, permitió conocer la conformación general de sus esquemas, además de los antecedentes históricos que definían a la administración como una actividad desde el origen del hombre al realizar tareas sencillas, pero bien organizadas para satisfacer sus necesidades básicas, y su complejización al desarrollarse las culturas e incrementar las necesidades del hombre, haciendo más elaborados los requisitos de cada sociedad.

Es importante señalar que algunos de los postulados de los griegos, romanos y chinos, se encuentran implícitos en las características de los modelos administrativos contemporáneos, como lo señalado por Sócrates, quien destacó el derecho al uso, esto es, no por ser propietario se tiene el derecho a desperdiciar.

Al describir los distintos modelos administrativos de la época contemporánea, se pudo diferenciar la actividad administrativa de la conformación de la disciplina, la cual se fundamenta de teorías, investigaciones, estudios, aportaciones y críticas de los modelos anteriores. Además de conocer el proceso e importancia de los distintos elementos que conforman la estructura de la organización, es decir, la persona, la cultura, tecnología y la organización; para ejemplificar esto, la Escuela Administrativa con Base en la Ingeniería, dio importancia a la productividad y la maquinaria, dejando en segundo plano al empleado a quien se le asignaban los movimientos específicos y bien estructurados para incrementar la producción, dando origen a la Teoría de Tiempos y Movimientos. Hoy en día se ha integrado al empleado como parte importante de la organización, el cual tiene la capacidad de aportar ideas, tomar decisiones, que le lleven a mejorar su organización y su propio desarrollo dentro y fuera del ámbito laboral, como lo establece el modelo de Calidad Total.

La revisión de los antecedentes históricos de la administración y los distintos modelos administrativos, permitieron conocer el proceso e importancia que ha tenido el ser humano y las organizaciones (talleres familiares, fábricas y empresas) entre otros elementos, sin embargo, el rol del psicólogo y su desenvolvimiento en el área organizacional; no se ha especificado, por lo en el capítulo segundo se describirá su actividad laboral.

CAP. 2. IMPORTANCIA DE LA PSICOLOGÍA EN EL COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

En el capítulo anterior, se describió la práctica y disciplina administrativa que se realizaba desde la antigüedad hasta las modernas organizaciones. Pudimos observar que los primeros modelos administrativos daban prioridad a la estructura de la empresa y a la productividad, conforme avanzaron los estudios y aportaciones en el área, se empezó a integrar al ser humano en la organización como parte activa. La importancia del ser humano en la organización, permitió que el psicólogo se insertará en esta área y estudiara las capacidades del empleado, habilidades, satisfactores, frustraciones, etc., teniendo como referencia la cultura, la estructura organizacional - por esta razón se describieron los distintos modelos administrativos, y en particular, el Sistema de Calidad Total - y la tecnología, que conllevan a alcanzar la calidad.

2.1 ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA PSICOLOGÍA INDUSTRIAL

Se dice que el surgimiento de la Psicología Industrial data del año de 1913 al publicarse el artículo “**Psicología y Eficiencia**”, de Hugo Münsterberg, pero quienes impulsan notoriamente los trabajos a nivel industrial son los norteamericanos al capacitar y reclutar personal, durante la Primera Guerra Mundial (Siegel, 1975). Sin embargo, Correa (1992) considera que Dunnette Maruín y el Dr. Walter Dill Scott son los precursores de la Psicología Industrial.

Se dice que en 1910, Scott trabajó como profesor adjunto de Psicología en la Northwestern, University quien se entrevista con Thomas K. Balmer, jefe de una cadena importantes de revistas. Balmer buscaba quién diera conferencias sobre el empleo de la Psicología en la publicidad. Por lo que invitó a participar a Münsterberg en Harvard, a Thordike en Columbia y Coe en Northwestern; pero rechazaron la invitación. La conferencia se ofreció en el Agate Club de Chicago por Scott, en ella se dijo que “La Psicología es la ciencia de la mente. El arte es hacer y la ciencia sabe cómo hacerlo y cómo se hizo. Si somos capaces de

entender y expresar las leyes psicológicas en las que se basa la publicidad, habremos añadido que la psicología se adhiere al arte de la publicidad” (Ferguson, 1961 en: Correa, *op. cit*, p. 921)

John Le Main, director de una agencia de publicidad, fue uno de los invitados que asistió a la conferencia. Propuso a Scott escribir y publicar una serie de artículos que describieran la aplicación de la Psicología en la publicidad. Para 1913 había escrito una serie de 12 artículos, conformando el primer libro que contenía la aplicación de la Psicología en el mundo de los negocios. Posteriormente, Scott llega a ser Presidente de Northwestern University, donde conoce a Walter U. Bingham, organizador del departamento de Psicología en el Instituto de Tecnología, en 1915. En 1916 Scott se convierte en el primer profesor de Psicología del Instituto y el primero en organizar el Centro de Vendedores, además de relacionarse con Whipple, Profesor de la Illinois University quien figuraba como un amplio experto en la aplicación de pruebas mentales.

En 1916, Whipple, Scott y Bingham participan en el primer congreso de vendedores. En esta reunión, se dan cuenta que la información de sus revistas carecía de confiabilidad. Por lo que recurren a Woods, hombre de negocios en Pittsburg, que intentaba elaborar un análisis estadístico que explicara los eventos de la organización. Aunque el análisis de Woods era rudimentario y con errores, lograron hacer la primera publicación llamada **“Apertaciones a la selección de vendedores”**, en 1917.

Estos autores son considerados como los primeros exponentes que trabajaron el área Industrial; empero, Correa (*op. cit*) refiere que el área industrial apareció en América, cuando el hombre de negocios enfrentó problemas con su personal sin que se encontraran soluciones inmediatas, debido a que se desconocían los procedimientos para solucionarlos.

Hemos observado en la información que se presentó, que no se tiene una fecha y un exponente al que se le pueda considerar específicamente como el fundador de la

Psicología Industrial ya que diversos autores aportaron elementos para su desarrollo. Además de esto, el desarrollo de la Psicología Industrial también tiene su origen en los eventos que se han vivido en la humanidad; por ejemplo, las dos Guerras Mundiales, consideradas como el punto de partida para el estudio e inserción del psicólogo. Como se describirá a continuación.

2. 2 INTERVENCIÓN DE LA PSICOLOGÍA EN LA PRIMERA GUERRA MUNDIAL

La actividad de la Psicología en la industria tuvo mayor auge durante la Primera Guerra Mundial, los psicólogos norteamericanos fueron los primeros que se interesaron por el reclutamiento y selección de personal dentro del ejército. Se desempeñaban reclutando voluntarios para ingresarlos a la actividad militar, siendo unas de las primeras necesidades a resolver en esos momentos, la actividad se realizaba con rapidez al aplicar pruebas psicológicas (Siegel, 1975).

En esta época se reunió un grupo de psicólogos experimentales de la Universidad de Harvard, entre los que destacaron Tichner y Yerkes (Presidente de la Asociación de Psicólogos en América APA), quienes se dedicaron a elaborar programas y técnicas en la aplicación de pruebas, las cuales evaluaban los conocimientos y capacidades de los candidatos a soldados. Los puntajes que se obtenían de cada prueba se ubicaban dentro de los parámetros establecidos para conocer los resultados de la evaluación, y de esta forma aceptar o rechazar a los posibles candidatos. A los que se elegían, se les mandaba a conformar las filas del ejército o se les mandaba a realizar su servicio militar. Las pruebas psicológicas que se utilizaron para reclutar al personal y clasificar a los candidatos dependiendo de su nivel de inteligencia fueron:

- * El **ARMY-ALFA**, que se aplicaba a personas que sabían leer, y
- * El **ARMY-BETA** a los analfabetos.

Al finalizar la guerra, el personal que había sido capacitado para reclutar y seleccionar personal, prestó sus servicios en las industrias. Estas ya tenían conocimiento de la importancia de la Psicología, cómo se realizaba su trabajo y los resultados obtenidos. La aceptación y el incremento del trabajo de la Psicología Industrial llevó a crear en 1919, la primera compañía de consultores de personal dirigidos por Scott.

Las aportaciones y los trabajos que se realizaron durante la guerra, se extrapolaron y se usaron en la vida cotidiana, por ejemplo: las fichas que se habían utilizado para reclutar soldados y oficiales, se integraron en los programas educativos y en el adiestramiento de los empleados. También se instalaron departamentos de personal para lograr la integración de los trabajadores en las empresas, además de estimular a los patrones o dueños de industrias y obreros a establecer un adecuado sistema y filosofía de relaciones laborales. Pero en 1920 la asociación dejó de existir por los grandes desembolsos y pérdidas económicas de los clientes lo que hizo romper relaciones con la Northwestern, University.

Scott y Clothier complementaron la obra "**Personnel Management**", que durante mucho tiempo se le consideró como una la Biblia. Scott fue una pieza importante para el desarrollo de la Psicología Industrial, estableció las bases científicas para realizar el trabajo con los modernos sistemas administrativos.

La Segunda Guerra Mundial fue otro suceso que difundió el trabajo de la Psicología, los sectores con mayor incidencia fueron, las empresas y el ejército. El trabajo de la Psicología compartía actividades con otras disciplinas; una de ellas fue la Ingeniería. Los estudios que realizaban proporcionaron información sobre el diseño de aviones, submarinos y tanques, tomándose en cuenta las capacidades y limitaciones de los seres humanos; quienes operaban los equipos militares. En particular, la Psicología analizaba los perfiles laborales, la personalidad de los soldados con el propósito de optimizar sus capacidades

físicas, aumentar la coordinación con otros equipos de trabajo y su eficiencia en el manejo de la maquinaria.

Estos antecedentes, permiten diferenciar las actividades realizadas por la Psicología Industrial de la Psicología Organizacional. Hemos mencionado que la Psicología Industrial se dedicó a reclutar y seleccionar personal en sus inicios, sin embargo, los diversos estudios, aportaciones y la formación académica de los psicólogos hicieron más activo su desempeño, es decir, se analizó la estructura organizacional, el entorno, la tecnología y el ser humano y dentro de este factor cuestiones de motivación, satisfacción laboral, comportamiento, etc., denominándosele Psicología Organizacional (Alatorre, 1997).

2.3 ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA ORGANIZACIÓN

Al revisar la información sobre Psicología Industrial y diferenciarla de la Psicología Organizacional, se observa la integración de elementos como la estructura organizacional, la persona, la tecnología y el medio ambiente indispensables para analizar el comportamiento de la organización y el personal, cómo se afectan las entidades entre sí. Además, de ser elementos que conforman la estructura de los modernos sistemas administrativos, los que permiten entender los objetivos que se plantean en las organizaciones.

a) La persona.

Para entender como está compuesta la organización, se describirá primeramente a la persona. Según Davis y Newstrom (1993), son el principal elemento de las organizaciones, conforman grupos en los que desempeñan sus actividades, poseen la capacidad de pensar y de sentir, desarrollan habilidades y potencialidades, que les permitirán alcanzar sus propios objetivos en la vida cotidiana y en la organización donde se les remunerará por su desempeño, y de esta forma, satisfacer sus primeras necesidades. Estos autores arguyen que

las organizaciones se han creado para servir a las personas y no las personas a la organización.

b) La estructura.

En lo que concierne a la estructura. Esta define las relaciones y los roles de cada persona dentro de la organización y sus actividades, lo que facilita la coordinación de las tareas de cada empleado. Un ejemplo de la conformación de la estructura, es la llamada compleja. En ella se hace referencia a las habilidades y especialización que debe tener un trabajador y la empresa, para lo cual se mencionan los siguientes tipos:

Diferencias Horizontales. En este tipo de estructura, no se permite que los trabajadores comuniquen sus actividades con otros departamentos, limitando sus actividades, conocimientos y habilidades a un sólo lugar.

Diferencias Verticales. En esta categoría los jefes y subalternos establecen las actividades de los empleados, en ocasiones la falta de coordinación entre jefes dificultan el trabajo al existir distintas órdenes, rompiendo con la comunicación entre departamentos y grupos de trabajo, incrementa la insatisfacción laboral, entre otros problemas que se suscitan.

Diferencias Espaciales. Se hace referencia a las organizaciones que tiene ubicadas en distintas partes del mundo empresas. Esta estrategia la ha llevado a la práctica XEROX, al delegar responsabilidades a cada sucursal del mundo, en ellas se establecen objetivos, metas, etc., que se han adaptado a las necesidades y características del país donde se encuentre localizada, sin embargo, la forma de trabajo, la estructura, los planteamientos generales y reglamentos los establece la compañía central (Nava, 1993).

Además de las estructuras, las estrategias conforman un importante elemento para el análisis del comportamiento organizacional, siendo útiles para la elaboración de los programas administrativos. Se elaboran según las necesidades y tamaño de la organización, destacándose las siguientes:

Estrategia de innovación. Son organizaciones que introducen productos o servicios nuevos e importantes. Pero cabe destacar que no todas las organizaciones están dispuestas a introducir procesos novedosos, al no tener garantías de que sean exitosos los cambios. Un ejemplo de ello son las ofertas lanzan los centros comerciales de México, elevan sus precios para después hacer la rebaja. Existen pocas empresas que discrepan de estas actividades, por lo regular, son grandes empresas extranjeras que tiene la capacidad económica para realizar estos procedimientos.

Estrategia de reducción de costos. Las empresas que laboran con este tipo de estrategia tienden a controlar los costos, eliminan las innovaciones, no realizan gastos de mercadotecnia y no disminuyen sus precios. La Cervecería Modelo, es una de las empresas que tiene la producción más importantes de cerveza en México. Esta empresa vendió en Estados Unidos 125.000 botellas en 1981, en 1985 25 millones de botellas. Al respecto Manuel Álvarez Loyo menciona “No hemos gastado ni un centavo en publicidad para los Estados Unidos, ni creo que nuestros importadores lo hayan hecho tampoco. La calidad de “Corona” se vende por sí sola” (Molina. M, 1993, p. 30). El éxito de esta industria y producto se ha debido a que se ha creído y aplicado el concepto de calidad a la iniciativa, se ha preparado adecuadamente a los altos directivos, se involucraron las capacidades y el desarrollo de los altos directivos para crear modelos originales como “Corona”.

Estrategia de imitación. Esta ha sido una de las estrategias que han utilizado algunas empresas mexicanas. Eligen programas de empresas reconocidas que les permitan redituar ganancias, quedando en un segundo plano la competitividad con otros productos o servicios. Por lo que es frecuente, encontrar productos que se diseñan con características de marcas reconocidas, sin que cumplan con los requisitos de calidad.

En las organizaciones modernas, la persona es parte fundamental para las actividades y objetivos de las organizaciones. Pero, para algunas empresas mexicanas aún prevalece la concepción de trabajar con la fuerza física o con las capacidades sin conjuntar los dos elementos.

Hoy en día, los modelos administrativos proponen -en teoría- la integración del ser humano, en combinación con otros elementos. Tomándose en cuenta los factores que afectan su desempeño, como podrían ser problemas familiares o malas relaciones con los compañeros de trabajo, así como deficiencias físicas o psicológicas que alteran su comportamiento. Considerando que el modelo de Calidad Total toma en cuenta estos factores, precisaremos en posteriores capítulos las consecuencias en los seres humanos al implementar el modelo.

c) La tecnología.

Por otra parte, las organizaciones que buscan la modernidad, deben estar a la vanguardia de los adelantos tecnológicos, para incrementar sus ganancias y de esta manera, utilizar mejor sus materiales, sus recursos humanos y materiales, siempre y cuando se utilicen al máximo la maquinaria en conjunto con las habilidades de los trabajadores las cuales se desarrollaran al capacitarles.

Algunas de las empresas mexicanas, no se han adecuado a estas consideraciones. Cuando inician el cambio hacia la modernización, remodelan las oficinas donde se encuentran los altos mandos, en contraste con el lugar donde laboran los trabajadores de menor jerarquía, quienes se desempeñan en condiciones que no son las establecidas por la Ley Federal del Trabajo ya que en muchos de los casos no se remodela en lugar de trabajo. Algunas empresas no proporcionan a sus trabajadores el equipo adecuado al exponerse a sustancias de manejo peligroso o de cualquier tipo que afecte su salud. Estas situaciones discrepan de los principios y filosofía del Sistema de Calidad Total, que pretenden mejorar las condiciones de vida del empleado y cuidar los riesgos dentro de la empresa y medio ambiente que puedan incrementar pérdidas y elevar costos.

d) El entorno.

El entorno también es un elemento importante para algunos sistemas administrativos como el de Calidad Total, ya que es el medio que provee a los seres humanos-trabajadores de patrones comportamentales, reglas, hábitos, costumbres, valores, normas, entre otros elementos, que delimitan su comportamiento dentro y fuera de la empresa. Para el Sistema de Calidad, la modificación de alguno de estos elementos disfuncionales, permite mejorar la estructura organizacional, el rendimiento, productividad de los trabajadores y de la empresa.

Después de conocer las características del modelo de Calidad Total y las posibles estrategias que pueden utilizarse según el programa que se elabore, un elemento que también se debe incluir, es el modelo de liderazgo o de apoyo que delimita el comportamiento de los altos mandos de la organización. Una de sus principales características es la importancia que se le da al liderazgo, no al poder o al dinero. Sin embargo, existe una barrera para las organizaciones subdesarrolladas. Dan prioridad a la remuneración económica a diferencia de las empresas de países desarrollados, quienes dan importancia al ser humano y su desarrollo (Davis y Newstrom, *op. cit.*).

Entre las funciones que deben realizar los líderes se destacan las siguientes:

- Los líderes tienen la función de ayudar a crecer al trabajador y de esta manera alcanzar los objetivos en conjunto.
- Los líderes no deben ser pasivos ni oponerse a las necesidades de la organización.
- Al delegarles responsabilidades a los trabajadores, los líderes podrán incrementar sus actitudes de participación, colaboración y supervisión.
- El gerente ayuda a los empleados a resolver sus problemas y ejecutar su trabajo.
- Los líderes suponen que los trabajadores no son pasivos ni se oponen a las necesidades de la organización, su comportamiento se debe a que no existen adecuadas condiciones de trabajo (Davis y Newstrom, *op. cit.*).

Autoplas de Grupo Resistol (Listado proporcionado por la Fundación de Calidad Total, Caso 11: Autoplas de grupo Resistol. Análisis y comentarios: Recuperar la importancia de los Humanos) en 1996 incorpora a la organización el sistema sociotécnico para alcanzar la calidad e integra en su estructura las siguientes características:

UN JEFE.

- Depende de su autoridad
- Dice “YO ...”
- Genera miedo
- Se obsesiona por los problemas
- Crea resentimientos
- Es esclavo de su trabajo
- Administra
- Sabe cómo se hacen las diversas tareas y funciones.

UN LÍDER.

- Depende de la colaboración
- Dice “NOSOTROS...”
- Genera confianza
- Se dedica a buscar y crear nuevas soluciones
- Fortalece el entusiasmo
- Se libera con su trabajo
- Dirige
- Enseña cómo se deben hacer las cosas (él mismo ejemplifica).

En cuanto a la definición genérica, un jefe se caracteriza por ser exigente, define normas rigurosas e impone su cumplimiento, teniendo empleados entrenados para realizar diversas actividades y obedecer las tareas que se le encomiendan, en cambio, los líderes o directores diseñan sistemas eficaces y educan a sus colaboradores, con lo cual sus empleados se vuelven responsables generando mejoras con su equipo de trabajo. Suponemos que las organizaciones mexicanas que implementen el modelo administrativo de Calidad Total y el modelo de liderazgo, puede tener como consecuencia la desestabilización en las actividades realizadas por los trabajadores, quienes se encuentran acostumbrados a laborar bajo la supervisión u orden de un jefe, tampoco existe la capacidad de los altos mandos para delegar responsabilidades a los empleados, y si a esto agregamos los rasgos culturales de los trabajadores que discrepan de los requisitos establecidos por la organización, los procedimientos hacia el cambio se pueden dificultar.

Con respecto a lo anterior, las empresas mexicanas y algunas asociaciones se han dado a la tarea de analizar los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos, y a partir de ello modificar hábitos, costumbres y valores disfuncionales para las organizaciones, siempre y cuando no se transgreda las raíces culturales, con el objetivo de implementar procedimientos administrativos que conlleven a obtener calidad en su desempeño y desarrollar habilidades que en otros sistemas no se habían tomado en cuenta.

La información anterior permite diferenciar el trabajo del Psicólogo Industrial de las actividades que realiza el Psicólogo Organizacional. Recordemos que las actividades de Psicólogo Industrial se reducían al reclutamiento y selección de personal, sin embargo, su formación y preparación académica, lo llevaron a estudiar el comportamiento del trabajador en la organización, su desempeño, motivadores, satisfacción e insatisfacción laboral, entre otros aspectos que influenciaban a la organización y su rendimiento, con ello se abrió una nueva perspectiva en el estudio del comportamiento en la organización, integrándose poco a poco otros elementos de estudio, como se observará en los siguientes capítulos.

La calidad según Gutiérrez, es “el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él”, además de esto, menciona que la palabra calidad puede ser utilizada como excelencia o perfección (*op. cit.* p 23).

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

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

La calidad la define Feigenbaum como “La característica que compone totalmente el producto y servicio en mercadotecnia, ingeniería, manufactura y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso cumplirán con las expectativas del cliente” (Molina, *op. cit.* p.4).

Por su parte, Ishikawa integra en su definición los siguiente elementos: los factores humanos deben guardar armonía con el hombre, la empresa y la comunidad a la que se le va a ofrecer productos que satisfagan sus necesidades, además de retomar aspectos económicos, administrativos y técnicos (Ehiobuche, Ch. 1993).

Para Mahon, H. "La calidad total es un proceso que induce a las empresas a optimizarse por sí misma, para poder complacer, de la mejor manera al cliente, como medida imprescindible para sobrevivir y eventualmente crecer" (Ehiobuche, *op. cit.* p 9). En 1950, Feigenbaum definió el término de control de calidad, para establecer los parámetros de calidad e indicar la forma de alcanzarla, considerándolo como: "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mejoramiento de la calidad realizados por diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes o servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la satisfacción de los clientes" (Ishikawa, 1986. p 84).

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

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

Al revisar las definiciones, observamos que no todas se fundamentan de la misma forma ni tampoco persiguen los mismos intereses. Sin embargo, las definiciones propuestas por Bur (*op. cit.*) y el ISO 9000, pueden ser útiles para las organizaciones que implementen el programa de calidad. Entre los principales aspectos que integran se encuentran: al gerente, quien debe estar informado y convencido de los sucesos dentro de la organización, el control de información necesaria para las empresas que enfrentan problemas y que buscan alternativas a partir del análisis del trabajo realizado en la organización, además de la evaluación sobre el desarrollo de las diversas áreas que participan en el proceso y la retroalimentación a los empleados sobre su desempeño y los avances que se tienen. Para este estudio, el conocimiento de la cultura de los trabajadores y la sociedad donde se vayan a distribuir artículos o se ofrezcan servicios, ayuda a las

organizaciones a conocer las necesidades declaradas o implícitas de los clientes; y de esta forma, entrar en el mercado competitivo.

Para la mayor parte de las personas, los elementos que se establecen en las definiciones son desconocidos. La herramienta que se usa con más frecuencia en la vida cotidiana es la experiencia, esto es, buscar la durabilidad, costos - a mayor costo mejor producto-, nacionalidad, etc., que evalúan a un producto, dejando de lado el desempeño y las actividades que cada persona realiza en su vida cotidiana, reduciendo esta actividad para productos (Larios, *op. cit*). A continuación, presentaremos una lista de puntos que pueden ser de ayuda a los consumidores para demandar calidad de un producto o servicio.

- La fiabilidad del producto o servicio
- Sus característica y prestaciones
- Su durabilidad
- La conservación
- La seguridad
- El carácter no dañino para el entorno, y
- El coste de posesión

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

3. 2 LA CALIDAD A TRAVÉS DE LA HISTORIA

En la **Época Artesanal**, el trabajo era realizado a mano por los artesanos, las piezas eran una obra de arte en las que se cuidaban todos los detalles, imperfecciones, guardando una estrecha relación con la estética de la época. De la perfección del trabajo, dependía el prestigio del artesano y la

preferencia del cliente por él. Cabe destacar que los trabajos se elaboraban bajo pedido y a gusto de los clientes, además de ser ellos quienes evaluaban la calidad de los artículos.

Mientras tanto, en la **Época Industrial** los pequeños talleres familiares fueron sustituidos por fábricas que elaboraban productos en serie. Al fabricarse una mayor cantidad de productos, se dificultaba la inspección de cada uno de ellos lo que implicaba rangos de error, desperdicios y pérdidas de producción. Ante tales condiciones, se crearon métodos de inspección que variaron según el momento histórico, dividiéndose el proceso industrial en cuatro etapas:

La primera etapa consistió en inspeccionar los productos y cuidar su calidad, caracterizándose por hacer una revisión de los productos al final de la producción; creando para dicha actividad un departamento especial de control de calidad. La segunda etapa exigía la observación de los procesos a fin de mejorarlos, tuvo su origen en los años 30's en la Bell Telephone Laboratories en donde se elaboró el método de control estadístico de calidad, sobresaliendo autores como W. A. Sherwhart, Harold Dodge, Joseph Juran quien sería uno de los principales representantes del modelo de Calidad Total y W. A. Sherwhart, principal representante que mencionó las variaciones en los procesos además de desarrollar técnicas estadísticas sencillas que determinaban algunos límites y gráficas de control para presentar resultados sobre el análisis de calidad.

A la tercera etapa se denomina aseguramiento de la calidad. En esta se introdujo el mejoramiento en el proceso además de presentarse un nuevo concepto de calidad proveniente del Japón. En el se refiere que la calidad proviene de cada etapa del proceso, iniciándose al principio y no al final, como establecen otros modelos. En lo que se refiere a la cuarta etapa -ubicada en estos momentos-, la administración redefine su papel con el propósito de que la calidad sea una estrategia para tener éxito con los competidores y un elemento de competitividad entre las organizaciones.

Hoy en día, la calidad además de concebirse como un detalle para un artículo, se integra en la totalidad de productos que se fabriquen y en las actividades de la vida cotidiana. Integrando al los seres humanos y sus actividades como parte de la calidad, en el pasado no se les consideraba. Ahora, se evalúa sus capacidades, habilidades y competitividad con otras personas que poseen las mismas características. Para el modelo de Calidad Total implementado en Japón, la participación de los trabajadores, la inclusión de los rasgos culturales, fueron algunos de los elementos que se integraron en los programas, implementados en las organizaciones japonesas. Para conocer dicho proceso, se describirá brevemente algunas tendencias culturales del Japón y la relación que guardan con el modelo.

3.3 ANTECEDENTES SOCIO-ECONÓMICOS DE LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN EL JAPÓN.

El sistema de Calidad Total que se conoce en nuestros días como uno de los principales modelos administrativos, que le ha dado a los japoneses una jerarquía importante en los mercados internacionales, tuvo su origen en los Estados Unidos. Para los Estados Unidos, el modelo no cobró demasiada importancia, en esos momentos el país cubría con la con la mayor parte de los mercados en el mundo, erigiéndose como primera potencia mundial. Aunque resultaba muy prometedor el modelo, los resultados no fueron muy satisfactorios para las empresas de este país. No siendo así para las empresas del Japón.

El principal antecedente que permitió la implementación y difusión del modelo de Calidad Total en Japón fue la Segunda Guerra Mundial. Algunos norteamericanos que llegaron al país, dieron a conocer el concepto y procedimientos del sistema de calidad. El primer contacto que tuvieron los japoneses con el modelo fue con la llegada de la Armada Norteamericana. Este grupo notó que el servicio telefónico tenía fallas en la transmisión. No les preocupó las deficiencias en la comunicación, se interesaron por mejorar las malas condiciones en la que se vivía en el país - destruido en su economía, sociedad, etc.-. La estrategia que utilizaron los norteamericanos, fue enseñar a los japoneses a administrar fábricas modernas. Otro dato del que se tiene referencia, fue

con la llegada de las Fuerzas Aliadas (CSFA) a Atsugi, el 30 de abril de 1945. Al frente del grupo se encontraba el General Douglas Mc. Arthur, Jefe del Comando Supremo. Él había trabajado con el modelo administrativo en su agrupación, al ver las condiciones de vida de los japoneses, el grupo de asesores de las Fuerzas Aliadas analizaron y estructuraron las nuevas formas de trabajo para la población. Lo primero que hicieron, fue relacionarse con sus gobernantes y presentarse en público, lo que daba un voto de confianza para los extranjeros; lo mismo se hizo con los pobladores. Una segunda estrategia consistió en erradicar el autoritarismo y la democratización de los máximos dirigentes, quienes mostraron su interés por mejorar las condiciones de vida en los distintos sectores de la población. Es importante destacar que los resultados satisfactorios, se debieron a la participación de todos los sectores de la sociedad (Toledo, B. J. M, 1991).

Al terminar la Segunda Guerra, Japón atravesaba por una mala situación económica y social, la entrada de divisas era casi nula, los productos que se encontraban en los mercados internacionales, tenían implícitas en sus etiquetas el significado de "MALA CALIDAD". ¿Qué hacer con productos que de tan malas referencias y con una población grande? La solución del gobierno fue recurrir a su población e invitar en 1950 al Dr. Deming y el Dr. Juran a participar en la reestructuración del país. Deming y Juran proporcionaron conceptos y procedimientos estadísticos para mejorar la calidad y productividad de sus empresas; además de mejorar las condiciones de vida de los pobladores.

En la difusión del sistema, la iniciativa del gobierno japonés fue un factor importante para la recuperación del país. Su iniciativa fue comunicada a la población a quienes se les invitó a participar en el proceso de reestructuración sin exigirles u obligarles, el trabajo que se demandaba era totalmente voluntario. La respuesta a la exhortación fue inmediata, participando todos los sectores de la población, los cambios no fueron inmediatos, pero en los resultados se pueden evidenciar en el éxito del modelo en el Japón. Cabe destacar que la implementación y los programas de calidad total se adaptaron a las características culturales del país. En cuanto a la difusión de conceptos y procedimientos el gobierno tuvo una participación importante; además de

crearse asociaciones encargadas de seguir y coordinar los trabajos de implementación en las organizaciones japonesas (Ver Anexo 1).

Al iniciarse el trabajo de implementación del modelo de Calidad Total, los gobernantes se dan cuenta que el pueblo presentaba un cuadro de desnutrición. Antes de dar prioridad a la industria, el trabajo se inició mejorando las condiciones alimenticias del pueblo. Consideraron que una población bien alimentada rendía y producía más en su trabajo. Por lo que se dio principal atención al campo que serviría para alimentar a la población y para emplear a los pobladores. La mano de obra era barata y las materias primas que se extraían se utilizaban en el desarrollo del sector industrial, impulsor de la economía del país.

Otro de los sectores de importancia fue el marítimo. Los productos extraídos del mar resultaban más económicos y se podían obtener más fácilmente por la cercanía del mar con la isla, lo que hizo cambiar los hábitos alimenticios de la población, incluyendo los productos terrestres. Aunque sus litorales no producen las mismas cantidades que otras regiones del mundo, se dice que son más ricos y productivos que los litorales del trópico, lo que les ha permitido ser independientes y tener reservas para épocas difíciles. Los japoneses, después de extraer las materias primas permiten la recuperación y renovación de sus fuentes, considerándolas principal elemento para sus ingresos.

En últimas fechas, se han sancionado algunos sectores productivos del Japón como el petrolero y el marítimo, lo que les ha ocasionado crisis internas y externas en su economía y producción. Aunque las crisis son una condición adversa son analizadas en pro de mejorar. Para muchos países es motivo de asombro ya que sus ventas siguen aumentando, sus industrias continúan creciendo, manteniéndose en los mercados internacionales y en la preferencia de los clientes, independientemente de estas circunstancias (Karatsu, 1991).

Desde que el país implementó el modelo de calidad, se ha convertido en una potencia mundial. Sus productos son altamente competitivos en comparación con productos de otros países, por lo que se le ha llamado el “Samurai de la economía”. Ejemplo de ello, es que se han dejado de preferir productos de los Estados Unidos en los mercados internacionales, por la cantidad de piezas inservibles que tiene sus productos. Algunas empresas norteamericanas, han tratado de solucionar el problema creando nuevas formas de administración y lugares especializados para reparar los defectos de fabricación, respaldados por garantías de largos años de duración, sin que alcancen el mismo éxito de las empresas japonesas (Harrington, 1980).

Ante esto, el Japón ha seguido una serie de estrategias que le han servido para alcanzar el éxito; como son los círculos de calidad.

3.3.1 ¿QUÉ SON Y CÓMO SE CONFORMAN LOS CÍRCULOS DE CALIDAD?

El sistema de Calidad Total que se implementó en las organizaciones japonesas, en un principio no se consideraba al ser humano como parte fundamental para el cambio y mucho menos en la participación dentro de la empresa. Su integración conllevó a crear los círculos de calidad, que tiene como propósito disminuir los trabajos pesados de los empleados, coordinar sus actividades con la maquinaria que sustituye las tareas difíciles y terminar con la monotonía del trabajo. Su estructura se conforma de la siguiente manera:

- ✓ Los círculos de calidad están integrados con trabajadores que se reúnen voluntariamente, deciden el horario, siempre y cuando esté dentro de las horas trabajo y no se interfiera con él. Cabe destacar que la gerencia no establece o exige que se realicen las reuniones, deja en libertad de actuar a sus trabajadores.
- ✓ Los grupos tienen un máximo de 10 participantes integrados en un mismo taller. En las reuniones se realizarán actividades de desarrollo organizacional y autodesarrollo. Esto se hace con el propósito de evitar la monotonía del trabajo cotidiano, conocer a los

empleados. Con ello se pretende crear nuevas oportunidades y promocionar a los trabajadores a otros puestos, cuando demande la organización candidatos.

- ✓ Participación en diversos niveles de pensamiento. Se trabaja en **pro** de la subsistencia, bienes, sociedad y la existencia del trabajador en el ambiente. Además se crea en los trabajadores responsabilidad en **todas** sus actividades dentro y fuera del ambiente laboral. Recordemos que la calidad no abarca un lugar y un sector en específico, sino la totalidad de un proceso.
- ✓ Se crea en el trabajador el compromiso de vivir y hacer productos de calidad: Esta ideología se introyecta a cada trabajador y posteriormente en el trabajo de equipo.
- ✓ El objetivo de los círculos de calidad, está en mejorar y desarrollar en las empresas el respeto hacia el ser humano, crear un ambiente laboral agradable que favorezca las capacidades humanas; sin limite alguno, siguiendo la dirección que se desee.
- ✓ La creación de los círculos de calidad tiene como objetivo, prevenir los errores que se cometieron en el pasado (Larios, G . *op. cit*).

La creación de los círculos de calidad, es una estrategia que ha llevado a integrar a los empleados en la organización, reconociendo sus habilidades, capacidades, etc., en pro de la organización y del mismo empleado. Las organizaciones pueden crear sus propias estrategias dependiendo sus necesidades. "El Director de Calidad en I.B.M me dijo una vez que ningún círculo de calidad del grupo en todo el mundo había creado "los inventarios Justo a Tiempo". Esta creación ocurrió cuando los directivos de la compañía, buscando la solución a un proceso crítico, fueron a Japón y regresaron con "Justo a Tiempo". Con esta técnica le ahorraron billones de dólares a I.B.M" (Labovitz. G. 1991).

La creación de los círculos de calidad, justo a tiempo, entre otras estrategias, se han estructurado con base en las necesidades de la organización, los rasgos culturales del país y en la flexibilidad

que se le da a los empleados para trabajar o proponer ideas, entre otros aspectos. Como ya se ha mencionado, el éxito de las empresas se debe a que las organizaciones han retomado la propuesta de W. Ouchi y K. Ishikawa, en la que se destaca que las organizaciones que llegan a tener éxito con el programa de calidad, es porque siguen los lineamientos del modelo. Si las organizaciones retoman o copian los elementos de programas de otras empresas, éstos no se adecuarán a sus características, teniendo como resultado el fracaso o/y desestabilización de la empresa.

3.3.2 RASGOS CULTURALES DEL JAPÓN

La revisión que se hace a los rasgos culturales de los japoneses, permite conocer su cultura, filosofía, costumbres, disciplinas, etc., cómo son los distintos sectores de la sociedad; factor importante para que el Japón alcanzara el éxito. Algunos de los rasgos culturales de los japoneses que fueron relevantes para implementar el modelo son:

- La existencia del carácter público para la sociedad es importante en Japón, por lo que es raro encontrar oficinas privadas. Los espacios que se diseñan en las oficinas, son pensados para compartirse entre varias personas sin que existan divisiones entre escritorios. Compartir el mismo lugar de trabajo, implica que entre los trabajadores se establezcan o/y estrechen lazos amistosos entre los compañeros e incrementen la comunicación.
- Los japoneses siempre esperan protección de quienes los rodean cuando enfrentan problemas. A los trabajadores que se les brinda apoyo tratan de ser leales con la (s) persona (s) que le brinda ayuda.
- El trabajo entre los japoneses se caracteriza por realizarse en equipo, tomándose en cuenta las decisiones de los compañeros para solucionar problemas, aportaciones, etc. Al realizarse un trabajo correctamente se recompensa al grupo y no a una persona en particular.
- La importancia de la persona la determina la jerarquía que tenga en una empresa. Por lo que es común, entregarse entre japoneses tarjetas de presentación en las cuales se especifique su estatus.

Para el trabajador japonés no es fácil tener un estatus en la empresa, tienen que pasar aproximadamente diez años para demostrar sus cualidades laborales, en tanto, recibe un sueldo similar al de los demás trabajadores, no importando si sus capacidades son superiores en comparación con sus demás compañeros.

- Los japoneses están acostumbrados a valorar la agresividad, la consecución del dinero y los objetos materiales. A esto se lo denomina Cantidad de vida.
- Los administradores dentro de la organización valoran el respeto así mismos, la solidaridad y el perdón.
- Los empleados japoneses se consideran parte de la organización en la que laboran en la que trabajaran toda su vida, son leales y trabajadores pero en muchas ocasiones, no se encuentran satisfechos con sus actividades.
- Los japoneses tienen respeto para con los ancianos a quienes se les valora por su experiencia y por los consejos que les puedan brindar, sin que sean excluidos de su vida, como sucede en occidente.
- Son disciplinados, respetuosos, ordenados en las actividades que realizan, sin que les cueste trabajo adaptarse a las reglas o requerimientos que se les establezcan.

La descripción que se realizó sobre las empresas y la cultura japonesa, permitieron conocer los antecedentes y estrategias que se utilizaron para implementar el modelo de calidad total en dicho país. Para las empresas que sigan los lineamientos japoneses, esta información se utilizará como marco de referencia para hacer comparaciones y diferencias en la forma de implementar el modelo en países que discrepen de la cultura japonesa. En este caso México.

3. 3. 3 ¿CÓMO SE DESEMPEÑAN LOS TRABAJADORES DEL JAPÓN?

Siguiendo con la revisión de los rasgos culturales de los japoneses, se describirá brevemente el desempeño de los trabajadores en las organizaciones. En cuantas ocasiones se ha escuchado que el “**Samurai**” japonés cuenta con los mejores trabajadores del mundo y su capacitación es de alto nivel, enfrentando cualquier situación que se presente en la empresa. En realidad, ¿Cómo se desempeñan los empleados japoneses? ¿guardan alguna diferencia laboral con los trabajadores de otros países que han implementado el modelo de Calidad Total?

En una encuesta realizada a los trabajadores japoneses, se muestra que el 14 % de los trabajadores jóvenes están satisfechos con su trabajo. Mientras que el resto de la población se encuentra insatisfecha, por la asignación de puestos, sin que ellos puedan opinar al respecto (Robbins, *op. cit*).

En el estudio denominado EIC⁴ (Estudios Internacionales de Calidad), se dieron a conocer algunos datos de diversas organizaciones del Canadá, Japón, Estados Unidos y Alemania que laboran con el modelo de Calidad Total. El objetivo de estudio que se planteó, no se centró en *redefinir los elementos y expectativas del proceso de calidad, sino en analizar y documentar la correlación entre éste y las unidades de la empresa*. El instrumento que se utilizó para recabar información fue el cuestionario que evaluó 102 áreas y cinco categorías: organización del negocio, desarrollo de

⁴ El análisis de este estudio no se culminaba en 1991, por lo que en posteriores informes del EIC, se presenta el desarrollo de los siguientes reactivos bajo la categoría cultural:

- ¿Cómo influye la cultura en la aplicación y los resultados de las prácticas de dirección de calidad?
- ¿Qué factores culturales deben ser tomados en consideración al internacionalizar una empresa?
- ¿Qué prácticas directivas trascienden las diferencias culturales? (Joshua Harmond, *op. cit*).

productos y servicios, proceso de entrega y satisfacción del cliente, calidad y posición estratégica y la cultura. De los reactivos publicados por el EIC, se retomaron los más representativos a la temática que se está tratando.

¿Qué porcentaje de los empleados participan significativamente en diversos equipos relacionados con la calidad? Los empresarios japoneses citaron que el 64% de sus empresas no incluyen a sus empleados en los grupos de trabajo que se relacionan con la calidad y no participan con ellos, sólo el 25% o dos terceras partes permiten la participación a los grupos en las organizaciones. En cuanto a las perspectivas de las organizaciones japonesas a futuro - considerando que el año de publicación fue en 1991- no pretendían cambiar el porcentaje de participación de sus trabajadores, en comparación con los Estados Unidos, quienes planearon integrar el 75% de sus empleados en los equipos de trabajo.

¿Qué porcentaje de empleados participa en reuniones constantes de calidad? Se dice que el Japón tiene la tasa más alta de participación a reuniones constantes con el 39%. Estos se debe a que en las reuniones, se discuten temas de calidad, útiles para el proceso de cambio, se intercambia información entre los empleados, se discuten temas sobre calidad y su mejoramiento, se plantean convicciones y se estrechan lazos de comunicación (Joshua Harmond, 1996).

¿Cuáles han sido las consecuencias físicas, laborales y psicológicas de los trabajadores japoneses que laboran bajo el sistema de calidad total? Se ha encontrado que los trabajadores japoneses poseen un nivel elevado de estrés en comparación con los trabajadores de otros países, se ha incrementado el número de ejecutivos que mueren repentinamente por afecciones cardiacas; algunas de las causa que provocan estos desequilibrios son: las crisis en las organizaciones, largas jornadas de trabajo y la asistencia a fiestas donde se ingieren alimentos con un alto contenido de calorías y bebidas alcohólicas que elevan el nivel de colesterol, además de continuar con las conversaciones de negocios, incrementando el estrés, entre otras causas (Robbins, *op. cit.*).

La información que dio respuesta a los anteriores reactivos, enmarca algunas diferencias en el trabajo que se realiza en las organizaciones japonesas con respecto a los postulados establecidos por el Sistema de Calidad Total. A partir de esto, se cuestiona sobre la importancia que ha adquirido el ser humano para dichas organizaciones. Los porcentajes que se manejan en el EIC, permiten interpretar que las empresas de los Estados Unidos son las que integran a mayor número los trabajadores en los equipos de trabajo y toman en cuenta su participación a diferencia del Japón. Puede ser aventurado considerar que en el Japón la importancia aún recaen en la estructura organizacional, dejando a un lado al trabajador y solo se le tome en cuenta para tecnologizar al ser humano, es decir, se retoman aquellos aspectos que incrementen la productividad de la empresa pero sin considerar las emociones, problemas personales, etc.

Para las empresas de otros países que planeen implementar o hayan implementado el Sistema de Calidad, deben de conocer los antecedentes históricos del Japón que pueden ser de utilidad para diferenciar entre los procedimientos y eventos de este país con las características culturales del país donde se vaya a implementar; siendo más específicos en México. Al presentar los datos respecto a la forma en que se trabaja y algunos detalles sobre el comportamiento de los japoneses, damos cuenta de las diferencias culturales de los mexicanos. Es frecuente que las personas que no han tenido contacto con otras culturas generalicen algunas formas de comportamiento, patrones culturales, etc., a otras poblaciones que discrepan de ellas. En las organizaciones sucede lo mismo. El modelo de Calidad Total es tajante en los principios que señala sobre el respeto a la cultura para implementar el modelo, modificar los rasgos que son disfuncionales, resaltar los rasgos que se adecuan a los propósitos de la organización, conocer el medio social en el que se desenvuelve el trabajador para obtener mejores resultados de los programas que se establezcan, para darle un carácter particular al programa que se establezca.

Siguiendo con la propuesta de W. Ouchi y K. Ishikawa, en las siguientes rubros, se presentaran algunos rasgos funcionales y disfuncionales de los trabajadores mexicanos, cuáles de ellos se pueden modificar y cuáles se deben respetar por lo arraigado a la sociedad.

3.4 ANTECEDENTES SOCIO-ECONÓMICOS

EN LA IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN MÉXICO

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

El modelo de calidad no se dio a conocer en México al término de alguna guerra. Su difusión se hizo por medio de las empresas extranjeras que invirtieron en nuestro país como: **General Motors** y **Ford** - entre algunas otras de las que se desconoce su nombre- o por la iniciativa de algunas empresas que después de conocer el modelo iniciaron los cambios. Además de esto, los eventos que también dieron a conocer la calidad, sus procedimientos y requisitos fueron las gestiones realizadas para ingresar al **GATT** en 1986 (Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros). El acuerdo permitía el intercambio de productos, materias primas, tecnología, etc., con los países miembros. Entre los principios que estableció el acuerdo se resaltan los siguientes: la reciprocidad, la no discriminación, la utilización de barreras arancelarias, utilizar al acuerdo como escenario de consulta para la solución de controversias bilaterales y multilaterales, constituyéndose como marco adecuado para las solución de conflictos - en específico entre los Estados Unidos y México-. Independientemente de los beneficios que el GATT pudo ofrecer a las naciones miembros, se exigió que a cada país que no sobrepasen el 50% a los impuestos de exportación. La cuota que se cobra a los países varía, para los productos mexicanos no debe rebasar el 20%, de un 30% limite. Con ello, se mantiene el mercado estable y bajo condiciones igualitarias, económicamente hablando. Además de exigirse la fabricación y servicios prestados con calidad (Caballero, 1991).

En 1992, México se suscribe al TLC con los Estados Unidos y Canadá, firmándose la incorporación en 1993, y para el primero de enero de 1994 entrar en vigor. Se esperaba que se introdujera al país alta tecnología, entrada de productos extranjeros que compitieran con los del país, inversiones, el establecimiento de empresas extranjeras las cuales se fusionaron con las mexicanas y con ello, incrementar la bolsa de trabajo y mejorar los niveles de vida. Los resultados que se obtuvieron después de la ratificación fueron inmediatos:

- Las importaciones que se situaban en 28 millones de dólares en 1988, se incrementaron en 1993, y para 1994 la suma total a las importaciones se cifró en 51 mil dólares, representando un 90%. En cuanto a las exportaciones, estas se cifraron en un 56% en 1988, incrementado un 70% en el 94, el 12% fue por la exportación de petróleo.

- La ayuda que se le prestó al campo, provino del diálogo y propuestas para reactivar la producción con más justicia y libertad. El crecimiento de la producción de maíz y frijol se duplicó -considerando la fecha de publicación- en comparación con la producción de años pasados. Poniendo al país como un productor independiente según los datos proporcionados el miércoles 2 de nov. de 1994, en La Jornada (Fuentes, R).

Los avances y el desarrollo en diversos sectores se presentaron rápidamente después de la firma, lo que significó que se considerara al país como “desarrollado”, algunos productos se empezaron a fabricar con calidad. Además se crearon dependencias encargadas de promover la calidad dentro de los procesos, al inicio y al final de la elaboración de un producto como: La Fundación de Calidad Total, la SECOFI, quien publicó normas de aseguramiento de la calidad para cumplir con los estándares de calidad, Consejo de Calidad Metropolitano, Asociación de Ex-becarios AOTS México - Japón A.C., el Centro de Calidad del Tecnológico de Monterrey, ITESM Campus - Estado de México. Estas instituciones se encargan de definir y evaluar los avances que tienen las empresa al implementar el modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas.

Para México, las negociaciones provocaron que el mercado nacional se sobresaturara de mercancías provenientes del extranjero, disminuyendo la cobertura de mercancías mexicanas. Las pequeñas y medianas industrias, tuvieron que invertir en alta tecnología, para mantenerse o sobrevivir. En contraste con las grandes organizaciones, las cuales se fusionaron con algunas firmas importantes e ingresar en los mercados. Estos acontecimientos, establecieron una marcada dependencia con las empresas extranjeras y el debilitamiento de las estructuras administrativas de las organizaciones del país.

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

Otro factor que obstaculiza la implementación de sistemas administrativos innovadores son los sindicatos. No forman parte de la organización, pero fungen como representantes en los intereses de la organización ante los directivos, procuran por las condiciones de sus agremiados, son mediadores entre el trabajador y la organización, es decir, buscan las fuentes de trabajo, establecen criterios de contratación, horarios, intervienen algunas veces en el diseño de puestos, determinan algunas reglas de seguridad, delinear las características de los programas de capacitación, intervienen en la elaboración de los tabuladores salariales, etc. Los sindicatos rigen la mayor parte de las condiciones de las empresas, cuando creen que se afectan sus intereses, inician movilizaciones o impiden que se continúe con el trabajo (como sucedió en la Edad Media con los gremios).

Para la mayoría de los países de Occidente, las relaciones con los sindicatos implican problemas, no así para el Japón que ha trabajado con ellos sin tener ningún problema. Homero Flores González, Secretario General, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México (APSA), cita que "El sindicalismo en México tiene que evolucionar, tiene que transformarse y estar en condiciones de participar positivamente en la modernización, convocando a una movilización productiva" (Rev. *Calidad Total. Monografía 7*, 1991. p 8).

En este capítulo, se ha hecho un breve repaso teórico a los antecedentes que permitieron implementar el modelo de Calidad Total en Japón, los rasgos culturales, los participantes y algunas consecuencias físicas, que ha traído la implementación del modelo a los trabajadores japoneses. Estos eventos son marco de referencia para los países y organizaciones que tengan como proyecto implementar el modelo, tomando en cuenta estos datos que servirán de punto de referencia y comparación. En relación a lo anterior, K. Ishikawa menciona que las organizaciones no se encuentran en un vacío sociocultural, por lo que se requiere de la adaptación de ciertos valores culturales para que se fortalezca el sistema administrativo (Mancebo, *op. cit*). A partir de esto, se describirán algunos de los rasgos culturales de los mexicanos en los siguientes subcapítulos.

3. 5 REVISIÓN TEÓRICA SOBRE LAS CARACTERÍSTICAS CULTURALES

La cultura es un factor importante para las organizaciones que implementan en modelo de Calidad Total o utilicen cualquier otro sistema que tenga como objetivo, modificar el comportamiento de los trabajadores en relación a su entorno. Entre los planteamientos que hace el sistema, se resalta el análisis de los rasgos culturales de los empleados, la descripción de los eventos que lo dieron a conocer y permitieron su implementación.

Antes de iniciar con la descripción de los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos -principal factor para nuestro estudio-, partiremos por citar algunos términos de cultura. La cultura integra en su estructura tradiciones, presuposiciones, valores y costumbres acumuladas, ejerciendo una

poderosa influencia en el comportamiento del ser humano. Clifford Geertz difiere de esto y menciona que “ la cultura debe comprenderse no como un conjunto de esquemas concretos de comportamiento -costumbres, usos, tradiciones, hábitos particulares- como siempre los hemos considerado, sino más bien como un conjunto de mecanismos de control -proyectos, fórmulas, reglas directivas (lo que en informática se llama programas) que debe imponer el comportamiento” (Abraúanel, *et. al.* 1992. p. 172).

Para Ehiobuche (*op. cit.*, p.80), la “cultura es aquella serie de artefactos, creencias, valores, normas y reglas fundamentales que definen el modo en que opera la organización e influyen en él”. En lo que se refiere los cambios culturales, el proceso se inicia cuando se intercambian algunos valores y se proporcionan modelos conductuales a los miembros de la organización (Crosby, 1992).

Además, la cultura y la estructura de una organización, se entremezclan, se apoyan y se refuerzan cuando existe alguna modificación en los elementos de las dos entidades formando una sola entidad, para cumplir con un mismo objetivo para lo cual fueron creados. Se considera una mentira si los objetivos señalados, las políticas, las estrategias y los sistemas de la empresa, distan de los planes trazados, lo que puede traer como consecuencia un choque cultural para las entidades que entren en el proceso de modificación. Para no provocar cambios drásticos en el comportamiento del trabajador, se debe proceder a analizar las raíces culturales de la sociedad para no transgredirlas y ocasionar consecuencias.

Se ha resaltado el aspecto cultural en general, pero ¿cuál es su objetivo e importancia para las organizaciones? El Dr. Deming señaló que el modelo fue creado para países desarrollados que son disciplinados en sus actividades, responsables, etc. Consideró que el modelo era sólo aplicable para las organizaciones japonesas a diferencia de los países en vías de desarrollo, que no cumplen con éste requisito, por lo que es casi seguro que no alcancen el éxito y el proceso de implementación sea incompleto e inadecuado.

Autores como W. Ouchi (*op. cit*) no compartieron este principio, reconoce que debe existir paridad entre los elementos de la cultura con los principio de la teoría. Por esta razón, es necesario analizar los elementos de la cultura donde se vaya a implementar y no incurrir en el error que han cometido la mayoría de las empresas; copiar programas de otras empresas que tienen distinto giro y/o son extranjeras, dejando a un lado el momento histórico por el cual atraviesa la empresa, sus intereses y la discriminación cultural entre países. A partir de esto se le da al modelo el carácter de universal.

Para el Japón su cultura fue valiosa y causa principal de su éxito. En México las organizaciones que implementan el modelo, aún no cuentan con resultados porque se encuentran en proceso el trabajo. Pero se tiene una valiosa tradición cultural e historia que sirve de referencia para conocer los problemas que se enfrentaron en el pasado y las soluciones utilizadas. A partir de esto, no se debe ver a la cultura como algo estático asociado al pasado, sino algo dinámico que permitirá alcanzar algunos niveles de desarrollo en la modernidad (Acle, T. 1991).

Al conocerse los elementos que estructuran las definiciones, los antecedentes y rasgos culturales que pueden servir para implementar el sistema de calidad, el siguiente paso es conocer y diferenciar los aspectos de la cultura funcional y disfuncional. Por **cultura funcional** se entienden los valores deseables que permitan lograr y cumplir plenamente con los objetivos establecidos, ayudan a incrementar la productividad, satisfacción de los trabajadores y el cumplimiento de las necesidades de la empresa. Mientras que en la **cultura disfuncional**, no permite cumplir o llevarse a cabo los objetivos y requisitos de una empresa de la mejor manera. Aunado a lo anterior, existen otros tipos de culturas que se desglosan de los anteriores y se caracterizan de la siguiente forma:

Cultura funcional fuerte

Características:

- El comportamiento de sus empleados es acorde a sus valores.
- Cuenta con un sistema de valores eficiente que responde a las demandas del entorno.
- Logran altos niveles de efectividad y competitividad.
- Es ideal siempre y cuando sea flexible.

- Tiene grandes posibilidades de supervivencia.

Cultura funcional débil

Características:

- Surgen en sistemas proteccionistas.
- Son organizaciones que no definen ni difunden sus valores, su personal no está comprometido.
- No se preocupan por satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes.
- Peligro de extinción frente a los cambios de su entorno.

Cultura disfuncional fuerte

Características:

- Poseen un sistema de valores bien definido y difundido.
- El comportamiento de los empleados es congruente con los valores.
- No se adaptan a los cambios de su entorno y esto les afecta negativamente.
- Peligro de extinción, siempre y cuando sea rígida.
- Alta rotación de personal y baja productividad debido a la falta de motivación.
- Peligro de extinción en corto plazo.

Cultura disfuncional débil

Características:

- No existen valores compartidos y bien definidos.
- No existen patrones de conducta de acuerdo a los valores.
- Existen muchas subculturas, sin que predomine una en especial.
- No se cumplen los objetivos.
- Alta rotación de personal y baja productividad, debido a la falta de motivación.

– Peligro de extinción en corto plazo. (Andrade. H. marzo, 1992. Valencia, R y Ruiz, E, *op. cit*, p. 20).

Las características culturales que se han enunciado, permiten identificar y ubicar a los valores, costumbres y hábitos en los distintos rubros establecidos, además de identificarse qué rasgos se pueden modificar y cuáles no por lo arraigado a la cultura. Muchas de las organizaciones que han implementado el sistema de calidad total o planean implementarlo, no consideran el análisis de los rasgos culturales. Es frecuente encontrar empresas que integren eslogans o lemas alusivos a la calidad, sin que se modifique sus modelos tradicionales como: el modelo paternalista y el modelo autocrático⁵. Estos modelos buscan los beneficios de la organización dejando a un lado al trabajador, las actitudes, valores, creencias, costumbres, etc., y su relación con los diversos sectores que estructuran la empresa. A diferencia del modelo de liderazgo, que busca la participación de los empleados y los líderes en equipo en pro de la organización y del empleado.

Retomando las propuestas de W. Ouchi y K. Ishikawa, en las que se indica el análisis los rasgos culturales para implementar el modelo de calidad total, se presentara en los siguientes subcapítulos, los rasgos que se pueden modificar y los que se deben respetar por lo arraigado a la sociedad.

3. 6 DESCRIPCIÓN TEÓRICA SOBRE LAS POSIBLES MODIFICACIONES A RASGOS CULTURALES DE LOS TRABAJADORES MEXICANOS

La revisión conceptual de los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos, son el punto de partida para inferir sobre los rasgos que obstaculizan o permiten la implementación del Sistema de Calidad Total en las organizaciones mexicanas, cómo puede ser su desarrollo y las posibles repercusiones para la sociedad, organización y empleados.

⁵ La responsabilidad de los empleados la tiene el patrón, quien exige a sus subalternos acatar sus órdenes limitando sus participación, sin que se desarrollen sus capacidades laborales.

Al respecto, Kras (1991) enlistó una serie de rasgos culturales de tipo fuerte y débil, con los cuales se puede inferir qué estructuras comportamentales pueden obstaculizar o beneficiar la implementación del sistema de calidad.

3.6.1 DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE LOS RASGOS CULTURALES FUERTES NO MODIFICABLES

En este rubro se describirán los rasgos culturales que por lo arraigado a la cultura, no se pueden modificar a corto plazo, ya que son factores que se han transmitido de generación en generación, siendo parte del patrón comportamental de los mexicanos destacándose los siguientes:

LA FAMILIA. En México es la máxima institución, en comparación con el trabajo. Ésta entidad le proporciona a la persona confianza, apoyo emocional, afiliación en todo momento. La familia mexicana se caracteriza por ser autoritaria y paternalista, por lo que las personas de más rango, se les debe lealtad y respeto. Paradójicamente, a las personas ancianas o adultos, se les limita su desempeño en distintos ámbitos (laboral, etc.), resaltando su edad, sin considerar su experiencia o conocimientos y en ocasiones, se les segrega de la familia. Pero sin que se les recluya en asilos como a los ancianos de los Estados Unidos.

Por otra parte Díaz-Guerrero (1994), menciona que los integrantes de la familia mexicana, se unen cuando existen problemas. Cuando algún integrante de la familia ha alcanzado algunos triunfos son compartidos y motivo de orgullos entre los miembros, además de otorgarle un lugar preponderante en el núcleo familiar.

La separación de la familia es difícil cuando es asignado un nuevo lugar de trabajo o residencia. Es común que el trabajador -en este caso- lleve a su familia al nuevo lugar de residencia para que no se desintegrase.

RELACIONES INTERPERSONALES. Para los individuos de nuestra cultura son importantes las relaciones que se establezcan con otras personas dentro de la organización. En este sentido, la motivación del mexicano se sustenta en base al respeto y al reconocimiento de las personas de su misma jerarquía o de los altos mandos, lo que le permite incrementar su eficiencia y productividad. Al establecerse buenos lazos, se pueden alcanzar los objetivos establecidos, como podría ser la calidad.

PERSONA A TAREA. En México, a diferencia de otros países, la dignidad del individuo ocupa un lugar importante en las organizaciones, antes que las tareas. Si se da prioridad a las tareas, los empleados considera esto como acto de deshumanización. Al trabajador se le debe respeto, antes de reconocer su carácter, personalidad y habilidades para desempeñar sus actividades, esto hace que se incremente su productividad y se alcancen los objetivos y metas establecidos por la organización.

CREATIVIDAD. En toda actividad que desempeñe el mexicano, estará presente la creatividad, por ejemplo: en el lenguaje florido que se utiliza para referirse a cosas o situaciones trágicas. En las organizaciones, los trabajadores mexicanos son conocidos por reparar maquinaria especializada, basta con poner un papelito o un alambre para que vuelva a funcionar normalmente. Esto se logra a partir de la relación hombre-máquina, y el conocimiento de su funcionamiento.

ETIQUETA. Los mexicanos son conocidos también por el formalismo y propiedad para dirigirse hacia una persona. Se educa para tener buenos modales y respetar a los demás. Aunque existen diferencias entre las clases sociales y estilos de educación, el objetivo que persiguen es el mismo. En las organizaciones -como en otros lugares-, los empleados de distinta clase son rechazados por sus superiores, a cambio, ellos

pierden el compromiso con su trabajo y la lealtad para con su organización al no tratarlos adecuadamente o con dignidad.

Cuando se emite una opinión o se debe llamar la atención a un empleado, el reclamo tiene que hacerse con diplomacia, sin agresiones verbales y sin que haya personas como testigos, para que el trabajador no se sientan avergonzado y llegue a renunciar.

Las empresas que laboran con sistemas tradicionales, pasan por alto este principio, lo que ha permitido la explotación y abuso de los trabajadores, quienes pierden el compromiso, la lealtad para con su organización y con sus superiores, decrementando su productividad.

TRABAJO Y DESCANSO. Según Kras, los mexicanos equilibran el trabajo y el descanso.

Las horas que tienen para descansar, son utilizadas para convivir con la familia. Aunque la unión familiar es un principio fuerte en nuestra cultura, se ha ido disgregando para salir con amigos dando mayor importancia a las diversiones y a otro tipo de actividades que no incluyan a la familia.

AMBIENTE LABORAL. Los trabajadores mexicanos, demandan que el lugar de trabajo carezca de conflictos y que prevalezca un ambiente de armonía. Las buenas relaciones y un ambiente agradable incrementan la eficiencia del trabajador, en comparación con ámbitos donde hay continuas confrontaciones y competencias que rompen los lazos entre compañeros.

Estos son algunos de los rasgos culturales que son difíciles de modificar, porque conforman el estilo de vida e identidad de una persona dentro de una sociedad. Ello no significa que se encuentren exentos de ser modificados, sin embargo, para los objetivos y metas de una organización les puede traer problemas que afecten no solo este grupo, sino la sociedad, el comportamiento de la persona y otros sectores de la población.

3. 6. 2 DESCRIPCIÓN TEÓRICA DE RASGOS CULTURALES DISFUNCIONALES

DÉBILES

Se han descrito algunos de los valores que no pueden ser modificados abruptamente al implementarse el sistema de Calidad Total en México. Ahora, referiremos a los valores, costumbres y hábitos disfuncionales débiles que según Kras (*op. cit*) pueden ser modificados. Aunque son factores arraigados en nuestra sociedad, su modificación eliminaría problemas con las organizaciones extranjeras y en las relaciones entre personas.

El concepto CONTROL tiene distintos significados para los empleados de México, implica la verificación de los productos y servicios que se elaboran, realizarlos en un rango de tiempo, es decir, respetar los programas establecidos, las metas, objetivos, etc.

Esta palabra tiene varias connotaciones dentro de las organizaciones mexicanas. Para los trabajadores significa que se les ha perdido la confianza y se duda de sus capacidades, al haber constantes revisiones a su trabajo o al delegarles responsabilidades a los subordinados por parte del líder. Para que no se preste a malos entendidos, los altos mandos tendrán que ampliar la comunicación entre los empleados y explicar el sentido de la palabra, y hasta dónde se quiere llegar con su trabajo, invitándolos a cumplir con los requerimientos que establece la empresa.

El TRABAJO para algunos mexicanos significa sometimientos, se trabaja por necesidad y no por gusto, lo que provoca insatisfacción y falta de compromiso.

AL AHÍ SE VA. Es uno de los más importantes rasgos que se deben modificar en el establecimiento de nuevos hábitos, costumbres y valores. En los artículos que se realizan en México, no se pone suficiente cuidado en su fabricación. Los productos que salen al mercado, carecen de calidad, argumentándose que el defecto no se ve.

Cuando el cliente reclama, los encargado no se comprometen a buscar alternativas de solución.

En las organizaciones, no todos los empleados se rigen por esta por esta característica, se preocupan por su trabajo, lo realizan con cuidado y minucia. A este grupo de personas, se les segrega del grupo que trabaja al AHÍ SE VA, quienes sobresalen por su ineficiencia (Molina. V, *op. cit*).

LA FALTA DE PREPARACIÓN DE LOS TRABAJADORES. No les permite ascender a otros puestos aunque tengan años desempeñándolo. Para enmascarar esta deficiencia, los trabajadores hacen improvisaciones en su trabajo y dejan a la suerte los procedimientos y resultados para fabricar un producto sin que se ajuste a las normas establecidas por la empresa. Esto sucede por la falta de iniciativa por mejorar su preparación y por la falta de capacitación por parte de las organizaciones.

LOS SUEÑOS DE LOS MEXICANOS. La mayoría de los mexicanos tiene ideales que no están sujetos a las condiciones de su realidad y no están a su alcance, ante estas circunstancias, se incrementa su frustración por no estar a su alcance.

LOS IRRESPONSABLES. Son personas que no les preocupa conservar su trabajo, no respetan a sus compañeros ni los requerimientos de la empresa, al no cumplir con las tareas establecidas por los jefes o por la organización.

LOS INEPTOS. Son trabajadores que pueden tener cualquier puesto, desde el que no requiera responsabilidad hasta un alto nivel. Por lo regular siempre están rodeados de personas capaces para disfrazar sus deficiencias. Los trabajadores con capacidad se frustran ante estas circunstancias ya que las ideas que proponen son apropiadas y utilizadas por estas personas. Otra cualidad del inepto, es no aceptar los cambios. Se dice que no tiene iniciativa ni la preparación para enfrentar los problemas naturales que atañen a la organización sin que permitan los asensos (Molina, 1992).

LOS CONFORMISTAS E INSEGUROS. Son trabajadores que no se esfuerzan por mejorar sus capacidades o ascender. Trabajan únicamente para sobrevivir sin que participen activamente en las decisiones de la empresa, la mayor parte del tiempo, preguntan a los demás respecto a sus actividades antes de decidir.

LOS INEFICIENTES. Son trabajadores a los que no se puede recurrir cuando existen problemas en la empresa, ya que no tienen iniciativa o no están preparados para enfrentar situaciones problema.

LOS IMPUNTUALES. Es una característica de los mexicanos que se debe erradicar. No existe respeto por el trabajo o compromiso para realizar actividades de otras personas. Por lo regular, las personas que siempre llegan tarde tienen una excusa, dejan las cosas para después sin que haya un sentido de responsabilidad y respeto para con los demás, esto trae como consecuencias: pérdidas para la organización, disolución de contratos, etc.

Las organizaciones extranjeras que se establecen en el país o tienen que hacer negocios en el mismo o con los pobladores, tienen que enfrentar el problema de la impuntualidad. Los mexicanos, no dan importancia al tiempo y las consecuencias que se traen para el futuro, por lo mismo, la elaboración de objetivos a largo plazo son poco frecuentes, y por lo mismo, no se esperan resultados inmediatos.

LOS CRITICONES. Son personas que opinan sobre lo que hacen los demás, realzando sus defectos sin evaluar a la persona o su desempeño.

LOS EXPLOTADOS Y MAL PAGADOS. Son trabajadores que laboran en días festivos o largas jornadas, sin pedir remuneración económica extra. Cuando dejan el empleo, los directivos tienden a realzar sus cualidades. Para este grupo de trabajadores es más importante el reconocimiento social que el reforzador secundario.

DESORDEN E INDISCIPLINA. En algunas empresas mexicanas, específicamente las de gobierno, los trabajadores se caracterizan por realizar sus actividades en desorden, desde el mando alto hasta los subordinados. Las cosas se encuentran en desorden o arrinconadas, se rezaga el trabajo por largos periodos, se come en el lugar de trabajo, se desperdicia el material, la maquinaria no es utilizada al 100 % incrementando los costes de producción y materiales. También, es común que se realicen juntas en las que se pierde el tiempo, planteándose problemas que no conciernen a la organización.

DESPILFARRO. Tanto las organizaciones como los individuos de países que están en vías de desarrollo desperdician material de trabajo. Las organizaciones que no planean la disminución de costos en sus materiales y tiempo, restringen gastos de forma abrupta sin explicar el por qué de la medida o no se les capacita al personal para que pongan en práctica las nuevas habilidades aprendidas. Los trabajadores que enfrentan esta situación, categorizan a sus jefes de economistas o escatimadores. La conducta que adoptan los trabajadores para enfrentar esta situación, es de frustración y rechazo ante las medidas establecidas. Además de esto, en algunas organizaciones se crean puestos fantasma para canalizar las ganancias de las restricciones y beneficiar a los superiores.

EXCESO DE PARLOTEO Y CELEBRACIONES. En las organizaciones mexicanas, se deja de trabajar por celebrar días oficiales o para festejar algo especial. Para algunas empresas son días de pérdidas; sin embargo, se deben respetar.

Como ya se ha mencionado con anterioridad, las relaciones para los mexicanos son importantes, las que se rodean de largas pláticas que afianzan la amistad y confianza, pero impiden el rendimiento al máximo del trabajador.

LA AMISTAD. Entre los compañeros de trabajo, la amistad se utiliza para lograr ascensos o conseguir un empleo, dejándose a un lado la evaluación de capacidades y los procedimientos de selección.

AUTOESTIMA DE LOS MEXICANOS. Se dice que los mexicanos no saben valorar su trabajo. Samuel Ramos, asegura que el éxito y el fracaso se miden a partir de este factor, influyendo en los posibles logros del país, en las metas a cumplirse, en factores de tipo cultural, económico, psicológico, físico y familiar, etc.

Su hipótesis refiere, “ todos nosotros, indistintamente de la condición o circunstancia, padecemos de un complejo de inferioridad que induce un sentimiento de menor valía personal y que se manifiesta en ciertas características, como inseguridad, desconfianza en si mismo y en los demás, exagerada susceptibilidad, mal humor, violencia y agresividad. En el caso de los “burgueses”, concluye, el conjunto de notas que configuran su carácter son reacciones contra un sentimiento de valía, no derivándose de una inferioridad económica, intelectual, ni social, provienen sin duda del mero hecho de ser mexicanos” (Alduci, *op cit.* p. 77).

Alducin y Díaz-Guerrero atribuyen que la baja autoestima de la personas, proviene de no valorar su desempeño y el de los demás. Y sólo lo hará, cuando las situaciones sean satisfactorias para desempeñarse eficazmente e inicie una valorización de su trabajo, considere qué condiciones son las apropiadas y satisfactorias para aprender. Si el trabajo que realizó cubrió con los requisitos que se le demandan, tendrá que prevalecer las mismas condiciones para que se desempeñe de la misma forma.

EL AUSENTISMO. En países industrializados y los que están en vías de desarrollo, se ha notado un incremento de ausencias por parte de los trabajadores, quienes se reportan enfermos o con problemas familiares. Estos reportes se presentan cuando los

trabajadores no se encuentran satisfechos con su trabajo o no les gusta tener responsabilidades.

LA MOVILIDAD LABORAL. Hace que los trabajadores aprendan nuevas actividades y tareas. Estableciendo nuevos lazos amistosos, de poca durabilidad.

FATIGA LABORAL. Cuando se presentan altos niveles de estrés, el empleado se comporta negativamente ante la acumulación de cansancio, haciendo deficiente su capacidad de responder adecuadamente a las situaciones laborales y sociales. Las reacciones ante este factor se pueden advertir cuando la persona se encuentra nerviosa, preocupada, sin cooperar con los demás, consume alcohol y/o drogas, haciendo que se evadan sus responsabilidades.

LA EDAD DE LOS TRABAJADORES. La mayor parte de las organizaciones en México, requieren de empleados jóvenes. Cuando un trabajador rebasa un rango de edad, se le puede liquidar para no pagar jubilaciones, sin considerar su experiencia. Los jóvenes por lo regular, son menos responsables, impuntuales, sus objetivos no se centran en el trabajo ni en la experiencia que puedan adquirir, pero se les da preferencia.

LOS CONFLICTOS. Son problemas que se originan a partir de las disputas entre los miembros de un mismo departamento y/o los departamentos contiguos, los jefes, etc. Estas conductas obstaculizan el trabajo que se debe realizar en la empresa y cumplir con los objetivos establecidos, ya que la comunicación se rompe, la información entre departamentos no se proporciona y el trabajo en equipo no se realiza -sí es que la organización lo establece como un requisito-.

LAS AMENAZAS. En la actualidad, las organizaciones mexicanas utilizan como una estrategia las amenazas para que los trabajadores aprendan cuáles son las modernas tendencias y normas administrativas que rigen a las empresas modernas. En muchas de ellas, no se planean programas de capacitación, en los cuales se indica qué se

espera del trabajador. Es frecuente la utilización de castigos como por ejemplo: la reducción de salario por no llegar puntual y/o acumular un número determinado de faltas, para después despedirlo. De igual forma sucede con los trabajadores no se adaptan a la estructura y requisitos de la empresa.

LA COERCIÓN. También es un método utilizado para solucionar conflictos, al no cumplirse con las demandas de la organización. También el trabajo en la organización lo obstaculizan los grupos de resistencia pasiva o grupos más débiles, quienes sólo hacen lo que se les ordena, sin que tengan la capacidad de decidir o aportar algo para la organización, sus actividades carecen de entusiasmo y frecuentemente se les rota de puestos.

RETIRO Y ABANDONO. Estos dos factores son un medio excelente para no aceptar los lineamientos de la organización y no concluir actividades de calidad.

COMUNICACIÓN. Al igual que la motivación, la comunicación puede ser un obstáculo o ayudar al desarrollo de los procedimientos de la organización, esto es, cuando es insuficiente no se conocen los problemas que se presenten en la empresa y cuando se excede, puede que se le de prioridad a cualquier situación o no se identifiquen los problemas.

EL TRABAJO EN EQUIPO. Se dice que en México el trabajo en equipo no existe, aunque los trabajadores busquen compañía. No existe la participación grupal, lo que hace difícil la integración a esta forma de trabajo. Esto se puede justificar, al no presentarse resultados con esta forma de trabajar.

Es importante destacar que el trabajo realizado en las organizaciones mexicanas, han seguido la forma de trabajo en equipo. Según Buenrostro (1990), en nuestra cultura se puede trabajar en equipo ya que somos una sociedad colectivista, sin embargo, se ha introyectando y enfatizando que el

trabajo es de tipo individual. En la práctica se tienen resultados que reafirman lo que señala Buenrostro. Antonio Zárate, Ingeniero Mecánico Electricista. Director General de Metalasa (empresa dedicada a la industria automotriz, en especial, al estampado de acero, ensamble de piezas para automóviles y de artículos domésticos de exportación). Destaca que el desarrollo de esta empresa, se ha debido al trabajo en equipo y a la filosofía del modelo implementado. Comenta, antes de que se integrara esta forma de trabajo, existían supervisores e inspectores encargados de los departamentos y su adecuado funcionamiento. A diferencia de otras organizaciones, en Metalasa, no se despidió a los empleados para cubrir con las necesidades de la nueva organización o para solucionar sus problemas -en 1991-. Respetando el principio del sistema de calidad invitando a los trabajadores a mejorar cada día.

El Ing. Zárate señaló que para lograr el cambio, lograr y promocionar el trabajo estructurado en base a la Cultura de Calidad, se dieron pláticas de calidad y valores a todo el personal de la empresa: secretarías, vigilantes, etc., invirtiendo el tiempo que fuera necesario; sin uso de videos. Para el Ingeniero, este tiempo fue aprovechado para interactuar con su personal (En: Calidad Total. Monografías 7, *op. cit.*).

Hasta el momento, se han descrito conceptualmente algunos de los rasgos culturales funcionales y disfuncionales para la implementación de modelo de Calidad Total. Se han mencionado que la cultura ayuda u obstaculiza la adaptación del ser humano, sucediendo lo mismo en la organización (Hunt, 1977). Del respeto a los planteamientos, la modificación de los rasgos y las alternativas en el comportamiento de los trabajadores, puede depender el éxito del modelo y programa que se implemente en las organizaciones así como del seguimiento al proceso, sin que se considere obsoleto.

En la bibliografía revisada, se pudo analizar la importancia que se le da a los rasgos negativos de los trabajadores mexicanos, sin que en muchos de los casos se resalten los rasgos positivos como son: la facilidad para relacionarse, la creatividad, en algunos casos la organización, cooperación y el

compañerismo al enfrentar problemas graves, entre otras características, útiles para implementar programas de calidad.

Se han descrito algunos rasgos culturales funcionales y disfuncionales que pueden obstaculizar o beneficiar la implementación del modelo de Calidad Total. Con esto se propone modificar algunos de los patrones comportamentales de los trabajadores, es por esto que se citará someramente que sucede con el comportamiento de las personas que se enfrentan al cambio en la siguiente sección.

3.7 CONCEPTUALIZACIÓN DEL PROCESO DE CAMBIO EN EL COMPORTAMIENTO HUMANO Y SOCIAL

En los fundamentos teóricos del modelo de Calidad Total, se hace referencia a la modificación del comportamiento del personal y en algunos casos algunos valores, costumbres y hábitos de la sociedad, que conllevan a cambiar sus patrones comportamentales.

En la vida del ser humano y en la organización se producen cambios constantemente, a los que no se les toma en cuenta porque no provocan problemas o modificaciones importantes en la vida de la persona sin que se desestabilice su comportamiento. La adaptación a estos eventos se debe a que se han enfrentado en el pasado eventos similares. Pero cuando estos eventos no se encuentran dentro del repertorio de experiencias aprendidas, el ser humano recurre al aprendizaje de nuevas experiencias o al análisis de sucesos pasados (antecedentes históricos, culturales y sociales, entre otros), para entender y afrontar lo desconocido.

Newton y Wallence (1989), mencionan que el comportamiento del ser humano “presente no puede ser cambiado sin alterar las percepciones de acontecimientos anteriores, sin revivir los sucesos pasados o recapitular lo emotivo a los hechos pasados” (p. 28). Estas condiciones hacen que el ser humano se resista a los cambios y valore constantemente su pasado. Ante esto, se torna difícil resolver los problemas presentes, enfrentar las innovaciones, las estructuras, el comportamiento, entre otros aspectos más.

Abraunel (1992), explica el concepto de cambio como un esquema conceptual. Destaca que si los cambios se realizaron abruptamente, se obligará a los miembros de la organización a seguir con los lineamientos que se exijan, sin tener una estrategia bien planteada. Lo que ocasiona que la cultura y el esquema tradicional, se vuelvan disonantes y desincronizantes, ocasionando un choque entre la cultura tradicional y la nueva cultura que se instituya (Para ejemplificar esquemáticamente los cambios ver la Fig. 1)

Ante los desequilibrios producidos por los cambios en la organización, los altos mandos deben participar activamente en la adaptación del personal, anteponiendo su comportamiento como ejemplo, además de esto, adecuarse a los nuevos requisitos de la organización, como son: la tecnología, las normas que se establezcan en los mercados internacionales, los cambios internos y externos en la organización, los cambios en los valores culturales que permitan alcanzar la productividad, competitividad y desarrollo del trabajador y la empresa.

Además de esto, las personas que se desenvuelven en un ámbito donde prevalecen los valores tradicionales, anhelan mejorar sus condiciones de vida, proporcionadas por el medio ambiente o industria que les brinda bienestar. Esta concepción aún la tienen algunas empresas. Cuando se planean o proponen algunas modificaciones en los valores tradicionales para integrarse a los nuevos esquemas administrativos, los altos mandos deben explicar a los miembros de la empresa el por qué de los cambios y qué se espera de ellos con su participación, de cada uno de los departamentos, altos mandos y en general toda la organización; aunado a esto, las metas y objetivos a cumplirse.

En lo que se refiere a las costumbres y tradiciones, estas mantienen a la sociedad en armonía. Cuando se presentan cambios que alteran su estructura normal de las personas, las reacciones pueden ser de rechazo o aceptación, para posteriormente iniciar el proceso de adaptación. La estabilidad y adaptación a los nuevos esquemas, no tienen la misma función que en sus orígenes ya que se integran elementos de las otras culturas formando un nuevo mosaico cultural

En el caso de México, la proximidad con los Estados Unidos hace que se integren costumbres, valores y tradiciones, modificándose el esquema cultural de los mexicanos. Esta cercanía puede

hacer que las organizaciones recurran a la imitación de programas que discrepan de la cultura donde se va a establecer, y en la sociedad, perdiendo paulatinamente la identidad nacional e integrándose esquemas y valores dominantes. Para conocer la opinión de los pobladores mexicanos en torno a esto, Alducin realizó la siguiente pregunta:

¿ A qué país le gustaría que se pareciera México?

La respuesta que se obtuvo en 1986 fue la siguiente. El 50 % respondieron que a ningún otro país, el 20% a los Estados Unidos, el 6 % a Japón, el 3 % a España, el 2 % a Francia e Inglaterra. Esta misma pregunta se sondeo a algunas ciudades de la República Mexicana obteniéndose el siguiente porcentaje: Querétaro 81 %, Acapulco 74 %, León 59 %, Culiacán 57 % y Villahermosa 55 %. Agregaron que deseaban que el país encontrara su propio camino sin la ayuda de otros países. En contraste a esto, la quinta parte de la población esperaba parecerse a los Estados Unidos. Y otra parte de la población prefirió que se integraran a los japoneses. Estos grupo de personas se distinguieron por ser una población alfabeta y de escolaridad avanzada que reside en las zonas urbanas del norte y sudoeste del país.

Para los pobladores y miembros la organización que viven el proceso de transición, el choque cultural les genera angustia y desubicación, crisis y búsqueda de mecanismos que le permitan reafirmar la identidad nacional. Por lo que se sugiere, resolver los problemas de esquemas tradicionales y modernidad, determinar qué características culturales servirán para el trabajo que se va a realizar en las organizaciones mexicanas. Posteriormente, darle un seguimiento a los programas y planes después de cada sexenio, retomando los problemas reales de la nación y la posición que el país tiene en el mercado internacional.

Los cambios dirigidos hacia la implementación del modelo de calidad, deben de concatenar con la creación o el enriquecimiento de la cultura propia y con las tendencias y principios de la cultura de calidad. Homero Flores González (1991) considera que el desarrollo de una cultura que desea alcanzar resultados satisfactorios y alta productividad de la organización debe tomar en cuenta la

satisfacción laboral, el incremento en la participación de los empleados, la capacitación del trabajador en la toma de decisiones⁶, incremento en la comunicación en todos los niveles y en el establecimiento de metas; entre otros factores, que harán cumplir con los objetivos de la organización y del modelo.

Para las organizaciones que inicien este proceso se sugiere llevar a cabo la estrategia que se denomina, **Determinación de la necesidad de cambio**, la cual enumera tres condiciones para evaluar las necesidades en el proceso de cambio:

1.- Evaluación del estado presente. Es común que los altos mandos de la organización, planeen los cambios sin elaborar una estrategia a seguir y mucho menos, evaluar las condiciones presentes en la que se encuentren la organización antes del proceso del cambio. Este punto dentro de un programa bien establecido, sirve para contrastar los resultados pasados con los presentes⁷ y evaluar los avances que se obtienen.

2.- Administración de la transición. Cuando se empiezan a tomar decisiones por los empleados y en los departamentos es necesario considerar lo siguiente:

- Planear las actividades
- Planear la estructura administrativa.

3.- El estado futuro. En este punto, se establecen objetivos a futuro que deben alcanzarse en la organización. Aunque los objetivos se planean a futuro, es importante establecer metas intermedias

⁶ Cuando se toman decisiones en grupo, se consensó a cada integrante que forma parte de él. El problema que se debe solucionar, tiene que partir desde el principio y continuar con el proceso. Ouchi menciona que a mayor confianza de un superior para con sus subordinados; mayor será la fracción de las decisiones que él pueda compartir con ellos (Mancebo, *op. cit.* p. 309 -311).

⁷ Los métodos que se utilizan para recabar datos y evaluar los sucesos presentes son: la entrevista, la encuesta y algunas otras herramientas que se adecuen a las necesidades de la organización.

que permitan evaluar y reforzar el procesos del cambio, así como metas y objetivos finales. En el reporte donde quede asentado el compromiso a cumplir con los objetivos y metas finales, se debe anexar la fecha en que se debe de cumplir con lo requerido, detallar los procedimientos y los posibles beneficios que se obtendrán, la identificación con el estado final. En tanto, los altos mandos exhortan a los participantes a integrarse en el proceso de cambio que integra los tres puntos siguientes:

1.- Superación de la resistencia al cambio. Ante las nuevas circunstancias, en el trabajador surge el temor al realizar las nuevas actividades.

2.- Disminución de la incertidumbre de los empleados. Se crea a causa de la ansiedad, la oposición de los empleados y el mismo proceso de cambio. Además del incremento de conductas negativas, al no dilucidarse algunos planes futuros y no proporcionar herramientas para enfrentar los problemas o la nueva forma de trabajo.

3.-Enfoque de la atención gerencial. Los gerentes deben evitar la creación y el incremento de nuevos problemas o continuar con los que existen. Se sugiere atender los síntomas de la organización desde la raíz (Robbins; *op. cit*; Davis y Newstrom, *op. cit*).

Al tener delineado el tipo de estrategia y modelo que será utilizado para enfrentar el cambio, se deben tener en cuenta algunas actitudes de los trabajadores que obstaculizan el proceso de cambio, la cual tiene dos tipos. 1) La resistencia inmediata o franca. En ella se pone de manifiesto el comportamiento del trabajador, quien se queja constantemente de su desempeño, desacelera su ritmo de trabajo y en ocasiones amenaza con estallar en huelga. La ventaja de esta forma de comportamiento, es que los altos mandos pueden manejar y solucionar los problemas y, 2) La resistencia implícita o diferida, en este tipo de cambio las actitudes de los trabajadores son ocultas, perdiéndose la lealtad hacia la organización y jefes, además de incrementarse el ausentismo, que se justifica como enfermedad.

Para conocer como ha sido el proceso de implementación del modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas, se presentaran algunas referencias de empresas que han retomado los rasgos culturales, la importancia y actitudes de los empleados ante el cambio, la cultura y otros factores, que se han mencionado a lo largo de la revisión bibliográfica.

3. 8 EJEMPLOS DE EMPRESAS MEXICANAS Y EXTRANJERAS QUE HAN IMPLEMENTADO EL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Los ejemplos que se presentaran a continuación, son de empresas mexicanas y extranjeras que han implementado el modelo de Calidad Total. Aunque no se conocen los programas y procedimientos que se llevaron a cabo, los datos que publicaron permiten diferenciar las actividades que cada empresa realiza y qué elementos intervinieron.

1.- AUTOPLAS

Esta empresa creó su propio programa en base a los sistemas sociotécnicos, que consideran a las organizaciones como sistemas abiertos en los que se busca la atención simultánea a los requerimientos técnicos de producción como son: las necesidades psicológicas y sociales de los individuos y los grupos de trabajo. Además de ser considerados sistemas de apoyo para la resolución de problemas y para la mejora continua de los Equipos Autoadministrados.

En 1989, la empresa compró maquinaria a Taiwan, el impacto fue tan fuerte al verlas cubiertas con oxido, despintadas y los manuales escritos en chino, para una empresa que esperaba iniciar cambios. Esto lejos de ser un problema fue el aliciente para el desarrollo de la empresa. Se mandó a Taiwan a personas para que les explicaran los procedimientos y sacar el máximo rendimiento de los procedimientos aprendidos en dicho lugar. Cuando la maquinaria oxidada llegó a la empresa. Por iniciativa propia, los empleados pintaron la maquinaria para iniciar el trabajo, mientras que los

empleados que habían sido mandados a Taiwan, desarrollaron y entendieron los instructivos que se utilizaron posteriormente como manuales de capacitación.

Con ayuda del corporativo Grupo IRSA, se iniciaron las sesiones de capacitación y de integración entre los miembros del Comité Gerencial, formado por los responsables de cada área. Como resultado, establecieron la misión a la que se le denominó, “**un traje a la medida de Autoplas**”. La planeación de esta la corporación, integró la siguiente definición, “Somos fabricantes de lámina acrílica Cell-Cast, competitiva a nivel internacional, que busca la preferencia de nuestros clientes, la generación de riquezas el crecimiento y desarrollo de nuestro personal y aumentar el valor económico para nuestros accionistas” (p. 38). La estrategia integró la visión, valores y el trabajo basado en la cultura de trabajo en equipo que habían visto en Taiwan, pero, el establecimiento y la marcha del modelo no se realizó sin haberse documentado y analizar las experiencias de las empresas mexicanas que trabajaron con los Equipos Autoadministrados o las que trabajaban con el mismo esquema. El trabajo que se realizó en esta empresa abarcó a todos los sectores, sin embargo, se retomaron los aspectos más representativos y que se adecuaron a la temática de estudio.

"Aquí no tenemos supervisores"

El trabajo que se realiza bajo el procedimiento de Equipos Autoadministrados (su concepto es: trabajo en equipo, compromiso con lo producido y los valores de respeto y apego a las actividades realizadas) ha evolucionado. Existen cuatro grupos a los que se les ha nombrado con el mismo número de mercados que los abastecían en un principio: Calsak, Chemtek, Europeo y Nacional. Cada uno de ellos se conforma por 31 personas (25 de producción, 2 de mantenimiento, 2 de logística y 2 de servicios), más un entrenador del áreas de Aseguramiento de Calidad y una persona responsable de la función del Desarrollo Organizacional que realiza reportes al Departamento de Recursos Humanos. Dos de 25 operadoras fungen como Coordinadoras de equipo.

Las responsabilidades quedan divididas de las siguiente forma: planeación, organización, responsabilidad y mejora de los procesos. Cada equipo debe reportar los objetivos que ellos mismos

planean al inicio de cada turno y resolver los problemas que se presenten para conseguirlos. Son los propios grupos que deciden “la línea” de producción

La rotación de los turnos se realiza a partir de equipos completos y no de personas, lo que ha permitido una mayor cohesión y un sentimiento compartido de responsabilidad. Estos datos son proporcionados a las Coordinadores del área de logística, quienes vacían los datos en pizarrones ubicados a la vista de todos. La información sirve para conocer la evolución de los grupos, como base para asignación de bonos de productividad y para la retroalimentación del Comité Gerencial que diariamente se reúne para intercambiar datos relevantes de cada área. Los reportes se refieren a los objetivos, las dificultades que se reportan en una bitácora por la Coordinación de Separación, para que el seguimiento sea más sencillo.

La evolución del proceso tiene aún dificultades como son:

- Los niveles operativos tienen conciencia de los costos de la calidad de los defectos, pero no siempre se conoce el impacto económico de estos.
- La falta de madurez de algunos grupos se manifiesta en la no existencia en la autonomía con respecto a los superintendentes de producción como de mantenimientos, en lo que toca a la solución de problemas técnicos.
- Cuando los equipos no se encuentran lo suficientemente maduros la función de las coordinadoras y del entrenador no es percibida, en la realidad cotidiana, completamente ajena a la función del supervisor en una estructura tradicional.
- Se percibe un énfasis insuficiente en el control estadístico de todos los procesos.

Aprendizaje constante

El proceso de aprendizaje en la empresa nunca termina, el personal operativo recibe 2.5 horas de capacitación a la semana, en los cuales se tocan aspectos que se relacionan con la seguridad,

primeros auxilios, brigadas de bomberos y realización de simulacros de evacuación en caso de siniestros. Además se incluye información sobre los Equipos Autoadministrados, con el propósito de que ingresen a “la línea”, conozcan el proceso completo para que sean capaces de manejar una o varias fases del mismo y sientan seguros de que podrán tomar la decisión más adecuada.

Recorridos

El gerente general realiza diariamente en el primer turno un recorrido por las instalaciones de la planta, para tener un acercamiento con los trabajadores, lo que le ha valido ser visto de manera familiar y formarse una concepción sobre el desempeño del personal. Cualquier trabajador puede acercarse en su ronda, buscarlo en su oficina sin tener que solicitar una cita o se le pueda llamar directamente por teléfono desde cualquier área de trabajo.

Misión, valores...

La conciencia y la estabilidad, hace que se motive al trabajador por “el verdadero amor a la camiseta”. La expresión de muchas de las operadoras respecto a su trabajo es: “Después de haber trabajado en Autoplas, ya no podría trabajar en otro lugar donde me supervisarán y mandarán sin entender por qué se hacen las cosas”. Por otra parte se sienten orgullosos de no haber sufrido accidentes mayores.

Hacer que las cosas sucedan eficientemente.

Uno de los elementos primordiales para la empresa es la responsabilidad total de la realización de las tareas, el conocimiento de las metas y cómo se llevan a cabo, así como la habilidad para responder a imprevistos y la realización del trabajo eficiente.

Los sindicatos

Como parte de la nueva cultura en Autoplas, se logró imbuir a los líderes sindicales y al resto de los trabajadores a la nueva filosofía de trabajo (orientada a la calidad, productividad y la calidad de vida en el trabajo). En la actualidad, los sindicatos son vistos como ejemplo de estrategia y “amor a la camiseta”, ya que son ellos los primeros en liderar los indicadores de productividad, los acreedores de los bonos por asistencia, etc.

Lo indispensable

La gente es el eje al rededor del cual gira Autoplas, la calidad de vida en el trabajo, es una de las principales preocupaciones de la organización. Por lo que se ha proyectado mejorar las condiciones físicas de las áreas de trabajo. Aunque se cumplen con las medidas oficiales de calidad y seguridad, siempre puede optimizarse por medio de los beneficios económicos y el trato personal entre las áreas de trabajo, mejorar los sistemas formales e informales de comunicación, etc.

Para finalizar, en 1989 un de las personas que visitó Taiwan se quedo maravillado y señaló ¿ Qué tienen los chinos que no tengamos los mexicanos? (Salmones y Sida, J. 1996. p. 58).

2.- VIPS

Es una cafetería al estilo americano que se fundó en 1964. Desde entonces ha marcado los lineamientos de calidad en sus servicios. Su éxito está en el conocimiento, capacitación, constancia, dedicación y disciplina que se les inculca a cada uno de sus trabajadores; principal valor de la empresa y a la supervisión que se ejerce a fin de que todo salga bien.

Esta empresa es una de las que ofrece mayor información en el ramo restaurantero, en lo que se refiere al tiempo de duración de la loza, la cantidad promedio de energía, agua, teléfono por cliente

y por unidad en la cantidad promedio del consumo de servilletas, detergente y cada elemento que se utiliza en el consumo directo o indirecto.

Se cuida cada uno de los detalles, consideran que existen servicios buenos pero también hay excelentes; lo que marca la diferencia con los demás restaurantes. La lealtad del personal hacia la empresa se recompensa con promociones, oportunidades de aprendizaje y desarrollo del personal. Uno de los ejecutivos de VIPS mencionan, "Desde que trabajo en VIPS, he madurado, soy más responsable y tengo mayores ambiciones de crecimiento en mi vida personal". Por lo que se le considera una empresa formativa (Rodríguez, M. E 1992).

3.- Corporación Argus S. A de C. V.

Es una empresa familiar que se dedica al embotellamiento de refrescos, fabricación, distribución de hielo y construcción de naves industriales para el arrendamiento de empresas maquiladoras en Ciudad Juárez. La empresa se creó en los años 20's, cuando la familia Fernández asociados con distintas personas inician operaciones de producción de hielo, refresco, cerveza, harina y bancos. Con el paso del tiempo, se definieron las propiedades. Una de las familias conservó los negocios del hielo, refresco y bancos, en 1982, pero se perdió el negocio de los bancos con la estandarización de la Banca. A partir de 1983, todas las empresas de esta familia se integran en lo que es ahora el Sistema Argus.

La empresa por ser pequeña era administrada por los mismos familiares. Para 1979 hasta la fecha, se cambió la administración familiar a una de dirección profesional. Comenta que los efectos se han reflejado en los aspectos operativos y en una paulatina transición cultural. En el sistema administrativo familiar las decisiones eran tomadas por el Gerente General. En cambio, en la empresa embotelladora se requería de trámites complicados que retrasaban las operaciones (para esta corporación, lo importantes de los procedimientos de control y de información deben ser sencillos, para suplir la falta de socio-gerente y reconocer las necesidades de evolución y crecimiento como el apoyo de los profesionales).

La cultura. Cuando las empresas se han administrado de manera familiar, el cambio de estilo gerencial y liderazgo causa dificultades en la empresa. Estas no provienen del nuevo gerente, proviene de los estilos del antiguo y nuevo director, prevaleciendo los modelos paternalista. Las malas o buenas costumbres permanecen mientras que el dueño siga inamovible. Lo que no sucede cuando las empresas rompen con el modelo tradicional, incorporándose disciplinas y la modificación de la cultura.

Los principios que rigen a esta empresa para el cambio de cultura son:

1. Aprender de los problemas, fallas y conflictos.

Los problemas que se presentan se solucionan, pero lo más importante es recoger las experiencias en el momento y diseñar los sistemas necesarios para evitarlos. Dicen que es más productivo actuar que reaccionar.

2. Aplicación y práctica de nuevas habilidades.

Aplicación de nuevos conocimientos a situaciones reales y evaluación de resultados.

3. En las instituciones es más indispensable el largo plazo.

Se requiere de una visión a largo plazo e identificarse con la institución y crear compromisos.

4. Lo importante es la forma de pensar.

Los cambios de sistema son relativamente fáciles de realizar. Pero, los cambios en la estructura de la organización se pueden categorizar como complejos, ya que se deben tratar

con políticas y con el entrenamiento a los trabajadores para que se adecue a los cambios de la organización.

5. Mejores relaciones entre individuos.

Cuando se cambia, se debe incrementar el conocimiento entre los distintos grupos, departamentos, secciones y áreas para crecer (Rodríguez, M. E y Ramírez, B. P, 1992).

En estos ejemplos empresariales, podemos observar que elementos integran en su estructura hacia el cambio y la implementación del modelo de Calidad Total. Algunas empresas publicaron los procedimientos que llevaron a cabo en el proceso de implementación y los elementos que participaron como: cultura, valores de los trabajadores y capacidades, participación de los altos mandos, resultados y algunas limitaciones. Sin embargo, no todas las empresas mostraron los procedimientos, por lo que no se puede comparar entre los elementos, describir los beneficios o limitaciones que pueden tenerse a partir de la implementación del modelo.

4.- IBM de México

Es una empresa que tiene como lema “**IBM se anticipa al cambio**”. Los resultados que se ha obtenido a partir de los cambios han sido contundentes. En 1992 se consideró una empresa sana, es decir, sus ingresos locales fueron de \$606 millones de dólares, 10% más que en 1991; sus exportaciones fueron de \$375 millones de dólares, un crecimiento del 14% en producción de computadoras, lo que les permitió ganar el Premio Nacional de Calidad, en la planta El Salto, Jalisco. Por otra parte, en la búsqueda de líderes, las oficinas centrales integran un nuevo elemento tras la renuncia de John F. Akers. Este nuevo directivo no tendrá que preocuparse por cambiar a los trabajadores mexicanos. En la entrevista que se le realizó a Rodrigo Guerra, menciona como ha sido el proceso del cambio y qué han hecho para alcanzar el nivel competitivo en el mercado internacional.

En la entrevista que se le realizó a Rodrigo Guerra se le formularon las siguientes preguntas:

A propósito de errores y virtudes, ¿cuáles podría decir que han sido los mayores errores de IBM de México y cuáles sus aciertos? Ambos aciertos están centrados en lo mismo. En algún momento una virtud es iniciar el cambio cuando no lo necesitan; pero la virtud es forzar a la organización a cambiar antes de que sea necesario y de que corra la sangre. Y alguien pueda advertir que aún cuando nos estamos adelantando; es tarde. Ahora tenemos que dividirnos para ser eficientes en forma individual. Para algunos quizá deberíamos haberlo hecho antes, y eso se puede convertirse en un error.

Dentro de IBM; ¿cómo valoran a Akers? Hay quienes dicen que el cambio debió haberse iniciado con el predecesor de Akers, John Opel, porque una corporación de 400.000 personas y 65.000 millones de dólares no se transforman de un día para otro. El gran pecado de Akers fue no haber sido audaz, quizá no lo fue por temor a una ruptura. Pienso que la renuncia de Akers es un acto de responsabilidad de admitir que se necesita otro líder. Hay quienes sostienen que para modificar una cultura hay que cambiar de jefe. Yo espero que en IBM de México podamos hacer los cambios sin necesidad de una crisis.

Dicen también que Akers no pudo hacer más debido a una cultura corporativa arraigada ¿qué opina? Lo más terrible que le puede pasar a una corporación o institución de cualquier índole, es fingir que cambia. En IBM de México hubo algo de eso. Es una organización muy amplia y muy esparcida. Una cultura de 400.000 personas no cambia piramidalmente, tiene que fraccionarse. Esto se intentaba pero se acabó a tiempo (Guerra, R, 1993).

5.- XEROX de México

El lema de la empresa es “**liderazgo a través de la calidad**”, la estrategia debe difundirse en todas las filiales del mundo, incluyendo la mexicana. El ingeniero Carlos Nava, Director Ejecutivo de Recursos Humanos y Calidad de XEROX Mexicana, recuerda que cuando se lanzó esta estrategia, en México no se tenían problemas, ni con la competencia ni con los clientes. Sin embargo, el

programa arrancó. En un principio, se creó un grupo dedicado exclusivamente a entender , aprender y después enseñar la estrategia de Calidad Total a los miembros de la organización, y con ello, facilitar la aplicación de esos conceptos nuevos en el trabajo. Nava comenta -“Nos llevó aproximadamente dos años entrenar a todo el personal”.

Empero, no se aplicó lo aprendido - “nos vimos en la necesidad de la aplicación inmediata. Perdimos quizá un año y medio o dos por ese motivo. Obviamente el esfuerzo se perdió, porque estos programas requieren de un buen compromiso e instrumentación instantánea”.

Pasando a otro punto, el empresario también comentó sobre el **cambio cultural**. La alta Gerencia se percató de que se requería una modificación profunda en todos los niveles y definió los objetivos del cambio cultural, a través de la estrategia: **“Liderazgo a través de la calidad”**, inculcándose como principio básico de los negocios además de asegurar que todo el personal busque mejorar la calidad permanentemente y satisfacer los requerimientos de sus clientes.

- Empezamos a trabajar fuertemente en el desarrollo gerencial - anota Nava. Nuestra estructura nos permitirá planear el trabajo con la participación de todo el personal a través de lo que llamamos “Jefe de Grupo Familiar”, es decir, aquel que tiene a su cargo a dos o más personas. Llevar la práctica no fue sencillo, primero se establecieron los grupos de implantación liderados por los niveles gerenciales, se desarrolló un proceso de entrenamiento, comenzando por el Director General y su “Grupo Familiar”, continuando con todos los niveles de la organización, las herramientas de calidad que se les proporcionaron fueron: proceso de solución de problemas, mejoramiento de calidad, herramientas estadísticas, el concepto de costo de calidad y el uso de parámetros competitivos, planeados para enseñar al trabajador a mejorar su trabajo. Las estrategias de mediano y largo plazo se revisaron cada año para establecer los objetivos del siguiente ejercicio. El plan anual, *Policy Deployment* se fundamenta en la satisfacción de los clientes, empleados y accionistas.

- No se puede satisfacer al cliente sin tomar en cuenta a los accionistas, tampoco se puede satisfacer al accionista con utilidades espectaculares a costa de que los empleados no estén satisfechos con sus

sueldos, prestaciones o jornadas de trabajo que no sean adecuadas, y tampoco se puede dar a los empleados todo lo que pidan y no tomar en cuenta lo que el negocio es capaz de fondear, vías clientes.

El diagnóstico de prioridades de la empresa se realiza con el proceso sistemático mediante la evaluación del liderazgo gerencial, la Administración de Recursos Humanos, el proceso administrativo, el enfoque al cliente, el soporte y herramientas de la calidad, así como las prioridades de negocios. Los parámetros que se utilizan para realizar ésta tarea son: calidad, costo y tiempo (QCT).

Los factores que contribuyeron a la instrumentación del programa fueron: el desarrollo en cascada del proceso de calidad, el involucramiento de la alta gerencia y la estrategia de calidad como una disciplina de trabajo. El punto clave fue dotar a todos los empleados de un lenguaje común, para facilitar el cambio hacia una Cultura de Calidad Total. Los beneficios que redituó el programa fueron: mejoras en la satisfacción de los clientes, reducción de rechazos de productos, disminución de los niveles de inventarios y recorte de costos, etc. Concluye Nava, una estrategia de calidad no es una vacuna que inmuniza contra todas las enfermedades, pero otorga elementos para realizar buenos planes de acción (Nava, 1993).

En los ejemplos empresariales que se presentaron, las empresas tanto mexicanas como extranjeras han tomado en cuenta la estructura cultural, al trabajador como pieza importante para la organización, el modelo de liderazgo, la participación de los altos mandos, etc. Se puede observar en los datos que presentaron, las diferencias que existen en la forma de trabajar de cada empresa, con lo que se infiere que cada empresa ha implementado su programa de calidad sin copiar los de otras empresas.

Con respecto a IMB y XEROX de México, estas empresas se han erigido como líderes mundialmente. Para mantener su estatus han recurrido a adaptar sus sistemas administrativos a las

condiciones culturales del país donde se encuentra la empresa - en este caso México- y destituir a los altos mandos que no se adaptan a los nuevos regímenes y al cambio, como sucedió en IMB. Lo que llevo a esta empresas a cambiar fueron los constantes errores de Akers, quien no quería adaptar a la empresa a las condiciones culturales de México. Después la salida de Akers, se consideró que era el momento adecuado para cambiar, y no esperar a que “corriera sangre”, y fingir que se cambia. Para algunas organizaciones es cómodo desplegar que se han iniciado cambios, con sólo mostrar nuevas envolturas o slogans, sin que se realicen modificaciones en la estructura organizacional.

En XEROX parece que al aplicar sus estrategias, se fingió cambiar, por lo que no se obtuvieron los resultados esperados. El Ing. Nava comenta que la puesta en marcha del programa se hizo cuando no se enfrentaron problemas, se perdieron algunos años en el entrenamiento sin obtener resultados. Después se vieron en la necesidad de comprometerse e instrumentar el programa de inmediato, logrando los objetivos establecidos. El Ing. Nava señala que esta estrategia no es un vacuna que inmuniza contra todas las enfermedades, pero otorga buenos planes de acción. Con lo que se deben buscar nuevas alternativas para mejorar o enfrentar problemas. Estas empresas que enfrentaron problemas en sus estructuras, pusieron atención a la organización, cultura y trabajador, lo que las ha llevado a alcanzar el éxito.

Pasando a la revisión de las empresas mexicanas, podemos destacar que Autoplas y la Corporación Argus enfrentaron algunos problemas, lo que las llevo a cambiar sus tradicionales esquemas administrativos. La base del éxito que han alcanzado, reside en el la importancia de la cultura del trabajador y ser humano de los que se retomaron sus capacidades, habilidades, ideas, etc., el compromiso de los altos mandos y de los trabajadores para desempeñar sus actividades manifestados en los cinco ejemplos anteriores- y el seguimiento en los procedimientos.

A diferencia de VIPS, que parece que desde sus inicios se perfiló como una empresa de excelencia. Su trabajo residido en mantener y mejorar la calidad, llevar un control minucioso de todas las actividades, servicios y consumo de mercancías. Las tres empresas coinciden en dejar que sus

trabajadores realicen su trabajo con la mayor libertad, haciéndolos madurar en sus actividades dentro y fuera de la empresa.

Estas empresas trabajan con el ser humano y sus características, Autoplas introyecta en sus trabajadores “la misión y valores”, mientras que VIPS “La lealtad”. A partir de esto, surge la pregunta ¿ qué significa para los trabajadores y la empresa, y qué elementos las definen, porque son términos que distan de lo común ? Al igual que en los procedimientos, parece que estas empresas también se han dado a la tarea de hacer sus propias definiciones en las que se integra sus características y las actividades que se desempeñan.

6.- Estudio titulado: Barreras e impulsores para transformar la Cultura Tradicional a una Cultura de Calidad en empresas industriales mexicanas.

El estudio se realizó con la colaboración de la FUNDAMECA y su objetivo fue determinar las barreras que existen para transformar la Cultura Organizacional dentro de una empresa mexicana, analizando la Cultura Organizacional Tradicional, como barrera en dicha transformación en 1996.

De las preguntas de investigación que se realizaron, se destacan las siguientes: ¿Qué corrientes de calidad es adoptada con mayor frecuencia por las empresas cuestionadas? y ¿Cuál ha sido la evolución de los programas de calidad en las empresas encuestadas de acuerdo a su tamaño?

Participaron industrias de cualquier tamaño de la iniciativa privada con representación en el D.F. y área metropolitana en los Municipios de: Atizapán, Coacalco, Cuautitlán, Cuautitlán Izcalli, Chimalhuacán, Ecatepec, Huixquilucan, Los Reyes La Paz, Naucalpan, Nezahualcóyotl, Tlalnepantla y Tultitlán.

Las variables que se manejaron en el estudio fueron:

- a) Carencia de recursos económicos, intelectuales, infraestructura, personal y tiempo.
- b) Resistencia de los miembros de la organización ante el cambio.
- c) Cultura Tradicional de la empresa.
- d) Resistencia del entorno para participar en el cambio.
- c) Falta de visión.

Para obtener información de las industrias, se aplicaron cuestionarios a Gerentes, Directores, Jefes, etc., de las áreas de Calidad y Recursos Humanos. Las categorías que se consideraron fueron:

- Barreras en la implementación.
- Falta de recursos económicos.
- Falta de menciones.
- Cultura Organizacional.
- Falta de comprensión o conocimiento de los programas de calidad.
- Falta de personal capacitado.
- Resistencia de los integrantes al cambio.
- Falta de tiempo para implementar el programa
- Falta de infraestructura.
- Cultura Tradicional de la empresa.
- Oposición al cambio, falta de apoyo de la alta dirección.
- Ninguna barrera.
- Nueva cultura.
- Asesor inapropiado.

- Crear el concepto.

Las manifestaciones culturales como impulsores de la Cultura de Calidad fueron analizadas con la siguiente ecuación que propusieron el Lic. Horacio Andrade, Consultor Industrial y Coordinador del Diplomado de Desarrollo Organizacional del ITAM y el Ing. José Ramón Sida Medrano; Dir de la FUNDAMECA:

$$Cul = X1 LID + X2 PLAN + X3 R H + X4 EST + X REL.$$

Se encontró que las tendencias de las organizaciones actuales que trabajan con el modelo de Calidad Total son: participación más activa de todo el personal, tener una visión a largo plazo, reducción de tiempos de entrega. Y entre las corrientes administrativas que se adaptan en las empresas se destacan: ISO 9000 Reingeniería, Justo a Tiempo, Equipos de trabajo y prácticas propias actualizadas y más involucradas con el concepto de calidad. En contraste con las empresas que siguen viendo como un proceso de normas y especificaciones al Control Estadístico de Procesos y la Norma ISO 9000, los Círculos de Calidad y otros

Los resultados que se obtuvieron de este estudio, dieron a conocer la transformación de la Cultura Tradicional a una Cultura de Calidad. En la revisión que se ha hecho, hemos observado que los métodos tradicionales son la principal barrera para implementar el modelo y por ende para iniciar el cambio y, si a esto agregamos el desconocimiento del programa, la falta de capacitación del personal, el incumplimiento de los objetivos establecidos y la falta de recursos que permitan realizar dichas actividades.

La revisión de los ejemplos empresariales, nos permite conocer los resultados que se han obtenido y los procedimientos que han seguido las empresas para implementar el modelo de calidad a qué elementos se consideran en el proceso. La información presentada en los ejemplos, permite conocer procedimientos, resultados y algunos beneficios después de haber implementado el modelo.

Los anteriores puntos pueden servir como herramienta para implementar el modelo de calidad total, al mismo tiempo, prever las posibles consecuencias al modificar la estructura de la organización y los rasgos culturales de los empleados. Además de comparar entre los valores iniciales y los valores modificados en un rango de tiempo y servir como parte adicional en la elaboración de los programas estructurados bajo el sistema de Calidad Total.

Otros factores que también se presentan como elementos de resistencia al cambio según (Davis y Newstrom, *op. cit*) son:

INSEGURIDAD: Cuando se presentan cambios, el comportamiento del trabajador es de inseguridad, al realizar nuevas actividades y tareas que modifican su rutina de trabajo. La seguridad se obtiene cuando el trabajo se mantiene sin cambios drásticos que modifiquen considerablemente sus patrones comportamentales, anteponiendo las experiencias anteriores para realizar sus actividades laborales.

ECONOMÍA. Las organizaciones que están en proceso de cambio, en ocasiones reducen sueldos o algunas prestaciones a sus trabajadores, cuando no se ha adaptado a las condiciones prevalecientes y a los requisitos de trabajo. En última instancia, el trabajador al no cubrir con las demandas es liquidado.

Hasta el momento, se han presentado resultados éxitos de empresas que han implementado el modelo, pero, en ninguno de los casos se presentaron las consecuencias que ha enfrentado el trabajador al iniciarse la implementación del modelo y los cambios. Ante esto, se describirán algunos aspectos en el siguiente rubro.

3.9 VALORACIÓN TEÓRICA SOBRE LAS POSIBLES CONSECUENCIAS EN EL TRABAJADOR QUE LABORA BAJO EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Sabemos que aún no existe un modelo que resuelva las necesidades y demandas de los trabajadores, sin embargo el sistema de calidad total, abre una vertiente, para estudiar el comportamiento del ser humano - trabajador, la organización y repercusiones entre ambos factores. El cambio, es un aspecto que afecta de igual manera al ser humano - trabajador y a la organización. Cuando se integran una diversidad de fuerzas se inicia el cambio, que se caracteriza por la alteración en el comportamiento cotidiano. Las modificaciones conllevan a la investigación de las circunstancias desconocidas en primera instancia, y, posteriormente a la adaptación de los y ajustes de los eventos que fueron alterados. A nivel individual el cambio puede ser considerado tan grave o transitorio, según se interprete. Estos aspectos, son de reciente estudio dentro de los modernos sistemas administrativos, en los que se integran las consecuencias y satisfactores de los trabajadores en la organización y las repercusiones que tienen en ámbitos sociales, físicos y psicológicos por citar algunos aspectos. Los métodos administrativos tradicionales, omitían estos elementos como parte del cambio y en la realización de procedimientos. Ahora, los modelos tratan de retomar una totalidad de aspectos que benefician a la organización y al trabajador. La información que a continuación se presentará es útil para inferir sobre las consecuencias positivas y negativas del trabajador, ya que en la bibliografía revisada no se hizo referencia a tales factores.

Inferiendo sobre las posibles consecuencias que se presentan al iniciarse los cambios, se encuentra el estrés. Este se presenta en personas que sufren presiones diariamente y agotamiento físico. Con frecuencia esta alteración se incrementa cuando las cosas no salen bien o se enfrentan algunos fracasos. Los altos niveles de estrés restan la posibilidad a los empleados de

utilizar al cien por ciento sus capacidades cognoscitivas y habilidades, limitando su desempeño y haciendo poco estimulante el trabajo. Los síntomas de estrés en las personas se identifican por la pérdida de respeto a sí mismo, en una motivación mediocre y el refugio en bebidas alcohólicas (Eheobuche, *op. cit* y Davis, *op. cit*).

Otras de las causas que incrementan los niveles de estrés en los trabajadores dentro de la organización son: los cambios importantes y novedosos en la forma de trabajar, las transferencias y suspensiones temporales, la situación económica de la empresa y del individuo, los cambios tecnológicos, demandas constantes de trabajo, sobrecarga de trabajo, largas jornadas, rotación de turnos, ritmos acelerados, etc., cansancio y bajo rendimiento laboral (Laurell, A 1983). Aunado a esto, las tensiones que se generan por las causas de estrés, hacen que el trabajador sea más vulnerable a tener accidentes y exponerse a peligros laborales, y más, cuando se implementa un programa nuevo o se controla la situaciones en por de mejorar la producción en la empresa; incrementándose la inseguridad en la actividad de los trabajadores y el rechazo a lo nuevo, una de las causa puede ser la falta de capacitación.

La persona que se encargue de la capacitación, deberá conocer la temática y las prácticas que deban realizar los trabajadores. Los capacitadores tienen como objetivo dar a conocer las herramientas de trabajo, mostrar su funcionamiento y cómo se deben utilizar al enfrentar situaciones problemáticas. Para las empresas que implementen el modelo de calidad, esta es una estrategia que siempre debe existir, la información que se le proporcione a los empleados, los mantendrá dentro de los lineamientos y requisitos que establezca la organización, y a la organización, dentro de los mercados internacionales. Entre las empresas internacionales que intervienen grandes capitales en la capacitación de los empleados se encuentran:

IBM. Ray AbuZayyad, comenta que cada año los empleados asisten a capacitación un equivalente a 4 millones de días. Por su parte, **POLAROID** proporciona los siguientes datos: los trabajadores

pasan 176 horas en capacitación, lo equivalente a trabajar 8 horas, un día a la semana durante 22 semanas (Harrintog *op. cit.*).

En el desempeño de los trabajadores, se presentan factores psicosociales que interactúan en el trabajo, medio ambiente y las condiciones de la organización. En lo que se refiere al trabajador, él cuenta con capacidades, necesidades, cultura, percepciones y expectativas que se ponen de manifiesto para desempeñar su trabajo y cubrir con sus necesidades. En la Fig. 2 del anexo, se esquematizan los factores que influyen en las repercusiones negativas para el trabajador (insatisfacción, salud y rendimiento).

La interacción negativa entre las condiciones de trabajo (medio de trabajo, satisfacción laboral y condiciones de la organización) y los factores humanos (capacidades, necesidades, expectativas, costumbres, cultura y las condiciones personales del trabajo) pueden ocasionar en el trabajador perturbaciones emocionales, problemas de comportamiento, cambios bioquímicos y neurohormonales con riesgos de desarrollar enfermedades mentales y físicas, que repercuten en la mala utilización de las habilidades, sobrecarga de trabajo, falta de control, conflictos entre la autoridad y el empleado, la disminución de salarios, falta de seguridad laboral, la rotación de turnos, etc.

Existen otros factores dentro de la organización que incrementan los niveles de estrés como son: la monotonía del trabajo, lo que conlleva a que el trabajador se desempeñe por estímulos económicos y no por la satisfacción laboral, la falta de incentivos, la incapacidad para dominar maquinaria de alta tecnología y nuevos procedimientos administrativos al no adaptarse. Sin embargo, existe la contraparte, cuando el trabajador se adapta y responde a los estatutos establecidos por la organización, ésta no informa de sus avances y desarrollo, recibiendo el mismo estímulo económico y mermando su satisfacción laboral.

En cuanto a los motivadores que se utilizan en la organización, estos incrementan el interés de los trabajadores, aumentando su desempeño y rendimiento. Sin embargo, Frederick Herzberg

(Tagliaferri, 1988), psicólogo conductista, señala que los motivadores desempeñan un rol de satisfactores y desalentadores, cuando se abusa de esta herramienta no se puede garantizar al máximo el desempeño laboral. Al saturarles de información que trate de mejorar y mantener su interés con estímulos, se dejan a un lado los factores que son frustrantes y obstaculizantes del desarrollo y desempeño laboral.

Algunas de las causas que incrementan el estrés son: los constantes cambios de horario y las largas jornadas de trabajo que desajustan el estado de vigilia y sueño, ocasionando alteraciones en el ritmo biológico del cuerpo, temperatura, en los niveles normales de azúcar, agilidad mental, desequilibrio emocional, modificación de las costumbres alimenticias, ruptura de las relaciones familiares y las actividades sociales.

Para algunos trabajadores, la alta tecnología es poco estimulante y un riesgo para su trabajo, un ejemplo de ello son las computadoras. Para las personas incipientes en el uso de la maquinaria, se les dificulta el aprendizaje. Aunque las máquinas simplifican el trabajo, desplazan la participación del ser humano y minimizan las relaciones entre compañeros. Un problema que se ha presentado frecuentemente, son las averías al sistema lo que impide llevar un ritmo constante de trabajo (Novena Reunión del 18 al 24 de sep. 1984. Información del Comité Mixto OTI-OMS).

Aunado a lo anterior, los problemas orgánicos que con mayor frecuencia se presentan en los empleados con niveles altos de estrés son:

Hipertensión lábil. Es una activación episódica del sistema nervioso simpático que puede alterar el funcionamiento del sistema cardiovascular.

Reacciones somáticas crónicas. La elevación prolongada de la tensión muscular isométrica, puede ser causante de diversas manifestaciones patológicas, afectando a los músculos, tendones y articulaciones.

Niveles altos de colesterol. La causa de esta enfermedad, son los constantes hidratos de carbono o lípidos ingeridos no metabolizados por el organismo estancándose en las arterias, causando arteriosclerosis e incrementándose los niveles por llevar una vida sedentaria.

Los problemas de los trabajadores que atañen a la organización no afectan únicamente a este ámbito. La familia como principal núcleo, es el ambiente en donde se descarga el cúmulo de frustraciones, irritabilidad, fatigas, estrés, tensiones, etc. Los empleados modifican su conducta para con la familia, se quejan, tienen dificultad para dormir, son agresivos con su familia y con las demás personas en algunas ocasiones ingieren alcohol, drogas que fracturan la unión familiar.

Volviendo a la organización, los trabajadores se identifican por el tipo de personalidad, Davis y Newstrom (*op. cit*) describen dos tipos:

En el **tipo A** se encuentran las personas con tendencias agresivas y competitivas, con altos niveles de desempeño al estar en constantes niveles de presión. Son exigentes consigo mismos, en su trabajo y hasta en su tiempo libre. La mayor parte de las veces, las presiones son generadas por su medio ambiente, exigiéndose más de sí mismo, haciéndolos vulnerables a las enfermedades físicas. En tanto, las personas de **tipo B**, se caracterizan por ser tranquilos y serenos, aceptan las situaciones cambiantes, sin que se adopte una actitud de competencia. Se dejan agobiar por las presiones de tiempo y los requerimientos de trabajo, por lo que son menos propensos a sufrir problemas físicos a causa del estrés.

Para disminuir los niveles de estrés de los trabajadores, la Psicología ha intervenido con algunas estrategias utilizadas en el área clínica. Pero ante el tamaño de la organización, es difícil iniciar alguna terapia con cada uno de los empleados. El maestro Benjamín Domínguez Trejo (Rev. Administrate Hoy, 1996), propuso algunos pasos básicos para manejar el estrés por los trabajadores, sin la ayuda de un guía o psicólogo.

1. Identifique y evalúe los factores del estrés y asegúrese de que sean reales y que ameriten la atención que se les está brindando. Para ello, puede listar los factores e indicar la importancia y la intensidad por semana.
2. Realizar alguna actividad física. Disfrute del momento y los movimientos que realiza.
3. Practique alguna forma de relajación diariamente para no caer en la costumbre y decremente los resultados.

Aunque se proponen algunos pasos y reglas de relajación sin la ayuda de un guía o terapeuta. Se sugiere la visita a un terapeuta que le indique al trabajador qué estrategia es la más recomendable para su caso. También, será necesario que el trabajador que se someta a terapia, haga una revisión de su estado físico (hipertensión, problemas cardíacos, etc.) que puedan ir en detrimento de la salud al iniciar las sesiones de relajación. La experiencia de los ejercicios de relajación con ayuda profesional, permite que se realicen independientemente y sean satisfactorios.

Las reglas a seguir para realizar ejercicios de relajación son:

1. Respirar lenta y profundamente, inhalando por la nariz y exhalando por la boca, sin importar el tiempo y olvidándose de lo que le rodea.
2. El ejercicio de relajación debe realizarse en un lugar cómodo donde sienta satisfacción y no se canse, cierre los ojos y deje llevar su imaginación.
3. No se presione en si está haciendo bien el ejercicio, o si "éste" raramente funcionará ¡relájese y disfrute!
4. Asegúrese de estar sentado cómodamente, aflojado de cualquier prenda ajustada al rededor de la garganta y cuello, y manténgase sin cruzar los brazos y piernas - una recomendación más, los ejercicios de relajación deben realizarse en lugares aislados del ruido e interrupciones (Rev: Adminístrate Hoy. Mayo 1996. p. 31).

En este capítulo, se tomó en cuenta la propuesta de W. Ouchi y K. Ishikawa, quienes especificaron que para implementar el modelo de Calidad Total, era necesario considerar los antecedentes históricos y los rasgos culturales de los trabajadores para adaptarlos al nuevo sistema administrativo. Por esta razón, se retomaron algunos rasgos funcionales y disfuncionales propuestos por Kras (*op. cit*), que obstaculizan la implementación del modelo de calidad. A partir de esto, se revisó teóricamente el proceso de cambio y cómo afecta al comportamiento de la persona. Específicamente los mexicanos.

Para conocer los procedimientos y resultados de la aplicación del modelo de calidad, se revisaron algunos ejemplos de empresas que lo han puesto en práctica como: Autoplas, VIPS, Corporación Argus S. A de C. V., IBM de México y XEROX de México. En estas organizaciones pudimos observar que se ha fundamentado la implementación, el trabajo y el seguimiento, con los fundamentos del modelo cultura, persona, trabajo en equipo, participación de los altos mandos y aplicación del sistema desde el inicio hasta el final del trabajo; en este caso es el cliente.

Según los datos de las empresas, los trabajadores pueden tomar decisiones, cooperar, ser responsables, leales a la organización, entre otros aspectos. Sin embargo, no se conocen cuáles fueron las consecuencias para la organización y para los trabajadores, hacer cambios en sus patrones comportamentales en su estructura social que se les ha heredado de generación en generación. A partir de la bibliografía revisada, se infiere el rechazo a la nueva estructura administrativa, normas, y reglas, así como, el choque entre la cultura tradicional y la cultura moderna, además de conocer los resultados inmediatos de los cambios, con lo que se puede evaluar los beneficios o/y las consecuencias de la nueva forma de trabajo.

Es importante destacar, que la modificación de los rasgos culturales en las organizaciones busca un objetivo específico, la productividad de la empresas, el desarrollo de los empleados en sus actividades laborales y cotidianas, la unificación de los elementos, en la sociedad y organización. Sin embargo, los cambios culturales y la introducción de nuevas tendencias culturales, no se genera en la organización, su entrada se hace por los medios de comunicación, las mercancías que llegan al

país, el uso de alta tecnología y en este caso, la cercanía con los Estados Unidos que desplazan a los valores tradicionales débiles estableciéndose los dominantes. Y en este sentido, no se tiene un objetivo para alcanzar la calidad, la alta productividad y disminuir el consumismo.

Aunque estos razonamientos pueden ser aventurados, ya que para evaluar los alcances se debe esperar que pase el tiempo - en Japón, los resultados se empezaron a observar después de 20 años - y no hacer énfasis en que el modelo es obsoleto porque pasó su momento. También se debe esperar a que otros sectores se sumen a la práctica, por lo que se puede considerar que se encuentra en proceso y fase de difusión. En las próximas generaciones se sabrá de los beneficios o limitaciones que tuvo este modelo en el comportamiento del ser humano, en su desenvolvimiento laboral y social.

El que exista una cultura de calidad en México, requiere de cumplir con los lineamientos establecidos por el sistema y la elaboración de programas que se apeguen a las necesidades de la cultura y organización, sin dejarnos llevar por comentarios de altos ejecutivos como Luis Guillermo Ibarra, Director General de la SECOFI, quien declaró que en México todavía no existe una cultura de calidad que fomente la creación de un número considerable de normas mexicanas, para que los productos elaborados en el país cumplan con los requisitos de calidad (Ordoñez. H. 1994, Secc. Finanzas. P.3). Consideramos que no se puede hablar de una cultura de calidad, si no se crean las condiciones propicias, se difunden los elementos y sectores que deben participar en el procesos y mucho menos, esperar a que los cambios se realicen inmediatamente, sí solo están participando empresas del sector privado, restando competitividad entre las empresas del gobierno quienes continúan con los procedimientos tradicionales.

CAP. 4. INFLUENCIA DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL EN EL COMPORTAMIENTO DEL TRABAJADOR MEXICANO.

En el capítulo anterior, se presentaron los rasgos culturales funcionales y disfuncionales de los trabajadores, que pueden obstaculizar la implementación del modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas, además de resaltar, las posibles consecuencias en el trabajador en los aspectos: psicológicos, físicos y sociales.

En lo que concierne a los ejemplos empresariales, estos presentan la forma en que se ha trabajado en México, los lineamientos que han seguido, los primeros resultados y el tipo de empresas que han realizado los cambios. En los siguientes rubros, se infieren algunas de las consecuencias positivas y negativas. Datos obtenidos de la bibliografía revisada.

4.1 INFERENCIAS SOBRES ASPECTOS POSITIVOS AL MODIFICARSE HÁBITOS Y COSTUMBRES DISFUNCIONALES PARA LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.

Aunque puede ser muy aventurado señalar qué aspectos son positivos o negativos por el corto periodo que tiene de haber sido implementado el modelo de calidad, se pueden inferir algunos resultados a partir de las publicaciones hechas por las empresas.

- a) En México, la puntualidad es un factor que apenas ha ido cobrando importancia para los empleados y las organizaciones de la iniciativa privada. Muchas de estas empresas empiezan a incursionar en los mercados internacionales en donde se trabaja con el factor tiempo, cumplimiento de objetivos y metas. Aunque esta costumbre no se ha erradicado por completo, las personas que han trabajado bajo este requisito, lo han puesto a la práctica en su vida laboral - una de las estrategias utilizadas son los castigos - y en su vida cotidiana. Tomándose en cuenta las posibles consecuencias tales como: el

incumplimiento de los objetivos o la entrega de mercancías, quejas por parte de los clientes, etc.

- b) Las empresas que han iniciado el proceso de cambio de costumbres y hábitos disfuncionales de los trabajadores mexicanos, realizan una actividad conjunta, los castigos. En las costumbres y hábitos que más se ha utilizado es: la impuntualidad, el desperdicio de materiales, la desorganización, el exceso de parloteo, el incumplimiento de trabajo, etc., sin que se les de un previo entrenamiento para conformar los nuevos patrones comportamentales. Los trabajadores que cumplen con estos requerimientos, se les motiva con bonos económicos, se les asigna un lugar en el cuadro de honor y se les reconoce por los altos mandos.
- c) Se dice que después de haber trabajado bajo el sistema de Calidad Total, los empleados mejoran su rendimiento, las relaciones con sus compañeros, su trabajo se vuelve más satisfactorio, sin embargo, muchas empresas no establecen en sus publicaciones qué es la satisfacción, y a partir de qué parámetros se le puede considerar como tal.

En el caso de Autoplas y Vips, el cambio en los valores a los que esta sujeto el personal, les permite vislumbrar su trabajo con responsabilidad, madurez valorando su desempeño como trabajador - ser humano aspectos que determinan la satisfacción de los empleados. Comentan que en otras empresas ya no se adaptarían, tiene libertad de trabajar sin que los estén supervisando.

En el caso de Autoplas de Grupo Resistol, El Ing. Alfaro Gerente General , ha delegado responsabilidades a los trabajadores, para conocer las actividades, realiza tres juntas a la semana con sus trabajadores donde se tratan diversos temas y las posibles soluciones, realiza recorridos diariamente al iniciarse el primer turno con el propósito de que los trabajadores se familiaricen con él, los trabajadores que quieran tratar algún

asunto, se pueden acercar sin que tengan que solicitar una cita, llamarle por teléfono o visitarlo en su oficina.

Estos son los lineamientos que debe de seguir un líder, además de ejemplificar con el comportamiento cuál es la finalidad del modelo y qué se espera de los trabajadores.

d) El trabajo en equipo en las organizaciones se ha empezado a difundir en las organizaciones mexicanas y también se ha practicado. Se cree que el trabajo es de tipo individualista; por lo que resulta poco atractivo y sin garantías. Quizá el problema reside en la falta de capacitación para que se indique la forma de trabajar, cuáles son los beneficios y cómo se pueden cumplir los objetivos establecidos por la empresa a partir de esta forma de trabajo. Buenrostro (*op. cit*), menciona que el trabajo en equipo sí se realiza en las organizaciones mexicanas, pero, no se le ha dado debida la importancia porque se le presta más atención a la remuneración económica, a los problemas empresariales, etc.

Estos son algunos de los beneficios que ha traído la modificación de hábitos y costumbres a los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos. Con el tiempo, se van a ir sumando algunos otros factores que se encuentran en proceso de ser modificados o lo están siendo. Y a partir de entonces, se podrá evaluar si los cambios han sido positivos o negativos para las organizaciones del país.

4.2 INFERENCIAS SOBRES ASPECTOS NEGATIVOS QUE PUEDEN OBSTACULIZAR LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE CALIDAD TOTAL

Como ya se dijo, es muy apresurado hacer evaluaciones sobre los cambios en los rasgos culturales de los empleados mexicanos o esperar que las organizaciones reporten que aspectos se le han dificultado. Mucha de la información que se reporta como negativa, proviene de los trabajadores quienes se encuentran insatisfechos con el trabajo que se realiza en las empresas ya que se les escatima el material, se pide que los productos o servicios se realicen con calidad sin tener definido y conocer los elementos que integran éste término, no existe el

mandos, entre otros aspectos. Mientras que en las organizaciones que cumplen con los lineamientos, se enfrentan con la falta de madurez por parte de sus empleados para tomar decisiones, iniciativa o compromiso para realizar sus actividades, como lo reportó Autoplas de Grupo Resistol y los datos que se obtuvieron en el estudio realizado por Ruiz y Valencia (*op. cit*), donde se analizaron las barreras e impulsores para transformar una cultura tradicional a una Cultura de Calidad. Las principales barreras que se identificaron fueron: la resistencia del personal, la falta de conocimiento del programa, la falta de capacitación del personal, la carencia de recursos económicos para iniciar el proceso y los valores culturales disfuncionales.

Con la información que se presentó anteriormente, suponemos que aún falta mucho del proceso por evaluar y los elementos que se deben tomar en cuenta para realizar los cambios. Las evaluaciones que se realizan al respecto y las críticas deben hacerse a la etapa que se este desarrollando, tomando en cuenta que el tiempo y las generaciones venideras serán el parámetro para conocer los avances del modelo en cuanto a la modificación de los rasgos culturales disfuncionales para las organizaciones mexicanas. Si no se ha realizado esto, tampoco se puede denominar como un modelo obsoleto, el cual se desecha y se implementa el de moda.

4.3 PROPUESTA DE ESTUDIO

Las empresas que han implementado el modelo de Calidad Total y que han respetado los fundamentos de éste, realizan cambios en la estructura administrativa tradicional, analizan los rasgos culturales (valores, costumbres y hábitos) que limitan o permiten el desarrollo de la organización y los trabajadores en su vida cotidiana, laboral y social. Esta última establece normas, patrones comportamentales, lenguaje, formas de vestir, etc., que se deben respetar y conocer al momento de iniciar los cambios. La modificación de los rasgos culturales débiles, tiene el propósito de incrementar la productividad de los empleados y de la empresa, mejorar la fabricación de los productos y/o servicios, satisfacer y analizar las necesidades de los clientes.

En este modelo todos los sectores de la empresa participan en el cambio, esto es, los departamentos, los niveles operativos, mandos medios y los altos mandos, lo que conlleva a planear programas y estrategias que se inicien al principio del proceso - elección de las materias primas, distribuidores y el trabajo en sí- hasta la etapa final que involucra el final del producto y la distribución en los mercados y la preferencia de los clientes.

Los elementos que participan en la implementación o en los planes de aplicación son: la cultura de los empleados y el análisis de los rasgos funcionales y disfuncionales, fuertes y débiles. Con ello se busca la integración del trabajador activamente en la empresa, permitiéndole desarrollar habilidades tales como: toma de decisiones, trabajo en equipo, modificación de costumbres como: impuntualidad, desorganización, cooperación, días festivos, etc. Aspectos que se desarrollaron en los capítulos anteriores, los cuales conforman la estructura del modelo de calidad total. Teniendo como referencia esta información, surgen los siguientes cuestionamientos.

¿ Permitirán las organizaciones que los trabajadores se desarrollen y se desenvuelvan con libertad en la toma de decisiones, responsabilidades laborales, planteamiento de ideas e innovaciones, etc., ante problemas o cualquier otro tipo de situación que se presente en su desempeño laboral ? Considerando que esta interrogante fue contestada satisfactoriamente, seguramente porque se cumplieron con los fundamentos del modelo, entonces ¿ cómo se prepara al individuo para que enfrente y se desempeñe en la organización y en la sociedad, ya tienen distintos planteamientos ? y ¿ cómo se afectará al trabajador que ha aprendido habilidades y se desenvuelve con calidad en una sociedad que no se desempeña con los lineamientos de calidad ? Además de esto, ¿ cuáles serán las consecuencias positivas y negativas en los individuos al modificarse hábitos, costumbres y valores disfuncionales para la organización tales como: impuntualidad, irresponsabilidad, iniciativa, etc., en la implementación del sistema de Calidad Total ?

Para responder a estas preguntas y cumplir con los objetivos, se propone el cuestionario como instrumentos para recabar información. El cuestionario es un instrumento que se conforma preguntas formuladas por escrito sin que se requiera la intervención del entrevistador (Egg, 1979).

De acuerdo con Cannell y Kahn (1972), el cuestionario tiene doble propósito:

1) Traducir los objetivos de investigación en preguntas específicas, cuyas respuestas proporcionen datos para comprobar hipótesis o indagar sobre alguna área determinada para los objetivos de investigación y, 2) los datos obtenidos ayudan al investigador en la tarea de motivar y retroalimentar a las personas a quienes se les aplicó el cuestionario o extrapolar la información a otras situaciones con la misma finalidad.

En lo que se refiere a la estructura o construcción del cuestionario, se deben tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- * Las preguntas deben formularse de modo que las respuestas reflejen la situación actual de las personas.
- * Las palabras que se utilicen en las preguntas deben ser conocidas dentro del vocabulario de las personas.
- * Los enunciados deben ser cortos y fáciles de comprender, sin que se sugiera las respuestas.
- * Los encuestadores no deben poner ansiosos a los encuestados, y con ello afectar sus respuestas.
- * Para los encuestados, la presencia de los encuestadores debe pasarse por alto

En cuanto a los reactivos estos se pueden formular según el tipo de cuestionario que se elija para recabar información, por ejemplo:

1) Cuestionario de reactivos fijos o cerrados. Las preguntas que se formulan en este tipo de cuestionario, ofrecen al encuestado alternativas de respuestas.

2) Cuestionario de reactivos abiertos. Son preguntas que buscan la información de los encuestados a partir de sus opiniones, ampliando el campo de estudio (Kerlinger, 1975).

La habilidad del encuestador para construir este tipo de preguntas es importante, ya que de ellas depende que se obtenga información que se necesite. Es frecuente utilizar este tipo de preguntas en los **pretest**, cuando no se conocerán las categorías o al final de una batería de preguntas para obtener un análisis más profundo (Padua, 1979).

3) Preguntas abiertas y cerradas. Son cuestionarios que integran los dos tipos de preguntas, que como ya se dijo, son útiles para realizar categorías y para analizar más profundamente datos sobre áreas específicas y la aplicación de **pretest**.

Además de estos tipos de cuestionarios, se encuentran los de preguntas particulares, ingresos, ocupación y conocimientos (Padua, *op. cit.*). Para este estudio, se eligió el cuestionario de reactivos abiertos y cerrados, porque los trabajadores tienen conocimiento del tema.

En cuanto a las ventajas del instrumento, es una herramienta para la recolección de datos que no es muy costosa, en comparación a otros instrumentos o métodos para obtener información como: la entrevista, en la que se invierte menos tiempo en su aplicación y el análisis de los resultados. En cuanto a las desventajas se encuentran: la disposición de los altos mandos para que se aplique el instrumento, la falta de adaptación de los encuestadores en la situación y con las personas a las que se les aplique el cuestionario, los costos invertidos en la capacitación del personal que aplique el cuestionario, la falta de disposición de las personas para contestar o el falseamiento de la información que impida cumplir con los objetivos de la investigación, entre algunos otros aspectos que no se puedan manipular.

Al revisar la información de los capítulos anteriores, se pudo dar cuenta que este instrumento es de los más usados en las organizaciones. Elton Mayo (*op. cit*) lo utilizó para indagar sobre la productividad y rendimiento del trabajador, para Alducin (*op. cit*) fue útil para conocer la pérdida de identidad Nacional de la población mexicana, en el estudio titulado Estudios Internacionales de Calidad (EIC) y Barreras e impulsores para transformar la Cultura Tradicional a una Cultura de Calidad en empresas industriales mexicanas.

Teniendo como antecedente esto y su efectividad, es propuesto en este estudio siempre y cuando se cumplan con los requisitos que establece Davis y Newstrom (*op. cit*), los cuales se dividen en las siguientes etapas:

PRIMERA ETAPA.

Identificar el motivo de la encuesta

Obtener el compromiso de la empresa

Desarrollar el instrumento de la encuesta

* Si no se cumplen con todos los puntos establecidos, no se podrá pasar a las demás etapas.

SEGUNDA ETAPA.

Aplicar la encuesta

TERCERA ETAPA.

Tabular los resultados

Analizar los resultados

Ofrecer retroalimentación a los participantes

Aplicar el plan de acción.

De las tres etapas la que tiene mayor importancia es la primera, de esta dependió que las demás se cumplieran. En este caso, el estudio quedó en el nivel de propuesta al no cumplirse con los requisitos establecidos en la primera etapa; segundo punto. Algunas de las empresas que se visitaron y se les propuso realizar la investigación no aceptaron. Argumentaron que se daría a conocer los programas, las modificaciones que han realizado para implementar el modelo de Calidad Total en los mercados, lo que les restaría competitividad en éste campo y la apropiación de ideas por otras empresas.

4. 3. 1 DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Descripción del instrumento

El cuestionario que se propone para este estudio, es de tipo cerrado en la mayoría de los ítems y al final del formato se presentan algunos ítems abiertos para conocer las opiniones sobre castigos, la utilidad de los planteamientos de calidad en la vida cotidiana de los trabajadores, los elementos que conforman la calidad y las características que se deben tomar en cuenta de los empleados. Cabe señalar que se le dio mayor importancia a las preguntas cerradas, porque se parte del supuesto que los empleados encuestados, conocen sobre el tema de calidad y su aplicación, lo que facilita las respuestas y decrementa el tiempo para contestar, sin que esto obstaculice las actividades que realicen los trabajadores y sean objeto de castigos o alguna sanción.

Aunque no se aplicó el cuestionario, su formato tiene la finalidad de indagar sobre las consecuencias positivas y negativas, al implementar el modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas o extranjeras con residencia en el país, la valoración de los rasgos culturales, el proceso de calidad y la posible aplicación de habilidades aprendidas en la organización y en su vida cotidiana del trabajador (como se muestra en el Anexo 2. Formato de cuestionario)

Muestra. Se le da ésta denominación a un subconjunto total que es el universo o población.

Tiene como propósito establecer los pasos o procedimientos a través de los cuales sea

posible hacer generalizaciones de la población, a partir de un subconjunto de la misma, con grado mínimo de error.

4.3.2 MÉTODO

Población: Antes de aplicar el cuestionario, se pretende realizar un estudio piloto en el que se conozcan los errores de los ítems, su efectividad, el tiempo que se utilice para contestarlo, con la finalidad de hacer correcciones. La población que se elija será de 20 trabajadores del nivel operativo que conozcan la aplicación y los planteamientos de calidad, pero no participaran en la investigación (Pretest)

Después de haber realizado las modificaciones y conocer la efectividad del instrumento, la población se conformará de 300 empleados del nivel operativo que se desempeñen y conozcan los lineamientos del sistema de Calidad Total (Fase de investigación).

Situación: Las organizaciones que participen en este estudio, serán de la iniciativa privada. Estas empresas habrán implementado el modelo de Calidad Total, algunas de ellas mexicanas y otras empresas extranjeras con sucursales en nuestro país.

Las empresas serán macro y medianas, para que se pueda cumplir con el número de participantes, sin que se tenga que recurrir a buscar otras poblaciones si se presentan problemas además de reducir el grado de error.

Criterios de Inclusión: Se aplicará el cuestionario a trabajadores que laboren en empresas que realicen sus actividades bajo el marco de calidad. Esto se conocerá al revisar las actividades, programas o se proporcione una explicación previa de las actividades que se realizan en la empresa. A partir de esto, el investigador evaluará si se cumplen con los lineamientos y procedimientos para aplicar el cuestionario.

Criterios de Exclusión: No se elegirán empresas que utilicen eslogans o definiciones de calidad y continúen trabajando con sistemas administrativos tradicionales. Para indagar al respecto, se preguntará a los trabajadores su forma de trabajar o investigando en las asociaciones encargadas de difundir y evaluar la calidad de las organizaciones.

Selección de la muestra: Se seleccionaran aquellos cuestionarios de trabajadores que hayan accedido a responder el cuestionario en la hoja de presentación o que estén contestados en un 80%; lo que equivale a 32 reactivos.

Se excluirán los cuestionarios de trabajadores que en la hoja de presentación se hayan negado a responder o hayan sido contestados en un 60 %, lo que equivale a 24 reactivos.

Objetivo General de investigación: Determinar las consecuencias en los trabajadores al modificarse rasgos culturales funcionales y disfuncionales en los trabajadores que laboran bajo el modelo de Calidad Total.

Objetivo Particular: Al aplicar el cuestionario a los trabajadores de las organizaciones que han implementado el Sistema de Calidad Total, se conocerán las consecuencias sociales, laborales, físicas, familiares e individuales en los trabajadores que laboren bajo los lineamientos de calidad.

Objetivo Particular: Al aplicar el cuestionario se conocerá si se ha incrementado la productividad, el desarrollo de habilidades y la participación de los trabajadores en las empresas que laboran con el sistema de Calidad Total.

Objetivo Particular: La aplicación del cuestionario permitirá conocer si las habilidades y costumbres aprendidas en la organización son funcionales en el desempeño cotidiano del trabajador.

Hipótesis: Ho Si la implementación del sistema de Calidad Total en las empresas mexicanas beneficia a la productividad de la empresa, entonces, se afectará la estructura social de la población.

H₁ Si la modificación de los rasgos culturales tradicionales disfuncionales es adecuado en México, entonces se incrementará la productividad de la empresa y trabajador así como la tecnologización del ser humano.

H₂ Si los cambios en los rasgos culturales disfuncionales afectan a las sociedad y el comportamiento del trabajador, entonces, el modelo de Calidad Total no es adecuado para México.

Variables Dependientes:

Resistencia de los trabajadores al cambio.

Cultura tradicional de la empresa.

Aceptación y adaptación de los miembros de la organización al cambio.

Realizar por los trabajadores actividades con calidad en la empresa.

Realizar por los trabajadores actividades con calidad en su vida cotidiana.

Consecuencias

Variables Independientes:

Satisfacción laboral

Pérdida de identidad nacional

Desintegración familiar
 Violencia intrafamiliar
 Adicciones
 Aceptación de tendencias extranjeras
 Incumplimiento de Actividades.
 Ausentismo
 Trabajo en equipo
 Proceso de trabajo con calidad - inicio y final.
 Castigos.
 Sexo
 Edad

Variables Extrañas:

Situación económica externa de la empresa
 Situación política en la sociedad
 Falseamiento de información.

Descripción de Categorías:

Cultura Funcional: Es la consideración de los valores deseables que permiten lograr y cumplir con los objetivos de la empresa ayudando a incrementar la productividad, satisfacción de los trabajadores, etc., y cubrir con las necesidades de la empresa.

Indicadores: Modificación de costumbres, hábitos, valores en el trabajo y en la vida cotidiana, por ejemplo: impuntualidad, desorganización, responsabilidad, etc.

Cultura Disfuncional: Son los valores que no permiten cumplir o llevar a cabo los objetivos de la empresa de la mejor manera.

Indicadores: Análisis de hábitos, valores y costumbres que no pueden ser modificados por lo arraigado a la sociedad, por ejemplo: desintegración familiar, no festejos de días religiosos o festivos, etc.

Valores Tradicionales e indicadores: Tienden a la localidad, provincialismo, religiosidad, aceptación del mundo como es, se trabaja con artesanías y se busca la cooperación en beneficio de la comunidad. De los que se derivan los tipos: débiles y fuertes - arraigados a la sociedad-.

Valores modernos e indicadores: Integran la competencia, productividad, racionalidad, cosmopolitismo, secularización, optimismo, progreso, cambio y tecnología.

Consecuencias:

Positivas: Son aquellas actitudes que benefician el desempeño laboral y del trabajador al enfrentar problemas en su ámbito laboral, en la organización, núcleo familiar y sociedad.

Indicadores: Toma de decisiones, delegación de responsabilidades, aportación de ideas innovadoras, responsabilidad, etc.

Negativas: Es el comportamiento de los trabajadores que no benefician los objetivos de la empresa ni su desempeño al no cumplirse con los lineamientos establecidos por la empresa. Las áreas que pueden tener repercusiones son: la familia, la salud de los trabajadores y la sociedad.

Indicadores: Desintegración y violencia familiar, trabajo individualista, malas relaciones con los compañeros, accidentes laborales, pérdida de identidad nacional,

rompimiento con los valores tradicionales, consumismo, incremento en el nivel de estrés, afecciones cardíacas, gastritis, úlceras, etc.

Calidad: Es la cualidad que se encuentra en las cosas y actitudes del ser humano desde el principio hasta el final del proceso, complaciendo de la mejor manera al cliente, lo que ayuda a sobrevivir y eventualmente a crecer.

Indicadores: Incorporación de los principios de calidad a la vida cotidiana, a las labores empresariales, en el proceso de elaboración de un producto o servicio y en la relaciones con el cliente.

4.3.3 PROPUESTAS DE ANÁLISIS PARA EL CUESTIONARIO

Algunos de los ítems que se construyeron, son para que se contesten afirmativamente y otros para indagar sobre las posibles contradicciones en la información por parte del personal encuestado. La mayor parte de los ítems son de tipo cerrado, ya que los trabajadores conocen el tema y las actividades que se llevan a cabo al trabajar con los lineamientos del sistema de Calidad Total. Se considera que la cantidad de ítems no fatiga al encuestador, su construcción, redacción y respuestas de opción facilitan su contestación; disminuyendo el tiempo, lo que permite regresar a sus actividades, sin que esto genere pérdidas en la producción.

Los ítems se construyeron según la siguiente jerarquización de las categorías:

- 1.- Consecuencias
- 2.- Calidad
- 3.- Cultura disfuncional
 - Cultura funcional
 - Valores tradicionales

1) Modelos para el análisis de datos.

Se sugiere utilizar para el análisis de datos el paquete estadístico para las ciencias sociales **SPSS**, que facilita las operaciones y permite conocer de forma rápida la interpretación de los datos, dándole sentido al marco teórico. Como primer modelo para analizar los datos se sugiere:

El coeficiente de correlación producto momento de Pearson. Es un valor que indica la existencia de concomitancia entre dos variables y cuál es el grado de concomitancia o relatividad. El coeficiente de correlación, nunca puede ser mayor de 1, ni menor de -1, su valor se comprende de 0 a ± 1 . Se propone que el coeficiente de correlación producto-momento de Pearson (r), sea de +1.00 que indica una correlación positiva perfecta, 0 que indica independencia completa o ausencia de correlación, hasta -1.00 que significa perfecta correlación negativa. Una correlación perfecta de +1.00 indica que una variable se mueve en una dirección y la otra se mueve con la misma dirección y con la misma intensidad. La interpretación que se le quiera dar a la magnitud de r depende en del buen uso que se le del coeficiente, el grado de avance teórico del área, etc. Para realizar la interpretación descriptiva se sugiere revisar los coeficientes de correlación producto-momento de Guilford.

"r menor que .02 - correlación leve, casi insignificante.

r de .20 a .40 - baja correlación, definida, pero baja.

r de .40 a .70 - correlación moderada, sustancial.

r de .70 a .90 - correlación alta, marcada.

r de .90 a 1.00- correlación altísima, muy significativa" (Padua, 1978. P. 287).

Los resultados del análisis dan a conocer el valor del coeficiente de correlación, la cantidad de casos y la significación estadística.

Para conocer la diferencia entre dos coeficientes de correlación con una diferencia real o importante se deben de seguir los siguientes pasos:

- 1.- Obtener el nivel de confianza.
- 2.- Hallar el error típico de las diferencias.
- 3.- La razón crítica tiene que ser menor que los dos errores típicos, por lo que se puede decir que la diferencia entre dos coeficientes de correlación no es importante, o lo que es lo mismo, menor a 1.96 se puede decir que no es estadísticamente significativa, esto es, los datos son compatibles con la hipótesis nula. Cuando es menor a 1.96 se rechaza la hipótesis nula.

Ji - cuadrada. Es un modelo matemático o test para el cálculo de la confiabilidad o significado de las diferencias esperadas y frecuencias observadas. Esta prueba permite establecer una concomitancia entre los valores empíricos y teóricos, hasta llegar a comprobar las distribuciones enteras.

Coefficiente ϕ (Φ). Se utiliza cuando existe correlación entre dos preguntas o ítems. Las respuestas pueden ser clasificadas como correctas o incorrectas, si o no, satisfactorias o insatisfactorias. A partir de este tipo de respuestas, se construyen tablas de contingencia como 2×2 (3×3 , cuando se incluye otra opción de respuesta), con las cuales se conocen las puntuaciones sobre las preguntas concomitantes y el número de personas que contestan a estas opciones (Escotet, 1978).

2) Confiabilidad

Como ya se señaló, el cuestionario no fue aplicado a las empresas; sin embargo, esto no es una limitante para que se propongan y describan los métodos estadísticos para obtener la confiabilidad del instrumento como son:

Error estándar. Muestra la estimación de la discrepancia de las estadísticas muestrales con relación a los valores de la población.

Error estándar de la media aritmética. Es el desvío estándar de la distribución de las medias muestrales provenientes de una misma población. Estas son directamente proporcionales al tamaño de su desviación estándar e indirectamente proporcional al tamaño de la muestra.

Su interpretación se realiza en términos de distribuciones normales, lo que permite determinar las medias aritméticas de muestras similares a las que se está considerando, alejándose o aproximándose a la media de la población. Cuanto menor sea el valor del error estándar, mayor será la fiabilidad de la media como estimación de la media de la población. El valor de los errores siempre se fija con .05 y .01, es decir, que la probabilidad de error es de 5 sobre 100 o de 1 sobre 100.

Además de esto, la estimación de parámetros se hace con intervalos de confianza, donde la media muestral se le agrega o disminuye tantos valores estándar como para cubrir el 95 % del total de casos o el 99 %. Para conocer la distribución de probabilidades distintas de .05 y .01, se buscan los valores en la tabla de curva de distribución normal.

Confiabilidad de un coeficiente de correlación. Su variabilidad está en función del error estándar del coeficiente. Su distribución dependerá de la magnitud de r , así como del número de observaciones que componen la muestra. A medida que los coeficientes varían entre + 1.00 y - 1.00 los valores de r son extremos, la distribución será más asimétrica, negativamente para los valores positivos de r y positivamente asimétrica para los valores negativos de r . En el caso de que r sea 0, entonces la distribución de r será normal.

Para grandes muestra el problema de asimetría carece de importancia significativa, cuanto más grande sea la muestra, menor será la dispersión de las r , de ahí que cuando r es 0 en muestras menores a 25, se debe tener precaución en las estimaciones. Y cuanto más grande es r , el error estándar del coeficiente de correlación será mínimo.

Además de estos métodos estadísticos, la confiabilidad se puede conocer aplicando un **postest** del cuestionario. En las organizaciones este procedimiento se puede llevar a cabo con algunos de los empleados a los que se les aplicó por primera vez el instrumento, después de tiempo. Esto se puede hacer, ya que los empleados tienen una permanencia regular en la organización, a menos que se presente recorte de personal o que se contrate a personas por cortas temporadas. La información que se recabe, mostrará los cambios que se hayan presentado en el trabajador y la organización además de evaluarse el impacto que tienen los rasgos culturales en la sociedad.

3) Validez.

La medición de esta se obtiene al comparar la información del cuestionario con un criterio exterior, es decir, con los resultados de los departamentos contiguos o empresas que hayan implementado el mismo modelo administrativo o se haya analizado la misma temática. Con esto se concluye la propuesta de estudio y el procedimiento para realizar el análisis de los resultados.

CONCLUSIONES

La información que sustenta esta tesis, ha permitido hacer algunas inferencias sobre las posibles consecuencias al modificarse rasgos culturales funcionales, disfuncionales, débiles y fuertes de los trabajadores mexicanos, una de las estructuras principales para implementar el modelo de calidad total. Después de observar los rasgos culturales del Japón, las diferencias que tienen con México, la adaptación del modelo, su carácter universal; entre otras factores, las organizaciones de cualquier sociedad pueden iniciar la implementación, siempre y cuando se analice la cultura y se de continuación a los procedimientos que establece el sistema.

Tomando en cuenta estos puntos, se describieron algunos rasgos culturales de los trabajadores mexicanos que propusieron Kras (1991), Díaz-Guerrero (1994) y Alducin (1986), en donde se resaltan los rasgos que se pueden modificar y los que se deben de respetar por lo arraigado a la sociedad. A partir de esto, se infirió sobre las posibles consecuencias para los trabajadores que laboran con los principios de calidad total, la organización, el medio donde se desenvuelve y para la sociedad. Entre las consecuencias positivas se destacan: la satisfacción laboral, disciplina, responsabilidad, organización, cooperación, trabajo en equipo, etc., las que pueden ayudar a cumplir con los objetivos de la empresa y poner en práctica los trabajadores en sus actividades de la vida cotidiana. Algunos de estos rasgos pueden estar en proceso de cambio y no conocerse aún los resultados finales. En lo que se refiere a las consecuencias negativas, se infiere lo siguiente: pérdida de identidad nacional, adopción de costumbres extranjeras así como hábitos y valores de países dominantes, - en este caso los Estados Unidos -. Dentro de la organización se tiene conocimiento de: insatisfacción laboral, inseguridad ante el cambio, falta de capacitación que puede ocasionar accidentes laborales, desconocimiento sobre la tecnología de punta que se utilice en los mercados nacionales e internacionales. En lo que se refiere a la salud de los empleados las consecuencias son: estrés, incremento en el nivel de colesterol, afecciones cardíacas, úlceras, gastritis, etc. Dentro de su medio social desintegración familiar, ingesta de alcohol, preferencia por los amigos, entre algunos otros factores (OIT. *op. cit.*, Robbins. *op. cit.*).

Estos son algunas de las consecuencias y rasgos que deben tomarse en cuenta en las organizaciones, cuando tienen el proyecto de modificar los rasgos culturales para implementar un nuevo sistema administrativo. Aunque se tenga el objetivo de incrementar la productividad de una empresa y los trabajadores, las consecuencias pueden causar perturbaciones emocionales, cambios físicos que vayan en detrimento de la salud e integridad de los trabajadores, haciéndolos vulnerables a accidentes laborales o simplemente, sin cumplirse con los objetivos y metas establecidas en la organización; y mucho menos, extrapolar lo aprendido a las actividades cotidianas con el propósito de mejorar su calidad de vida.

Es importante mencionar que la mayoría de las empresas que han implementado el sistema de Calidad Total son de la iniciativa privada, lugar donde se respetan y se cumplen con los lineamientos de este sistema administrativo. Fuera de éste, los trabajadores tienen que adaptarse a los lineamientos de las empresas con sistemas administrativos tradicionales y patrones comportamentales similares. Esto hace que el trabajador se comporte de distinta forma en los ámbitos donde se desenvuelve.

A partir de lo anterior, se cuestiona sobre las perspectivas que se tienen a futuro sobre el modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas. A diferencia del Japón, en México el modelo de Calidad Total se dio a conocer por los medios de información masiva, especificando que los productos en México estaban bien hechos y se elaboran con calidad. En ninguna publicación o slogans, se describió cómo cumplir con los requerimientos, cuáles eran los procedimientos a seguir, quiénes intervienen en dicho trabajo, los beneficios que se obtienen tanto para el trabajador y la empresa, los sectores que participan, etc.; con el objetivo de alcanzar la calidad.

El desconocimiento en los procedimientos que se deben realizar, algunas empresas se dieron a la tarea de copiar programas de empresas con otros giros o con características culturales distintas a México. Para algunas empresas esto ha ocasionado no obtener los resultados esperados y atribuir esto al modelo de calidad. Además de esto, deben competir con empresas extranjeras que se han establecido en el mercado nacional y con las normas de calidad que establecen. Esto ha traído

cambios repentinos no permiten hacer evaluaciones de los resultados o posibles resultados que se hayan podido obtener al implementar el modelo.

Para algunas empresas, puede ser poco redituable además de laborioso analizar los rasgos culturales funcionales y disfuncionales para incrementar la productividad de la empresa, cuando se tiene como prioridad mejorar la economía, y más, determinar y enfrentar las consecuencias que trae consigo el cambio de patrones comportamentales tradicionales y establecer los rasgos que permitan mejorar la productividad de la empresa y el trabajador, orientados a la modernidad.

Sin embargo, para algunas organizaciones y profesionales que trabajen bajo esta estructura administrativa, es importante que conozcan los elementos que integran una cultura y a partir de ello establecer los objetivos, metas y modificaciones, como se propuso y se describió en el capítulo 3. Independientemente de las modificaciones que realicen las organizaciones, los rasgos culturales débiles se inician con la penetración de ideologías, creencias, etc., de otras culturas dominantes como la de los Estados Unidos. Estos cambios son rápidos y poco perceptibles, lo que puede facilitar u obstaculizar el cumplimiento de los objetivos de las empresas con tendencias a la calidad.

Para tener una perspectiva de esto y sondear sobre las posibles consecuencias al modificarse los rasgos culturales de los trabajadores mexicanos, se propuso el cuestionario como instrumento para recabar información y contrastarla con la teoría. Cabe mencionar que la aplicación del cuestionario quedó en propuesta, al no permitirse conocer por parte de las empresas el trabajo que se realiza en torno al modelo de calidad. Su justificación fue que se darían a conocer los procedimientos, forma de trabajar por parte de los altos mandos y empleados de menor jerarquía a las empresas de la competencia. Esto hizo suponer que no se llevan a cabo los procedimientos establecidos por el sistema de calidad o se hacen modificaciones a ciertos niveles de la organización o el proceso se realiza en cualquier sección, dejándose fuera las áreas de mayor o menor importancia. Cumpliéndose con ello el objetivo general, inferir sobre las posibles consecuencias al modificarse rasgos culturales de los trabajadores que laboran bajo el modelo de Calidad Total en las organizaciones mexicanas.

Ante esto surgen algunas preguntas entorno al modelo de Calidad Total. Cuando las empresas cambian de modelo administrativo y han realizado importantes modificaciones no sólo en la organización; sino también a los rasgos culturales de los empleados, influyendo en su vida cotidiana ¿Cómo se sabrá si las modificaciones en hábitos, costumbres y valores fueron adecuadas o negativas para la organización y los trabajadores al no haber un seguimiento del modelo administrativo al que se le consideró obsoleto? ¿Las modificaciones que se hacen al comportamiento de los trabajadores quienes laboraron bajo los principios de calidad total, se adecuaran a los modelos administrativos posteriores que se implementen en las organizaciones? Estas son algunas preguntas que se pueden responder a partir de los resultados obtenidos de las empresas que hayan laborado con el modelo de calidad.

Por otra parte, se debe prestar atención a los logros y resultados que han alcanzado las organizaciones japonesas. Se conoce que los trabajadores japoneses no cometen errores en su desempeño, son altamente calificados, eficientes, entre algunos otras características. También, se ha observado la integración de la tecnología en algunos sectores la sociedad, esto es, se ha empezado a sustituir la naturaleza o actividades por robots. A partir de esto, surge la inquietud sobre el futuro del modelo de calidad en México, cuáles serán los límites establecidos por las empresas mexicanas, si la prioridad es el ser humano y se ha observado su desplazamiento en las organizaciones japonesas. Quedando esto como un antecedente para las organizaciones mexicanas y las perspectivas para el futuro.

BIBLIOGRAFÍA.

- Abruch, M. L. Metodología de las Ciencias Sociales. México, Trillas, 1989.
- Acle, A.T. Planeación estratégica y Control Total de Calidad. Un caso real hecho en México. México, Grijalbo 1991.
- Alducin, E. A. Los valores de los mexicanos. México ante la tradición y la modernidad. México, Fomento Cultural Banamex. A.C. 1986.
- Abraunel, H, Allaire, P, Firsorutu, S. Cultura Organizacional. Aspectos teóricos, prácticos y metodológicos. México, Serie Empresarial, Legis. 1992.
- Alvarez, P, M. Análisis de contenidos y vigencia de la concepción de calidad-productividad. Los Reyes Iztacala, Estado de México, 1994. (Reporte de Investigación para obtener el título de licenciado en Psicología) p. 44-47.
- Buenrostro, E. Control de Calidad a su alcance. México, Edimusa. 1990.
- Bur, S, K. Principios de la dirección y conducta organizacional. México, Limusa. 1978.
- Brom, J. Esbozo de historia Universal. México, Tratados y Manuales Grijalbo. 1973.
- Caballero, E. U. El tratado del Libre Comercio. México - Estados Unidos - Canadá. Beneficios y desventajas. México, Diana. 1991.
- Cannell, F. C y Kahn, L. R. "La reunión de datos mediante entrevistas". En: Festinger, L. Y Katz, D. Los métodos de investigación en Ciencias Sociales. Buenos Aires, Páidos. 1972.

- Correa, Y, G . El papel del Psicólogo Industrial en la selección de personal en tiendas de autoservicio. Los Reyes Iztacala, Estado de México, 1992. (Tesis para obtener la Licenciatura en Psicología), p. 7-18.
- Crosby. P. Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas. CESA, México, Continental. 1992.
- Cué. C. Historia Social y Económica de México. 1521-1854. México, Trillas. 1985.
- Davis, K y Newstrom, H, J. Comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento Organizacional. México, Mc Graw - Hill. 1988.
- Díaz - Guerrero. Psicología del mexicano. México, Trillas. 1982.
- Duncan, A. Control de calidad y estadístico industrial. México, Ed. Alfa omega. 1990.
- Ehiobuche, Ch. Anexos a la Calidad Total. México, Editorial Pac. 1993.
- Egg. A. Introducción a las técnicas de investigación social. Buenos Aires, Editor Humanitas 1979.
- Escotet. M. A. Estadística Psicoeducativa. México, Trillas. 1979.
- Feigenbaum. Control Total de Calidad. México, Continental. 1988.
- Fernández. A. El Proceso Administrativo. México, Diana. 1977.
- Gutiérrez. M. Administrar para la Calidad. (Conceptos Administrativos de Control Total de Calidad). México, Limusa. 1994.
- Harrington. H. Cómo incrementar la calidad productividad en su empresa. México, Mc Graw-Hill. 1988.

- Hernández y Rodríguez, S. Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico. México, Mc Graw-Hill. 1994.
- Horovitz. La calidad del servicio. México, Mc Graw-Hill. 1991.
- Hunt, Ch. Sociología. México, MC Graw- Hill. 1997.
- Ishikawa, K. ¿Qué es el control de calidad ?. Colombia, Carvajal.1991.
- Jiménez, C, V. y Reyes, O, M. Círculos de participación para aumentar la calidad productividad en las empresas. Escuela Nacional de Estudios Profesionales Iztacala, Estado de México, 1993 (Tesis para obtener el título de Licenciado en Psicología).
- Karatsu, H. CTC: La sabiduría japonesa. Control de Calidad Total (Ganador del Premio Deming). España, Ediciones Gestión. 1991.
- Kerlinger, F. Investigación del comportamiento, técnicas y metodologías. México, Iberoamericana. 1975.
- Kras, E. La Administración Mexicana en transición. México, Iberoamericana. 1991.
- Kras, E. Cultura Gerencial. México - Estados Unidos. México, Iberoamericana. 1990.
- Kolb, B, A. Psicología de las organizaciones: problemas contemporáneos. México, Prentice Hall Hispanoamericana. 1982.
- Larios, J,G. Hacia un Modelo de Calidad. México, Grupo Editorial Iberoamericana. 1989.
- Laurell, C, A. Condiciones de trabajo. México, Siglo Veintiuno. 1986.
- Laurell, C A. y Márquez, M. El desgaste obrero en México. México, Ediciones Era, Colección Problemas de México. 1983.

- Mancebo. El administrador y su entorno dentro de la Administración. México, Limusa. 1992.
- Mewton, M y Wallance, J. El cambio organizacional, técnicas y aplicaciones. México, Trillas. 1989.
- Molina, V, E. A. Cómo se trabaja en las empresas mexicanas. México, Editorial Pac. 1992.
- Molina, M. El recurso humano como parte de la Calidad Total. ITESM, Campus Estado de México. 1993.
- Oficina Internacional del Trabajo. Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Ginebra, novena reunión . Alfaomega. 1992.
- Ouchi, W. Teoría Z. Cómo las empresas pueden hacer frente al desafío japonés. Barcelona, Orbisa, Biblioteca de la Empresa, Tomo 1. 1982.
- Padua. J. Técnicas de investigación aplicadas a las Ciencias Sociales. México, Fondo de Cultura Económica. 1979.
- Reyes, A. P. Administración de empresas. Teoría y Práctica. México, Limusa. Tomo 1. 1980.
- Ríos Szalay; A y Paniagua, A. Orígenes y perspectivas de la Administración. México, Trillas. 1988.
- Rodríguez, M, E. y Ramírez, P, B. Psicología del mexicano en el trabajo. México, MC Graw-Hill, Serie: Capacitación Efectiva. 1992.
- Robbins. Comportamiento Organizacional. Conceptos, controversias y aplicaciones. México. Prentice Hall. 1993.

Ruiz, O, E. y Valencia, F, R. Barreras e impulsores para transformar la Cultura Tradicional a una Cultura de Calidad en empresas industriales mexicanas. Tesis de Licenciatura en Administración. Instituto Tecnológico Autónomo de México. 1996.

Siegel, L. Psicología Industrial. México, Continental. 1975.

Tagliaferri, E, L. Organización y supervisión de Recursos Humanos. México, Limusa. 1988.

Toledo, M, J; Tanaka, M; Martínez, O; Legorreta, J; Lozoya, A y Kerber, V. Japón: su tierra y su historia. México, Colegio de México. 1991.

PUBLICACIONES PERIODICAS

Berenzi, CH. "La Calidad Total es conveniente para el trabajador". Revista Calidad Total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte)⁸. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p.1-5.

Flores, H, G (Secretario General, Asociación Sindical de Pilotos Aviadores de México). Revista Calidad Total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte). México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p. 6-8.

Fuentes, R, V. "Último informe, cinco problemas económicos". En: La Jornada. Economía, miércoles 2 de nov. 1992.

Domínguez, B, T. "El estrés laboral". Revista. Administrate hoy. La práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. México, Edición Latinoamericana. Núm. 25. Mayo. 1996. p. 30-31.

- Guerra, R. "Divide y vencerás". Por: Mistretta. M. Revista. Expansión. México, Grupo Editorial Expansión. Vol. XXV. No. 614. 14 de abril. 1993. p 38-45.
- Harmond, J. "Estudio internacional de calidad". Revista. Calidad Total. Perspectivas. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total (UNO/'96). p. 13-34.
- Labovitz, G. "La Calidad Total es conveniente para el consumidor". Revista. Calidad Total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte). México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p 9-15.
- Nava. "XEROX. Alcanzar la Calidad Total". Por: Mistretta. M. Revista. Expansión. México, Grupo Editorial Expansión. Vol. XXV, No. 614, 14 de abril. 1993, p. 70-74.
- Ordoñez, H. El Universal. Secc. Finanzas, 10 nov. 1994, p. 3.
- Peón, J, E. "Calidad Productividad en México: Perspectivas y retos". Revista. Calidad Total. Perspectivas. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total (UNO/'96) p. 31-33.
- Rosales, R, R. "¿ Calidad Total o Reingeniería ?. ¡Ejemplos para mejorar la calidad!". Revista. Adminístrate hoy. La práctica en la micro, pequeña y mediana empresa. México, Edición Latinoamericana. Núm. 25. Mayo. 1996 p. p. 30-31.
- Salmones, Ma, M. y Sida, J, R. M "Caso 11: Autoplas". Revista. Calidad Total. Perspectivas. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total (UNO/'96) p. 35-58.
- Serra, J, P. "Palabras de clausura". Revista. Calidad total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte). México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p 27-28.

Thor, C. "La Calidad Total es conveniente para las empresas". Revista. Calidad Total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte). México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p. 16-21.

Zárate, A. "Director General de Metalasa". Revista. Calidad total. Monografías 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3ª parte). México, Fundación Mexicana para la Calidad Total. 1991, p 22-26.

⁸ Lo más detallado del primer día del Congreso, donde se habló de que la Calidad Total es necesaria, se publicó en Monografías 5. Lo relativo al segundo día, donde se trató el tema de que la Calidad es posible, se publicó en Monografía 6

ANEXOS

CRONOLOGÍA DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL EN JAPÓN

DE 1945 A 1962.

En 1945 se crea la Asociación Japonesa de Normas. Este período se consideró de enseñanza para la población.

En 1946 se crea la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ), siendo presidente Kaoru Ishikawa.

En 1949, se establece el Grupo de Investigación en Control de Calidad (GICC), con la participación de universidades, industrias y el gobierno. Dentro de esta agrupación se encontraban: Shigeru Mizuno, Kaoru Ishikawa y Tetsuichi Asaka. Ellos se encargaron de difundir la información sobre el modelo, realizar investigaciones y elaborar estándares de calidad a nivel internacional. Los estudios realizados y la experiencia que se iba adquiriendo, permitieron elaborar un método adecuado para las exigencias del país.

En 1950 se instituye el sistema de marca **NJI** (Normas Industriales Japonesas), encargada de difundir e introducir el método de control de calidad a las empresas del Japón (Alvarez, M. 1994). Por otra parte, la información sobre el control de calidad se difundió en cursos y en la publicación de la primera revista con ésta temática titulada, **Hinshitsu Kanri** (Control de Calidad Estadístico). Al revisarse el contenido de la revista con los superiores e industrias, se recomienda otra publicación.

Para abril de 1962, se publica la revista **Gemba-To-CC** (Control de Calidad para Sobrantes). En esta revista se impulsa la creación de los círculos de calidad.

Las publicaciones de la revista tenían como finalidad intercambiar puntos de vista sobre la información contenida en reuniones de grupos. Esta estrategia que utilizada para que los obreros, supervisores y al grupo al que estaba dirigido, empezara a interesarse en la lectura editándose libros de texto para los trabajadores. Se analizaron los problemas laborales, para no repetir errores y estudiar los métodos estadísticos (Gutiérrez, *op. cit*). El objetivo de las revistas no era solo comentar y analizar su contenido también se perseguía:

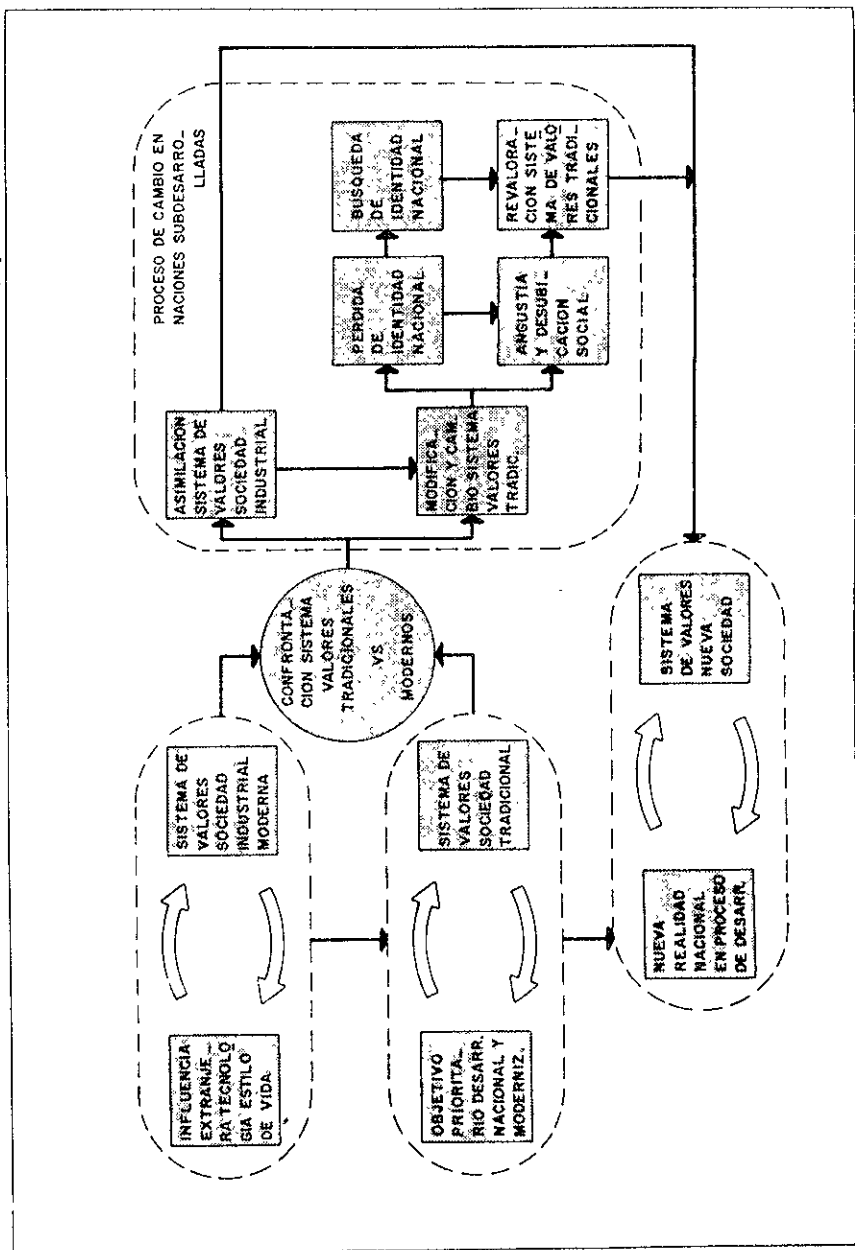
* Educar y capacitar a los trabajadores, programar las técnicas de calidad para estimular las aptitudes de supervisores y sobrestantes.

* Estimular a que los supervisores y sobrestantes se suscribieran a la revista.

* Organizar talleres para los obreros y sobrestantes para informarles sobre la creación de los círculos de calidad y estudiar las técnicas estadísticas.

ANEXO CUADRO 1. (Gutiérrez, 1994).

FIGURA 1. TRANSICION SISTEMA DE VALORES SOCIEDAD TRADICIONAL A MODERNA (Alducin, 1986, p.64).



Los factores psicosociales en
el trabajo derivan de

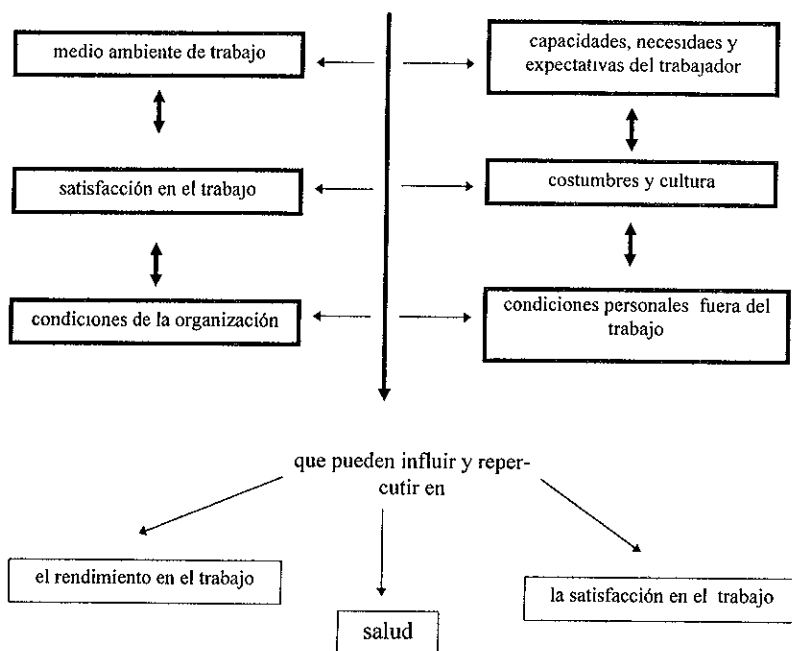


Fig. 2. Muestra el esquema de cada una de las relaciones y repercusiones para el trabajador en las distintas áreas donde se desenvuelve (Abraunel, 1992).

ANEXO 2 FORMATO DE CUESTIONARIO

La información que proporcione en este cuestionario es confidencial e importante para conocer el proceso de calidad que se lleva a cabo en su empresa. Contestarlo le llevará algunos minutos sin que esto le afecte su desempeño laboral.

Si acepta contestar, marque con una **X** en el paréntesis de igual forma si no desea responder. Esto no afectará su trabajo en la empresa. Si acepta, de antemano le damos las gracias por su tiempo y disposición.

— () acepto () no acepto

Instrucciones: Las preguntas que se presentarán a continuación son de opción, por lo que deberá marcar con una cruz la opción que más se adecue a sus conocimientos y experiencia, también se presentaran algunas preguntas a desarrollar. Los siguientes ejemplos muestran el tipo de preguntas que integran el cuestionario.

Su empresa a participado por el Premio de Calidad.

() si () no () no sé

Explique cuáles son los requisitos que se le piden a las organizaciones para participar en los Premios de Calidad _____

Si tiene alguna duda pregunta a la persona que aplica el cuestionario, después de que empiece a contestarlo, no recibirá ninguna instrucción. Puede cambiar de hoja.

Número de cuestionario _____

Fecha de aplicación _____

Sexo _____

Edad _____

Sección o área de trabajo _____

Giro de la empresa _____

Tiempo de laborar en la empresa _____

- 1.- La economía es uno de los principales objetivos en la empresa.
 si no no sé
- 2.- La calidad es hacer las cosas bien a la primera.
 si no no sé
- 3.- La empresa tenía mejor actividad antes de modificar la administración.
 si no no sé
- 4.- El trabajo me causa ansiedad.
 si no no sé
- 5.- Desconozco las actividades que desempeñan los directivos, gerentes, jefes o líderes.
 si no no sé
- 6.- Se castiga la impuntualidad, el incumplimiento de objetivos, etc., en la empresa.
 si no no sé
- 7.- Ahora soy más responsable y competitivo en mi trabajo.
 si no no sé
- 8.- La calidad se inicia al final de un proceso.
 si no no sé
- 9.- Los cambios en la empresa han ocasionado conflictos en la empresa.
 si no no sé
- 10.- Recibo capacitación con frecuencia.
 si no no sé

24.- Me es útil lo que he aprendido en la empresa para realizar mis actividades en el hogar.

si no no sé

25.- Se me dificulta trabajar en equipo.

si no no sé

26.- Esta nueva forma de trabajar me causa ansiedad.

si no no sé

27.- Me gustaría trabajar en otra empresa que me indicara mis actividades.

si no no sé

28.- Los objetivos del departamento y tareas se obstaculizan al compartirse actividades entre compañeros.

si no no sé

29.- Estoy agusto con el ambiente de trabajo de mí empresa.

si no no sé

30.- La empresa motiva mí desempeño aunque cometa errores.

si no no sé

31.- Si la empresas requiere de un trabajo urgente lo hago bien.

si no no sé

32.- Cuando compro un producto sólo me fijo en el precio.

si no no sé

33.- El cumplimiento de la calidad lleva un proceso de inicio y final.

si no no sé

34.- Para usted ¿qué es la calidad ?

35.- De qué país se han ido adoptando ideologías, costumbres, etc., en México.

36.- Explique brevemente, cuáles son los castigos más frecuentes que utiliza la empresa.

37.- Anote los elementos debe integrar una definición de calidad.

38.- Para desempeñar mejor mi trabajo me gustaría que la empresa cambiara lo siguiente . . .

39.- De los trabajadores me gustaría que tomaran las siguientes características

para incrementar su productividad y satisfacción laboral.

40.- Cuando voy al mercado o supermercado a buscar algún producto, en los elementos de calidad en que me fijo para comprarlo son . . .

Gracias por responder.

Página exclusiva para los encuestadores. Anote sus observaciones