



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROGRAMAS DE CALIDAD: ACTITUDES
HACIA EL TRABAJO DEL MEXICANO

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N :

Carrión Mejía Carolina

Espinosa de los Monteros Guzmán Melisandra

Director de Tesis:

Lic. María Isabel Delsordo López

Director de la Facultad:

Mtro. Javier Urbina Sorta

México, D. F.

Mayo, 1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



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 está 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.

TESIS CON FALLA DE ORIGEN

INDICE

RESUMEN	i
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	PROGRAMAS DE CALIDAD
1.1 CALIDAD TOTAL	6
1.1.1 Joseph M. Juran	7
1.1.2 Edwards Deming	17
1.1.3 Kaoru Ishikawa	27
1.2 ADMINISTRACION POR CALIDAD	45
1.2.1 William Ouchi	45
1.2.2 Philip B. Crosby	56
1.3 EXCELENCIA	67
1.3.1 Thomas Peters y Robert Waterman	67
1.3.2 Miguel Angel Cornejo	75
CAPITULO II	ACTITUDES DEL MEXICANO HACIA EL TRABAJO
ANTECEDENTES	84
2.1 IDIOSINCRASIA	87
2.1.1 Familia	92
2.1.2 Religión	95
2.1.3 Trabajo	101
2.2 ACTITUDES	106
2.2.1 Resistencia al cambio	110
2.2.2 Cambio	118
2.2.3 Agente de cambio	122

2.3 EXPERIENCIAS EN EMPRESAS MEXICANAS CON PROGRAMAS DE CALIDAD	124
COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS	141
GLOSARIO	151
BIBLIOGRAFIA	153
ANEXO	
Cuadro 1: Aspectos Relevantes de los Programas de calidad	160

INTRODUCCION

México es un país en crecimiento y desarrollo, y ante la firma del Tratado del Libre Comercio, adquirió un gran reto: ser más competitivo y producir con calidad, no permitiendo que los otros países lo releguen en el comercio.

Históricamente las empresas siempre han buscado la eficiencia y productividad para el logro de sus objetivos, pero han ido cambiando en su metodología, conforme se ha incrementado la competencia (Suárez-Nuñez, 1991).

Durante muchos años las empresas se basaron en el enfoque racionalista de la administración, para lo cual los costos eran el punto fundamental, el inconveniente fue que no fomentó la experimentación en otros campos, por temor al error y a su alto costo; además desde el punto de vista humano, el racionalismo, bloquea la expresión del lado derecho del cerebro, donde se encuentra la capacidad creativa (Peters y Waterman, 1986).

Como reacción ante esta situación surgieron nuevos modelos, como la Calidad Total, en sus diferentes aproximaciones; la Administración por Calidad y la Excelencia.

Algunos empresarios mexicanos preocupados por el futuro de sus organizaciones, iniciaron la búsqueda de alternativas que lograran incrementar su productividad (Martínez y Tejeda, 1991). Se remitieron a otros países que ya se habían percatado de este problema, encontrando respuesta en sistemas que habían tenido éxito, como son los de Calidad y Excelencia en los Estados Unidos, y en los de Calidad Total y Circulos de Calidad del Japón; los cuales enfocan su atención en la productividad a través de sus

empleados, considerándolos un punto fundamental para el crecimiento de las empresas.

Sin embargo estos empresarios se vieron ante una disyuntiva, ya que al trabajador mexicano se le considera un ser no motivado, al cual no le gusta laborar, colaborar y que por lo mismo es poco efectivo (Martínez S. y Tejeda C. 1991; Rodríguez, 1992), además de que se piensa que el mexicano es flojo por naturaleza, que no le gusta trabajar, que no valora su trabajo y que es inconstante; es más, se critica que México siendo un país con abundancia en riquezas naturales, sea pobre en el esfuerzo de su gente.

Pero, si fuese cierto el que los mexicanos tienen características negativas, cuentan con otras muy positivas, como la lealtad, el afecto, el servicio a los demás; que no son explotadas para su beneficio (Martínez S. y Tejeda C. 1991; Rodríguez, 1992; Kesuda, 1992).

Es común que en las empresas, tanto nacionales como occidentales, no se motive y retroalimente a los trabajadores (Serzo, 1987; Cornejo 1992), sino que por el contrario, se les desmotive frecuentemente, pues el castigo y la crítica son constantes y muy escasos los reconocimientos (Waterman y Peters, 1986; Serralde, 1987).

Rodríguez (1992) considera que los mexicanos con alta autoestima pueden modificar sus actitudes, y además, desarrollar su potencial de volverse creativos, enfrentar riesgos ante el fracaso, superar el temor al cambio y resistir la reacción de los demás; elementos que son indispensables para salir exitosos ante la competencia mundial actual.

En nuestro país hay empresas trabajadas por mexicanos, que producen bienes o servicios que son

competitivos a nivel mundial por su calidad; al analizarlas, se observa que un factor fundamental que manejan sus directivos y ejecutivos de los diversos niveles, es que motivan y retroalimentan a su personal, o sea, que se preocupan por él, tanto como por la productividad de sus compañías (Cornejo, 1991).

Es necesario tener presente que una persona tiene una amplia gama de actitudes, pero dentro del comportamiento organizacional se centra solo en un número reducido de evaluaciones positivas o negativas, que el trabajador presenta ante aspectos de su ambiente laboral (Buchanan, 1974; Saleh y Josek, 1976; Rabinowitz, 1977).

En las organizaciones las actitudes son importantes por que afectan el comportamiento en el trabajo (Robbins, 1987) y éstas a la vez dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisface sus necesidades (Arias, 1980).

Hay varias aproximaciones al estudio de la psicología del mexicano destacando las realizadas por el Dr. Rogelio Díaz-Guerrero, quien analizando la psicología del mexicano, encontró que los trabajadores de este país tienen diversas motivaciones en su area laboral, siendo una de las principales la autoestima; ya que por ejemplo cuando las empresas hacen cambios en el ambiente físico que rodea a los empleados, ellos no lo ven como algo benéfico para su seguridad, sino como que los tomaron en cuenta, que se les da importancia y atención (Díaz-Guerrero, 1986).

Existen empresas nacionales constituidas e integradas por mexicanos, que son altamente productivas y competitivas (Cornejo, citado en Management Today, 1991); las cuales han superado su resistencia al cambio. Algunas de estas compañías han introducido programas de Calidad, como es la

Calidad Total y los Círculos de Calidad, así como la cultura de Excelencia, obteniendo resultados satisfactorios en sus empleados.

El IMECCA (Instituto Mexicano de Control de Calidad) ha desarrollado una filosofía nacional por la calidad, considerando nuestra propia idiosincrasia, de ver en el patrón al explotador y en cualquier esfuerzo adicional un abuso.

Esta filosofía considera dos aspectos importantes para trabajar: la responsabilidad, que se manifiesta incluso en el ámbito familiar y la tendencia a lo estimativo y no a lo cuantitativo, por lo que busca el diseño de una estrategia tomando como agente de cambio a la familia para trasladarlo después al trabajo, ya que para el mexicano ocupa un lugar importante la familia (Díaz-Guerrero 1986).

Tomando en cuenta que México requiere poder realizar cambios rápidos para adecuarse a la competencia actual y salir adelante como país en el mercado mundial, y que por otro lado los mexicanos por lo general, presentan una alta resistencia al cambio (Díaz-Guerrero, 1986; Rodríguez, 1992); se consideró de suma importancia revisar en el primer capítulo los fundamentos de los programas de calidad que ya se han introducido en México, ya que por ser más filosofías que procedimientos su efecto es sobre las manifestaciones de conducta.

En el segundo capítulo se revisó la idiosincrasia del mexicano por su particularidad y ser la causa de la forma en que actúa, así como las actitudes, sus manifestaciones, las resistencias que se presentan cuando se quieren cambiar, las causas que las motivan; así como los pasos de los cambios.

Por último se presentan los comentarios, conclusiones y sugerencias de la relación existente de los programas de calidad con la factibilidad de su aplicación en México, tomando en consideración la idiosincrasia del mexicano.

CAPITULO I

PROGRAMAS DE CALIDAD

Los programas de calidad fueron surgiendo paulatinamente cuando las empresas iniciaron su búsqueda de nuevas alternativas que les permitiera ser competitivas y rentables, pues la economía mundial se fue tornando más crítica año con año.

Los programas de calidad son filosofías, pues están conformados por una serie de ideas que invitan a reflexionar para después actuar. De ahí que cuando las empresas quieren introducirlos tal y como establecen los autores, sin antes sensibilizar a su personal, no obtienen los resultados esperados y además originan mayores problemas; esto se debe a que son filosofías y no recetas para el éxito empresarial y personal.

1.1 CALIDAD TOTAL

Podemos decir que las necesidades humanas de calidad han existido desde el alba de la historia (Juran 1990), y que la satisfacción de ésta se ha modificado continuamente. Antes del siglo veinte la gestión para la calidad se basaba en unos principios antiguos y en la actualidad se han ido transformando en sistemas más sofisticados y complejos; como es el caso de la Calidad Total.

Los beneficios que se derivan de un programa de control total de la calidad, no están de ninguna manera confinados a los registros de ganancia y pérdida de la industria. Varias contribuciones al bienestar social y público resultan de esta actividad, tal como la facilidad de obtención de productos que no son sólo más confiables, sino más seguros, tanto para el usuario como para el medio ambiente. Los niveles correctos de calidad significan un

mejor uso de los recursos, no sólo de materias primas y suplementos de energía, sino también de personal y equipo (Feigenbaum, 1986).

A continuación revisaremos las aportaciones de los tres representantes más importantes de la Calidad Total, como son Joseph M. Juran, Edwards Deming y Kaoru Ishikawa. Cabe mencionar que no se hará en orden cronológico o de importancia, ya que los tres iniciaron sus trabajos casi en forma simultánea y fueron retomando puntos de las investigaciones de cada uno de ellos.

1.1.1 JOSEPH M. JURAN

Rumano de nacimiento, emigró a los Estados Unidos en 1912 donde fundó el "Instituto Juran" en 1979, al cual acuden directivos de todas partes del mundo con el fin de aprender las formas de mejorar sus empresas a través de la calidad.

Juran se percató que se necesitan unos cuantos años para establecer la mejora de la calidad como parte integral y continuada del plan empresarial de una compañía, pero este periodo es decepcionante para muchos directores, ya que implica mucho tiempo y dedicación; podemos observar a continuación el tiempo aproximado que requiere cada uno de los pasos y por ende entender lo anterior:

Estudio de las alternativas y decisión de tomar el camino de mejora anual de calidad
minimo de seis meses.

Selección lugar y realizar prueba piloto
alrededor de un año.

Evaluación de resultados de prueba piloto, revisión del enfoque y decisión de ampliar
aproximadamente seis meses.

Ampliación del programa por toda la empresa y fusión con el plan empresarial
uno a dos años.

Como resultados de los estudios que realizó Juran, desarrolló su principal aportación para la calidad:

LA GESTION DE LA CALIDAD

Totalidad de medios por los cuales se logra la calidad

La gestión de la calidad incluye tres procesos, que a su vez forman la:

TRILOGIA DE LA CALIDAD

integrada por los procesos de

PLANIFICACION, CONTROL Y MEJORA DE LA CALIDAD

PLANIFICACION

La planificación de la calidad es la actividad que se lleva a cabo para determinar las necesidades de los clientes y para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

Revisando esta definición, se observa que la planificación de la calidad es un elemento necesario para muchos productos - no sólo los bienes y servicios que se venden a los clientes-, sino también para muchos productos internos, como son los pedidos de compras, informes, facturas, etc.

Asimismo la planificación de la calidad también es necesaria y hace falta en numerosos procesos, muchos de ellos internos, por ejemplo la contratación de nuevos empleados o la preparación de presupuestos de ventas e informes de crédito y cobranzas.

De hecho existe una interrelación entre la planificación y la mejora de la calidad; ya que por un lado, mientras el proceso de planificación de la calidad produce planes de calidad nuevos y útiles; la mejora de la calidad se ocupa de llevar a cabo cada uno de esos planes.

Para Juran (1990) las deficiencias de la planificación de la calidad ha fomentado en muchas industrias, el uso amplio de la inspección y la comprobación para detectar y corregir errores.

Esto lo podemos observar en muchas empresas, en donde existe una gran área de atención al cliente o departamentos de quejas, en los cuales se atacan los malos resultados, pero lamentablemente no las causas.

CONTROL

El concepto de control es el de mantener un proceso en su estado planificado, de forma que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos operativos.

Ya que todo tipo de circunstancias pueden influir para dañar la capacidad del proceso, el fin principal del control es minimizar el daño que se pueda presentar, bien por medio de la acción rápida para restablecer el estado, o mejor aún evitando que tenga lugar un daño; todos los empleados de la empresa, desde el director general hasta los obreros, deben intervenir en el control de calidad, cada uno en el nivel que se encuentre.

Por ejemplo en el nivel de operario, los objetivos constan principalmente de numerosos productos y de las

características del proceso que están establecidas en las especificaciones y manuales de procedimientos.

A nivel gerencial, los objetivos son más amplios, pues tienden a estar enfocados al negocio y a ser competitivos en el mercado.

En el ámbito de la toma de decisiones el nivel operario, tiende a limitarse a las decisiones y acciones pertinentes a la conformidad con las especificaciones y procedimientos; por otro lado en el nivel gerencial, la responsabilidad se amplía considerablemente.

Otro de los puntos importantes para el autor fue basar la retroalimentación para el personal, en la recogida y el análisis de datos, o sea, en la estadística.

Durante este siglo, se han hecho muchos adelantos en la aplicación de la metodología estadística a los problemas de calidad, surgiendo así el control estadístico del proceso, el cual tiene muchos significados.

Estos herramientas estadísticas han contribuido de manera importante al control de calidad y también a los otros procesos de la trilogía de Juran, como son la mejora de la calidad y la planificación de la calidad.

En algunos tipos de problemas las herramientas son algo más que útiles, pues los problemas no se pueden resolver en absoluto sin utilizar la estadística; sin embargo, los directivos tienen que estar alertas para garantizar que las *herramientas estadísticas no se conviertan en un fin en sí mismas.*

MEJORA

El proceso de mejora de la calidad descansa sobre la base de ciertos conceptos fundamentales. Estos conceptos se encadenan, formando un proceso estructurado y repetitivo para lograr mejoras de la calidad, siendo éstos los siguientes:

- establecer el consejo de calidad
- descripción de las responsabilidades
- políticas de mejora, objetivos

Todas las mejoras de la calidad tienen lugar en los proyectos, entendiéndose esto como el problema que se debe de resolver, o la concreta misión que se tiene que ejecutar.

La mejora de la calidad es universal, pues se puede aplicar tanto a industrias de servicio, de producción, como a procesos empresariales o de apoyo.

La atracción de la mejora de la calidad es innegable, no obstante está la cruda realidad que no gusta a muchos altos directivos pues añade un 10 % más de trabajo a todo el equipo de dirección, debido a la carga adicional puesta sobre la jerarquía directiva.

La mejora implica dos niveles de actividad: el colectivo, que es la formación de consejos o comités de calidad y el individual, donde se selecciona el proyecto a trabajar.

CONSEJO DE CALIDAD

cuya función sería

coordinar e institucionalizar la mejora anual de la calidad a través de la designación de equipos de trabajo que ataquen los proyectos

De acuerdo a Juran (1990) los equipos no deben estar adscritos a la cadena de mando del organigrama; pues esto puede ser una desventaja en el caso de que el equipo se encuentre en algún problema. Por este motivo considera que algunas veces es conveniente que se designen miembros del consejo a altos directivos para que sean patrocinadores o protectores de proyectos concretos, proporcionando a los equipos acceso directo al nivel superior jerárquico.

Debe repasar en cada reunión los progresos realizados desde la reunión anterior, poniéndose de acuerdo el equipo sobre las acciones a realizar antes de la próxima reunión y asignando la responsabilidad de esas acciones.

Durante todo este tiempo, es necesario que se editen informes periódicos de los progresos realizados, así como las actas de las reuniones. Estos informes se distribuirán, incluyendo a quienes no son miembros, pero requieren de estar informados. Tales reportes forman la base del repaso de los progresos.

El informe final debe contener como mínimo, un resumen de los resultados logrados, junto con la explicación de las actividades que condujeron a tales.

Para el autor el éxito consiste fundamentalmente, en resultados asignables a los proyectos de mejora concluidos. Los éxitos complementarios constan de cosas como tomar cursos de formación y proponer nominaciones para otros proyectos.

Un punto muy importante que se considera es el reconocimiento por parte de los directivos. Este se da cuando se realiza un gran trabajo, pues éstos recogen la habilidades colectivas de aquellos que poseen facultades especiales, como puede ser la comunicación.

Como ejemplos de formas de reconocimiento Juran (1990) establece:

- 1.- Certificados, placas y similares, que se conceden por actuar de ayudante, acabar cursos de formación o formar parte de equipos.
- 2.- Los equipos presentan su informe final en la oficina del director de más categoría.
- 3.- Los resúmenes de los proyectos se publican en los medios de comunicación de la empresa, junto con las fotografías de los miembros de los equipos. Muchas empresas han creado suplementos especiales o boletines dedicados a la mejora de la calidad .
- 4.- Se realizan banquetes en honor de los equipos.
- 5.- Se conceden premios a los equipos que se considera que han culminado los mejores proyectos durante algún periodo determinado.

La publicación de las relaciones de los proyectos culminados con éxito no sólo sirve de reconocimiento; también sirve de casos prácticos con fines formativos, y como un estímulo para todos.

La comunicación correspondiente al reconocimiento puede añadir mucha claridad y credibilidad al mensaje de la dirección.

Podemos apreciar como Juran fue uno de los iniciadores de los programas de calidad y sobre todo, del reconocimiento por el buen desempeño de las personas; uno de los pilares para lograr un cambio de actitudes.

Otra de las aportaciones del autor fué considerar realmente al personal operativo, mejor conocido como mano de obra. El término mano de obra se aplica a todos aquellos empleados que realizan actividades de tipo manual exceptuando al personal de tipo técnico, administrativo o bien de los niveles de jefaturas hacia arriba.

La relación global entre la mano de obra y la calidad va más allá de las aportaciones potenciales y la infraestructura necesaria, ya que también abarca la motivación para hacer aportaciones y la formación necesaria para ser capaz de realizarlas.

El grueso de la mano de obra, carece en grados diferentes, de los conocimientos necesarios que hacen posible la autosuficiencia en el diseño del producto, del proceso y del control de calidad. Esta carencia de conocimientos especiales impone límites a la capacidad de los gerentes para delegar la responsabilidad en la mano de obra. En consecuencia gran parte de la actividad debe llevarse a cabo separando la planificación de la ejecución.

No obstante está hoy muy aceptado que se sirve mejor a la calidad si la mano de obra comprende los propósitos que hay detrás de los objetivos, por lo que se han desarrollado formas ingeniosas de suministrar esa comprensión a los miembros de la mano de obra, como son las películas sobre como se utiliza el producto, exhibiciones de los problemas de calidad encontrados por los clientes, visitas de los

clientes, visitas de la mano de obra a los establecimientos de los clientes, entre otras formas, que son beneficiosos para la calidad y la formación de la mano de obra ya que:

1.- Proporcionan a la mano de obra una comprensión más profunda de cómo su trabajo está relacionado con el de otras personas, y por tanto, una mejor base para tomar decisiones.

2.- Proporcionan una forma sutil de motivación; ya que la consciencia de como las acciones de uno repercuten sobre otras personas, es un motivador más potente que las especificaciones y procedimientos carentes de vida.

Juran (1990) se preguntó que si la motivación efectivamente lograba cambios en las acciones de las personas, el problema radicaba en como motivarlas y en superar los obstáculos que se le presentaran, se basó en la tesis de que:

Para cambiar el comportamiento de las personas es necesario cambiar primero sus actitudes

ya que había observado que las personas que trabajan en equipos, manifiestan una mayor receptividad a la participación, que aquellas a las que simplemente se les pide cambiar sus actitudes.

Para llegar a esta conclusión lo primero que hizo fue detectar los obstáculos encontrando los siguientes y su explicación:

La ignorancia - Las personas no son conscientes de que están creando problemas de calidad.

La competencia entre las prioridades - Las personas son incapaces de lograr la calidad por que otros objetivos que tienen mayor prioridad se cruzan en el camino.

La suboptimización - El logro parcial de la calidad se cruza con el logro global de la calidad.

Los mitos culturales - Las personas mantienen ciertas creencias sinceras que están relacionadas con la calidad pero que no se basan en los hechos. Estos mitos pueden constituir un obstáculo a los esfuerzos constructivos para conseguir el liderazgo en calidad.

Por otro lado encontré que el remedio primario es la educación, para proporcionar información sobre como el trabajo de uno afecta a los clientes.

Juran es una persona preocupada por el desarrollo de las empresas y de sus trabajadores. Podemos observar que su propuesta manifiesta los inicios de la preocupación por el cambio de actitudes de las personas, para beneficio de ellas, como para las empresas y de que sí es posible lograrlo. Sin embargo no hay que olvidar que sus aportaciones no se realizaron con estudios de empresas mexicanas, pero que finalmente éstas están compuestas por seres humanos y todos tienen puntos afines, como es su necesidad de reconocimiento.

1.1.2 EDWARDS DEMING

William Edwards Deming, ha sido uno de los personajes que más ha influido en el desarrollo de la calidad total, tanto en el mundo occidental (Estados Unidos) como en el mundo oriental (Japón), donde fue reconocido por su gran entrega a ese país.

Para mostrar su aprecio, los japoneses establecieron en 1951 el premio Deming de Calidad - una medalla de plata que llevaba grabado el perfil del Dr. Deming - el cual se otorgaba en dos categorías principales:

- a un individuo por sus conocimientos en teoría estadística
- a compañías por logros obtenidos en la aplicación estadística.

El reconoce que la calidad de cualquier producto o servicio tiene muchas escalas; así se puede lograr un alto grado en una y uno muy bajo en otra.

Deming define la calidad como cualquier cosa que el cliente necesite y quiera. Dado que los requerimientos del cliente están siempre cambiando, es necesario investigar constantemente la conducta del consumidor.

Como experto en estadística, la misión del Dr. Deming ha sido siempre buscar fuentes de mejoramiento, en virtud de que los métodos estadísticos no perduraban; llegó gradualmente a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración, que fuera compatible con los métodos estadísticos. Enseñó nuevos principios sobre estadística a los japoneses cuando lo llamaron en 1950, y

durante los siguientes tres decenios continuó perfeccionándolos y ampliándolos.

Para el autor, es indispensable basar las decisiones, tanto como sea posible, en datos exactos y oportunos no en "deseos o corazonadas" o en la experiencia; considera que el primer paso en el control de calidad es juzgar y actuar sobre la base de hechos, tales como la longitud, el tiempo, la fracción defectuosa y el volumen de ventas.

Opina que los juicios que no están respaldados por datos corren el riesgo de incluir opiniones, exageraciones e impresiones desacertadas; que los métodos estadísticos son esenciales para la transformación hacia la calidad, y sólo con el uso adecuado de éstos puede la gente minimizar la confusión cuando hay variación. Esta es la razón por la cual los métodos estadísticos utilizados en calidad total, se le conocen como METODO DEMING.

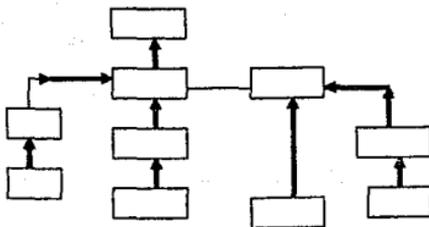
Los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos; pero que no basta con depender exclusivamente de ellos ya que pueden presentar beneficios inmediatos y después, nada. Aunque valiosos, son simples instrumentos al servicio de los trabajadores que ejecutan un plan que debe salir de la alta gerencia.

Algunas de las técnicas estadísticas más útiles no son ni difíciles ni complicadas de dominar y son simplemente formas de organizar y exhibir los datos en forma visual. En la mayoría de los casos cuando se usan métodos estadísticos fundamentales, todos pueden recopilar los datos y encargarse de gran parte de la interpretación, desde los presidentes de una institución hasta los operarios.

Emplear en las empresas controles estadísticos, significa poder estudiar la capacidad de los procesos en forma sencilla y evaluar las variables que influyen en esos procesos, por ejemplo:

DIAGRAMA DE FLUJO

Con frecuencia el primer paso que da un equipo que está buscando formas de mejorar un proceso, es precisamente trazar un diagrama de flujo de ese mismo proceso; pues es extremadamente útil para delinear lo que está sucediendo.

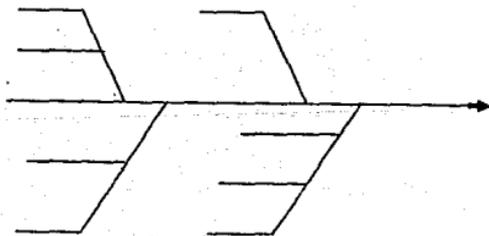


DIAGRAMAS DE CAUSA Y EFECTO

También conocido como diagrama "espina de pescado" por su forma, o diagrama de Ishikawa, en honor a Kaoru Ishikawa, la persona que le dió origen. Los diagramas de causa y efecto se usan en sesiones de tormenta de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación.

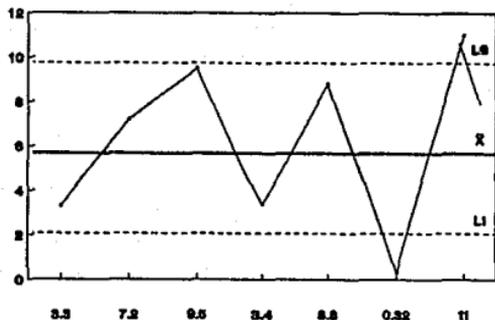
Un "efecto" es una situación, condición o evento deseable o no deseable producido por un sistema de "causas".

El beneficio de los diagramas de causa y efecto es que el proceso mismo de creación es educativo, y pone en marcha una discusión, unos aprenden de otros lo que ayuda al grupo a concentrarse en el tema que esta en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.



GRAFICOS DE CONTROL

Por lo general se le llama Control Estadístico de la Calidad o Control Estadístico de Proceso. Es una gráfica con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados, trazados a ambos lados del promedio del proceso, utilizándose para detectar desviaciones.



Una de las principales aportaciones de Edwards Deming, fueron las características que debían estar presentes siempre en una empresa, denominándolas:

CATORCE PUNTOS

Los ha bautizado como "Los catorce puntos" (Walton, 1992) sin embargo no siempre hubo catorce. Cuando los escribió por primera vez hace veinte años, eran más o menos diez, pues en su trabajo con las compañías japonesas no

enfrentó los problemas que había de encontrar más tarde en su país; razón por la que los amplió; actualmente son los siguientes:

<u>ORIENTACION</u>	<u>MEJORAMIENTO DEL PROCEDIMIENTO</u>	<u>RESULTADOS</u>
PROPOSITO	1. Crear constancia de propósito. 14. Trabajar todos para la transformación.	
LIDERAZGO	7. Establecer liderazgo.	8. Eliminar el temor. 11. Quitar cuotas y metas numéricas. 12. Quitar barreras al orgullo en el trabajo realizado.
COOPERACION	2. adoptar una nueva filosofía.	4. Quitar la práctica de dar negocios basándose en precios por unidad. 9. Eliminar barreras entre departamentos.
ENTRENAMIENTO Y EDUCACION	6. Entrenar en el trabajo. 13. Establecer un programa de educación y mejoramiento.	
MEJORAMIENTO DE PROCESOS	5. Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicios.	3. Quitar la dependencia de la inspección para la calidad. 10. Eliminar las consignas.

Podemos observar cómo Deming a través de sus catorce puntos, trató de abarcar todas las áreas y niveles de desempeño en una empresa; desde la estructura hasta las personas. La mayoría están orientados a las actitudes y conductas de los trabajadores, pero por otro lado, enfatiza para ellos el apoyo y reconocimiento por parte de sus superiores.

Deming (Walton, 1992) se preocupó por lo que debían hacer las empresas y sus empleados, pero sin perder de vista lo que hacen y que puede perjudicarlos enormemente. Con este fin asentó las enfermedades que considera "mortales" o que le harían un daño muy hondo a todos.

Deming propuso 7 enfermedades, pero como dos de ellas son exclusivas de los Estados Unidos (Costos médicos excesivos y Costos excesivos de garantía), revisaremos exclusivamente las cinco restantes:

Las Enfermedades Mortales

Falta de constancia de propósito

Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

Enfasis en las utilidades a corto plazo

Velar por aumentar los dividendos disminuye la calidad y la productividad.

Evaluación del desempeño, calificación de méritos

Los efectos de estas prácticas son devastadoras ya que se destruye el trabajo en equipo y se fomenta la rivalidad. La calificación de méritos genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación y desaliento; estimula también la rotación de personal en niveles gerenciales.

Rotación de personal

Los gerentes que cambian de un puesto a otro, nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y no están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles

Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer, como por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente satisfecho.

Además de estas Enfermedades, el Dr. Deming (1989) identifica una categoría menos importante de obstáculos que frustran la productividad; entre ellos están el desatender la planificación a largo plazo; confiar en la tecnología para solucionar los problemas; buscar ejemplos para seguir en vez de desarrollar soluciones; disculpas tales como "nuestros problemas son diferentes" y otros más.

Para superar estas enfermedades dice el autor sostiene que se requiere nada menos que una "reorganización total del estilo de gerencia occidental" (Walton 1992).

Las enfermedades establecidas por Deming, concuerdan con lo que Itoh (1992) comentó sobre los errores de muchas de las empresas mexicanas, comparadas con las japonesas.

Este autor opina que, una gran mayoría de los empresarios mexicanos forman compañías, ya contaminadas por este mal; pues desean utilidades a corto plazo (no le dan alimento a su institución); sus empleados no permanecen mucho tiempo; fomentan la competencia interna sin bases sólidas y ante los problemas que se van presentando, cambian sus propósitos constantemente.

El objetivo de estos programas en las empresas, es que modifiquen todas sus actitudes negativas y estructura viciada, por unas más productivas; y sobre todo, dotarlas de las herramientas para hacer los cambios necesarios.

1.1.3 KAORU ISHIKAWA

Ha sido un impulsador del proceso de mejoramiento de calidad en el Japón y creador del Control de Calidad Total.

Esta persona, químico de profesión, inició su relación con el control de calidad después de haber laborado en la Armada Japonesa y en la construcción de una fábrica. En estos trabajos y en sus experimentos realizados en la Universidad de Tokio, se percató de que el problema de la dispersión de datos hacía imposible alcanzar conclusiones correctas.

Esa fue la razón de que se acercara a la UCIJ (Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses), quienes manejaban material sobre métodos estadísticos; pero la condición para aceptarlo fue que se integrara a una investigación sobre control de calidad que se estaba formando.

Puede decirse que ésta fue la causa principal que lo acercó a los problemas de calidad y de ahí tomó la posición de que "el control de calidad no se puede poner en práctica simplemente aplicando normas nacionales o internacionales. Estas normas pueden tomarse en cuenta, pero más allá de las mismas el control de calidad debe tener metas superiores: satisfacer los requisitos de los consumidores y crear una calidad que los satisfaga" (Ishikawa, 1991.p.8).

Sin embargo a este grupo se le dificultaba convencer a los gerentes japoneses, por lo que invitaron al Dr. Juran a dictar varios seminarios a los gerentes altos y medios, quien fue aceptado por su fama mundial. Esto marcó la transición en las actividades de control de calidad en el Japón y de la fuerza que adquiriría Ishikawa; pues si antes los japoneses se habían ocupado principalmente de la tecnología de planta, ahora se inquietaron en forma global

por toda la gerencia; convenciéndose de que la aplicación del control de calidad podría revitalizar la industria y efectuaría una revolución conceptual en la gerencia.

Ishikawa (1991) con el paso del tiempo y de la experiencia que fue obteniendo estableció para el Japón un Sistema de Control de Calidad, que incluye 6 puntos:

SISTEMA DE CONTROL DE CALIDAD
<i>Educación y capacitación en control de calidad</i>
<i>Actividades de círculos de control de calidad</i>
<i>Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización</i>
<i>Auditoría de control de calidad (Premio de Aplicación Deming y auditoría presidencial)</i>
<i>Utilización de métodos estadísticos</i>
<i>Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional</i>

1 .- EDUCACION Y CAPACITACION EN CONTROL DE CALIDAD

El "control de calidad empieza con educación y termina con educación", y siendo el "control de calidad una revolución conceptual en la gerencia... hay que cambiar los procesos de raciocinio de todos los empleados. Para lograrlo, es preciso repetir la educación una y otra vez" (Ishikawa 1991.p.33)

Toma como base la doctrina de que el hombre es bueno por naturaleza y por tanto si se educa bien a la división a la que pertenece, adquirirá preparación y capacitación,

controlará su propio proceso e inspeccionará sus propios productos antes de enviarlos al siguiente proceso. Esto garantiza la calidad, para esto existe:

<<Educación en control de calidad en cada nivel>>

Existen en el Japón programas educativos muy detallados para cada nivel en la empresa, cosa que no sucede en el occidente, donde si hay educación en control de calidad para los ingenieros, pero rara vez para otros empleados.

<<Educación a largo plazo>>

En el occidente la educación en control de calidad normalmente dura de cinco a diez días y en el Japón, dura seis meses, con reuniones de cinco días al mes. Las instrucciones son individualizadas y es una repetición continua de estudio y práctica.

<<Educación y capacitación dentro de la empresa>>

Las actividades descritas son realizadas por organizaciones especializadas. Una empresa puede escoger su propio programa de acuerdo a sus necesidades.

<<La educación debe continuarse indefinidamente>>

La educación en control de calidad se inició en Japón desde 1946 y no se ha interrumpido nunca; pues consideran que es preciso continuar con el esfuerzo educativo para que

responda a las necesidades de la organización y de sus empleados.

<<La educación formal: menos de la tercera parte del esfuerzo educativo total>>

La instrucción formal donde se reúne a las personas debe representar una pequeña porción, ya que es responsabilidad del jefe enseñar a sus subalternos en el mismo trabajo. Les corresponde dar las pautas y permitirles que trabajen voluntariamente., ya que es la forma como la gente se supera. El objetivo es lograr que piensen y luego cambien sus maneras de pensar.

2 .- ACTIVIDADES DE CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

A comienzos de los años 50 lo que hoy se conoce como círculos de calidad, se llamaban "talleres de estudio de control de calidad". El cambio de nombre fue en 1962 por decisión de la junta editorial de la revista FQC (Quality Control for Foreman). Esto sucedió bajo la siguiente forma:

"En los talleres y lugares de trabajo se organizarán grupos de trabajo dirigidos por sus propios supervisores. Estos grupos se llamarán círculos de control de calidad. Los círculos de control de calidad (CC) usaran la revista como texto de estudio y se esforzaran por resolver los problemas que se presenten en su lugar de trabajo. Los círculos de CC vendrán a ser el núcleo de actividades de control de calidad en sus respectivos talleres y lugares de trabajo" (Ishikawa, 1991.p.133).

En 1963 se creó el Centro de Círculos de CC, con el fin de promover las actividades de los círculos en todo el país, y de lograrlo en forma eficiente y correcta. El Japón puede jactarse de haber alcanzado un gran éxito en las actividades de éstos.

Ishihawa (1991) y Nakayama (1992) coinciden en la definición sobre el círculo de control de calidad como un pequeño grupo que desarrolla voluntariamente las actividades de control de calidad dentro del mismo establecimiento. Como parte de la compañía, este pequeño grupo desarrolla continuamente amplias actividades de control de calidad, autodesarrollo, control y mejoramiento del desarrollo mutuo dentro del establecimiento, utilizando las técnicas de control de calidad entre todos los miembros participantes.

Para Ishikawa (1991) los objetivos de los círculos de control de calidad además de "hacer crecer a la gente" son:

- Contribuir al desarrollo y mejoramiento de la empresa.

- Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar; así como incrementar el nivel de la moral de los trabajadores.

- Ejercer las capacidades humanas plenamente, y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas; como puede ser la capacidad de liderazgo.

En tanto que para Ogliastri (1988) los objetivos son:

- Lograr que los trabajadores participen en la solución de sus propios problemas.

- Desarrollar en sus trabajadores una actitud positiva para resolver problemas.

- Aumentar la eficiencia y mejorar la calidad

Las actividades de los círculos de CC se basan en el respeto a la humanidad, por lo cual se hace hincapié en la voluntariedad (Ishikawa, 1991); en la participación igualitaria y en las relaciones holistas; y en que nunca se buscan perdedores o culpables, sino que se buscan soluciones a los problemas (Kasuga, 1989).

La estructura de los círculos de control de calidad está constituida por los miembros de la organización. Es un grupo de personas que normalmente trabajan juntas y que se reúnen periódicamente para identificar un problema que tienen en su lugar de trabajo, y escogen, formulan o recomiendan la solución. Los miembros del círculo y no la gerencia, son quienes eligen los problemas y los proyectos sobre los cuales desean trabajar. (Thompson, 1984). Generalmente el círculo se reúne una vez por semana en horas de trabajo, y utiliza técnicas sencillas pero eficaces (numéricas y gráficas) para la solución de los problemas (Ogliastri, 1988). Los expertos técnicos y la gerencia en general brindan su ayuda a los círculos con su información y con su experiencia, siempre que los miembros lo soliciten (Thompson, 1984).

El proceso de los círculos de control de calidad está basado en las actividades que realizan, y esta subdividido a su vez en cuatro subprocesos:

1. Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

2. Explicar en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto, decidan si se puede poner en práctica o no.

3. Ejecución de la solución por parte de la organización general.

4. Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Dentro de la dinámica de los círculos de control de calidad, el primer trabajo es aprender las técnicas de solución de problemas; las cuales generalmente las enseña un facilitador de la empresa, el supervisor, el líder del círculo o un experto de afuera.

Posteriormente cada persona identifica los problemas que tiene en su trabajo, y se los expone al grupo para que éste los resuelva.

Se hace una lista de los problemas que tienen todos los miembros del grupo y mediante la técnica de "tormenta de ideas", se elige un problema para trabajarlo en grupo.

Se analizan las causas del problema con métodos estadísticos tales como el diagrama de Ishikawa o un diagrama de causas y efectos.

Se recoge la información y se hacen histogramas, gráficas de Pareto, etc.

La gerencia no está obligada a aceptar todas las propuestas de los círculos, pero en todo caso una de las habilidades que desarrollan los trabajadores, es la de hacer presentaciones para recomendar una acción que resuelva un problema; lo cual fortalece el diálogo en ambas direcciones.

La existencia de los círculos de control de calidad depende de la voluntad de sus miembros para reunirse. Los integrantes pueden declararse en receso; posteriormente reiniciar sus labores; reunirse durante uno o dos meses o durante años, para solucionar uno, dos o centenares de problemas.

De acuerdo a Fukuda (1991) se tienen que satisfacer las siguientes cuatro condiciones, antes de implantar los círculos de control de calidad:

El primero de ellos es que la dirección de alto nivel tenga una actitud positiva hacia el esfuerzo que se va a llevar a cabo. Si la calidad no representa una meta de capital importancia en la corporación, los obreros se darán cuenta rápidamente y los boicotarán.

El segundo es que los ingenieros y los gerentes intermedios estén "cerca del taller" para poder enterarse de los hechos reales. Un contacto estrecho con las condiciones actuales y las operaciones del piso de la planta por parte de los ingenieros, facilitará que ellos realmente entiendan lo que pasa.

El tercero es que los sindicatos laborales entiendan y cooperen con la meta de una mayor calidad. La administración tiene que trabajar junto con el sindicato, en lugar de considerarlo un adversario.

Y por último el cuarto punto, es que el verdadero reto que representa aumentar la calidad y la productividad, no es un reto técnico, sino humano. El esfuerzo que se requiere es el de obtener los conocimientos que tienen los obreros, abrirles su potencial creativo y ponerlos a trabajar en beneficio de la compañía.

Establecer un programa de círculos de calidad en una empresa requiere tiempo y esfuerzo, pues se trata de integrarlos de manera estable y permanente en la organización.

"La experiencia parece indicar que el ciclo completo de un programa de esta naturaleza comprende un mínimo de cinco años, y que la madurez del programa puede llegar a los siete u ocho años. Los círculos de control de calidad son un paso en la dirección de una sociedad más avanzada, en que el significado y el resultado del trabajo satisface más y a más personas" (Ogliastri, 1988,p.72).

Los círculos de control de calidad han atraído al mundo occidental por más de quince años, debido a que en los años sesentas surgió una avalancha de nuevos conceptos y enfoques al comportamiento organizacional, como son la participación del trabajador y la dinámica de grupo (García, 1989). El interés en el occidente surgió cuando el Dr. Juran

escribió un artículo intitulado "El Fenómeno de los Círculos de Calidad" (Kasuga, 1989).

Se han desarrollado muy variadas modalidades de círculos de control de calidad en las diferentes áreas de actividad de grupo, con enfoque de ventas, administración, finanzas, servicios, consultorías, turismo, hospitales, escuelas, oficinas gubernamentales y centros de investigación (Kasuga, 1989).

A medida que se fueron conociendo las actividades de los círculos de control de calidad se han expandido a través del mundo, principalmente en Asia (Ishikawa, 1991; Kasuga, 1989). Desde entonces estas actividades se han difundido muy rápidamente, esto se debe a que las actividades de los círculos de calidad, si son acordes con la naturaleza humana, serán aplicables en cualquier parte del mundo, pues el hombre es hombre y hay un vínculo común de humanidad.

Itoh (1992) considera necesarias las actividades de los círculos de calidad debido a que:

<u>La realidad actual exige</u>	<u>Los círculos de calidad dan</u>
mejoramiento de la capacidad individual	autodesarrollo y desarrollo mútuo
activación de la capacidad individual	mejoramiento de la calidad trabajo
concentración de la capacidad individual como capacidad de organización	ajuste de la orientación del vector con la participación de todo el personal
mejoramiento del ambiente de trabajo	elevación de la moral y entusiasmo por el trabajo

3 .- CONTROL DE CALIDAD EN TODA LA EMPRESA; PARTICIPACION DE TODOS LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION.

Este punto se basa en las premisas principales de que :

- El control de calidad es responsabilidad de todos los empleados y de todas las divisiones.

- El control total de calidad es una actividad de grupo y no lo pueden hacer los individuos. Exige trabajo en equipo.

- El control total de calidad no fracasará si colaboran todos los miembros del equipo, desde el presidente hasta los trabajadores de línea y el personal de ventas.

Por esta razón cuando se examina un producto o proceso laboral sin defectos, puede comprenderse que ha sido creado gracias a la cooperación de muchas personas; porque cuando el trabajo llega a un individuo, proveniente del individuo o proceso anterior, su tarea es agregar su labor y luego transmitirlo a la persona siguiente.

4. AUDITORIA DE CONTROL DE CALIDAD

En este punto se revisa como se ha emprendido el control, tanto en la fábrica como en el producto; el control de los subcontratistas, como se manejan las quejas de los

clientes y como se pone en la práctica la garantía de la calidad en cada paso de la producción; empezando desde la etapa de un producto nuevo.

Es una revisión que determina si el sistema de control de calidad está funcionando bien y permite a la empresa tomar medidas preventivas para evitar que se vuelven a cometer errores.

5. UTILIZACION DE METODOS ESTADISTICOS

Ishikawa (1991) considera que la única forma de conocer como los hechos son importantes, es expresarlos con cifras exactas. Por esta razón, para él es indispensable utilizar métodos estadísticos para analizar los hechos, pues de esta forma es posible hacer calculos, formar juicios y posteriormente tomar las medidas necesarias.

Afirma que el Japón ha logrado que su tecnología progrese, así como sus empresas y su gente debido a que durante largo tiempo ha analizado sus procesos y su calidad.

6. ACTIVIDADES DE PROMOCION DEL CONTROL DE CALIDAD A ESCALA NACIONAL

Los japoneses se percataron de que no basta con fijar una serie de normas nacionales, pues si la producción no cumple con las normas de calidad, éstas serán inútiles.

Fijaron el mes de noviembre como el Mes de La Calidad, y durante este periodo realizan diversas conferencias a nivel nacional, además de otorgar el Premio Deming.

Asimismo a octubre lo nombraron el mes de la Promoción de la Normalización Industrial, en el cual hacen una evaluación y modificación de las normas existentes, además de promover a su vez el control de calidad.

Algo que es de llamar la atención es que todos los gastos de los eventos que se llevan a cabo, no los sufraga el estado, sino que se hacen a través de aportaciones voluntarias.

Al observar cómo los japoneses realmente han introducido en sus vidas el control de calidad y todo lo que ello implica, podemos entender el resurgimiento tan grande de su país.

Ishikawa preocupado por impulsar el control de la calidad total no solo en Japón, sino en el mundo occidental consideró muy importante analizar las diferencias entre éste mundo y el oriental, para lograr posteriormente su aplicación en el mundo occidental. Como consecuencia de estas investigaciones concluyó las siguientes:

DIFERENCIAS ENTRE EL MUNDO OCCIDENTAL Y EL ORIENTAL

1 .- *Profesionalismo* - en la cultura oriental se hace hincapié en el profesionalismo no en la especialización como en el occidente (Tesuka, 1992).

2 .- *Sociedad Vertical* - en el mundo oriental existe una muy fuerte relación entre los de arriba y los de abajo, por lo que se le considera un sociedad vertical.

3 .- *Sindicatos* - los sindicatos en los Estados Unidos y en Europa tienen una organización funcional, o sea que en una empresa pueden existir varios sindicatos a la vez. En el Japón la mayoría de los sindicatos abarca a toda la empresa.

4 .- *Método Taylor y el ausentismo* - este método no reconoce las necesidades ocultas de los empleados; hace caso omiso del factor humano y trata a los empleados como máquinas, y es el que se emplea con mayor frecuencia en el occidente.

5 .- *Elitismo y diferencia de clases* - es muy frecuente que en el occidente los puestos se asignen de pendiendo del medio de la persona y de sus clase; lo cual ha ido desapareciendo en el Japón.

6 .- *Sistema de pagos* - en el occidente se basa en méritos, pagándosele más a quien es más eficiente. En el Japón esto se contempla, pero se basa más en la antigüedad y jerarquía. Para llegar a esto se ha tomado como punto que la felicidad se obtiene más, de cooperar con otros y recibir reconocimiento; de la satisfacción de un trabajo bien hecho y del gozo de la superación personal, que de los deseos monetarios.

7 .- *Índice de rotación, despidos y empleo vitalicio* - la rotación en el occidente es muy alta, lo cual en el Japón es mínima; así como los despidos. En el oriente los empleos son

vitalicios, pues hacen hincapié en la educación y capacitación (Tesuka, 1992) .

8 .- *Diferencia de escritura* - Ishikawa consideró que únicamente los países que manejaran la escritura "kanji" (caracteres chinos empleados en la escritura japonesa) podrían tener éxito en el control de calidad; pues opinaba que solo en ellos podría darse la dedicación necesaria debido a la educación y diligencia.

9 .- *Naciones homogéneas; multirraciales y trabajadores extranjeros* - Japón tiene una sola raza y un solo idioma; lo cual no se presenta en los países del occidente.

10 .- *Educación* - Japón es uno de los países que ha enfatizado la educación como elemento principal, por lo que la educación obligatoria es hasta el noveno grado pero la mayoría alcanza el nivel profesional.

11 .- *Religión* - de acuerdo a Ishikawa el cristianismo, afirma que el hombre es malo por naturaleza y por otro lado, el confucionismo y budismo lo conciben como bueno. Algunos autores no coinciden con él (Lu, mencionado por Isikawa, 1991).

12 .- *Relaciones con los subcontratistas* - en algunas empresas occidentales se producen todas sus piezas en la misma fábrica, y en lo que respecta a Japón han incluido a sus proveedores dentro de los programas de calidad, con el objetivo de no recibir refacciones con defectos.

13 .- *Democratización del capital* - las empresas japonesas esperan utilidades a largo plazo y las occidentales a corto plazo; como dijo Itoh (1992): unos no le dan de comer a la vaca y la ordeñan, pero los japoneses le dan de comer, la

mantienen contenta y la van ordeñando de acuerdo a como está".

14 .- El papel del gobierno: control no, estímulo sí - por lo general en todos los países los burócratas están enamorados del control y en el Japón el gobierno brinda estímulo al sector privado, pero nunca busca controlarlo.

Podemos concluir revisando los puntos anteriores, que un factor común en el mundo oriental es que tiene presente a las personas, por lo que se preocupa por ellas y procura su desarrollo; dando como consecuencia que ellas den lo mejor de sí.

Ishikawa (1991) se percató que en algunas empresas con bastante frecuencia, sobre todo en las occidentales, era difícil de obtener el control total de calidad. Tras una serie de estudios encontró que muchos de los factores dependen de las actitudes de las personas, siendo las siguientes unas de las principales:

ACTITUDES NEGATIVAS ANTE EL CONTROL DE CALIDAD TOTAL

a. Pasividad entre los altos ejecutivos y gerentes; quienes evaden responsabilidades.

b. Personas que piensan que todo marcha bien y que no hay ningún problema; están satisfechas con el statu quo y les falta comprensión de aspectos importantes.

c. Personas que piensan que su empresa es con mucho, la mejor.

d. Personas que piensan que la mejor manera de hacer algo y la más fácil, es aquella que conocen. Personas que confían en su propia insuficiente experiencia.

e. Personas que solo piensan en sí mismas o en su propia división.

f. Personas que no tienen oídos para las opiniones de los otros.

g. Personas que anhelan destacarse, pensando siempre en sí mismos.

h. El desánimo, los celos y la envidia.

i. Personas que no ven lo que sucede más allá de su entorno inmediato.

Ishikawa (1991) considera que una solución para despejar estas actitudes, es que los precursores del control de calidad en las empresas requieren firmeza en sus convicciones, espíritu de cooperación entusiasta ser pionero y sobre todo, deseos de lograr adelantos importantes.

Por esto afirma que cuando se desea poner en práctica algo nuevo, el enemigo principal de este esfuerzo se hallará dentro de la propia empresa y dentro de la propia persona. No habrá progreso si no se puede vencer este enemigo.

Puede concluirse que en su origen, el término de calidad se refirió únicamente a la calidad como producto, pero pasó a ser una cuestión de actitud, por lo que la motivación se volvió un aspecto medular (Razo, 1992)

Resumiendo, podemos decir que el sistema de control de calidad que creó Ishikawa es muy completo, pues no hizo a un lado a las personas, sino que las incluyó como punto fundamental.

1.2 ADMINISTRACION POR CALIDAD

Mientras que unos investigadores se enfocaron a los métodos estadísticos en sus estudios de la calidad, hubo otros que los centraron en la administración; como es el caso de William Ouchi y Philip Crosby.

1.2.1 WILLIAM OUCHI

William Ouchi se cuestionó el porqué E.U., siendo un país con un gran desarrollo científico y tecnológico, sufría un notorio descenso en su productividad. Llamaron su atención las empresas japonesas, las que después de la guerra habían incrementado su productividad hasta en un 400%. Después de una serie de estudios observó que la diferencia se debía a su tipo de administración; encontrando la respuesta en que los E.U. habían olvidado el valor que posee el ser humano, deduciendo que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso (Ouchi, 1982).

En otras palabras, este autor sugiere que deben combinarse los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los empleados a hacerlo, a través de una actitud de cooperación continua en todos los niveles. De hecho establece que la producción moderna y la vida industrial en general, se adapta mejor a una actitud de cooperación que de individualismo; pues la solución no estriba en renunciar a éste, sino en lograr un conocimiento más íntegro de la estrecha relación que existe entre la sociedad y las estructuras de trabajo, después de muchos estudios postuló la siguiente teoría, denominada como:

TEORIA Z

Esta surgió del análisis que realizó de las empresas que se desarrollaron espontáneamente en los E.U. y que tenían muchas características similares a las firmas japonesas; denominándolas organizaciones "z", para diferenciarlas de las que se mencionan que manejan la Teoría X y la Teoría Y de Douglas Mc Gregor.

Dividió a las empresas occidentales en tres tipos:

- *Las organizaciones "a"*: estas son del estilo norteamericano, en las cuales las personas se relacionan débilmente entre si y rara vez logran intimidad; se adaptan naturalmente a las condiciones de heterogeneidad, movilidad e individualismo.

- *Las organizaciones "j"*: son las que se encuentran en Japón y en las cuales sus condiciones son de homogeneidad, estabilidad y colectivismo.

- *Las organizaciones "z"*: las cuales son las que se encuentran en los E.U., pero con características similares a las empresas japonesas.

Puede decirse que esta teoría aporta tres lecciones muy importantes que deben considerarse siempre y que son:

- 1) la confianza
- 2) la sutileza
- 3) la intimidad

A la confianza la considera un elemento básico para la productividad. Encontró que una de las características de los japoneses es que tienen buena voluntad, y por esta razón las empresas se preocupan por emplear prácticas del área administrativa, que promueven la confianza, en el entendimiento que sus sacrificios siempre serán recompensados en el futuro.

La sutileza es su segunda lección; toma como punto que las relaciones humanas son complejas y volubles, por lo que no puede tratarse a todas las personas por igual, y que cuando la administración burocrática o los contratos sindicales son inflexibles, la sutileza se pierde y la productividad disminuye.

La intimidad puede entenderse como el interés por los demás, el apoyo y la generosidad disciplinada, pues esto provoca relaciones más estrechas. Indica que mientras los japoneses buscan mantenerla, los norteamericanos la han ido perdiendo pues aún en los núcleos en los que antes se fomentaba, como es la escuela, los clubes, la familia y la iglesia, se ve amenazada por la vida industrial que prevalece.

CARACTERISTICAS SOBRESALIENTES DE LAS ORGANIZACIONES Z

EMPLEO DE POR VIDA: aunque esto no está establecido formalmente, así se maneja; pues le invierten tanto tiempo a la capacitación y se requiere de tanta práctica para conocer la organización, así como de un largo proceso de

aprendizaje, que las empresas desean retener a sus empleados.

EMPLEO DE MECANISMOS DE CONTROL:

utilizan estos mecanismos distintivos de las empresas tipo "a", tales como, los más modernos métodos formales de planeación y administración por objetivos, pero con la diferencia de que estos rara vez son determinantes. Las empresas tipo "a" padecen la frecuente queja de que sus directivos se sienten incapaces de utilizar su criterio frente a los análisis cuantitativos, los modelos computarizados y las interminables listas de cifras. Por esto, algunos observadores como Leavitt de la Universidad de Stanford (mencionado por Uuchi, 1982 p.p.47), han manifestado que la "inclinación por lo explícito y cuantificable, ha trascendido los límites razonables y que lo aconsejable sería regresar a lo sutil y subjetivo". Por caso contrario, en las organizaciones "z", lo explícito y lo implícito parecen coexistir en estado de equilibrio.

TOMA DE DECISIONES: en las organizaciones "z", éstas se dan por consenso y con la participación de los empleados; esto implica que antes que nada existe confianza entre ellos y la aceptación de que una decisión acordada por el grupo, hay que ponerla en práctica; pues todos están convencidos

de que comparten objetivos que son compatibles y que nadie está procurando su beneficio propio. Al contrario en las organizaciones tipo "a", se acrecenta el sentido de responsabilidad individual exclusivamente.

ORIENTACION HOLISTA: en las empresas "z" los superiores muestran una fuerte preocupación por el bienestar de sus empleados, como parte natural de las situaciones de trabajo. Por lo mismo, las relaciones tienden a ser informales y la atmósfera es igualitaria. Esto provoca que no se dé despersonalización, que no se presente la autocracia y que la comunicación, confianza y entrega, sean sucesos comunes.

IGUALITARISMO: es una de las características más sobresaliente de las organizaciones "z" y esto implica que cada empleado puede actuar conforme a su propio arbitrio, y que por lo mismo es capaz de trabajar en forma autónoma. Estas situaciones son posibles debido a que la confianza es la base que lo sustenta, pues están convencidos de que ninguna persona pretenderá lesionar los intereses de los demás.

Duchi (1982) desarrolló además los pasos que a continuación se relacionan y que debe realizar una organización para transformarse en una empresa "z"; y comprobó que el entusiasmo como único elemento, se desvanece

con el paso del tiempo, pues el proceso de evolución es lento. Los elaboró con la finalidad de desarrollar en la organización la capacidad de coordinar sus recursos humanos con el objeto de incrementar su nivel de productividad, lo cual implica cultivar el talento de las personas para modificar sus actitudes y entrega al trabajo, aunados a la creación de estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la administración completamente nuevos.

PASOS PARA TRANSFORMAR UNA EMPRESA EN ORGANIZACION Z

1er paso.- Comprender la organización Z y el papel que usted desempeña

Es indispensable que las personas conozcan los principios de esta teoría, por lo que es necesario que una persona fomente la lectura de estos principios y sea un elemento clave interesado lo suficiente en la organización; como para dedicarle su tiempo y su energía. Debe invitar a las personas a discutir sobre lo leído, teniendo presente que se podrán mostrar recelosos o confiados, ya que los motivos que expongan pueden originar suspicacias para que se presente el cambio. Asimismo esta persona debe fomentar a su vez la confianza, ya que es factible que a pesar de que él mismo se sienta abierto, sus actitudes no lo demuestren; por lo que debe estar preparado para una crítica franca cuando le digan que está adoptando una postura autócrata; si él actúa de esta forma podrá demostrar que sí es posible dar confianza.

2o. paso.- Analizar la filosofía de la compañía

Es muy importante para los empleados y directivos, conocer los valores bajo los cuales se debe trabajar y a los cuales se debe conformar la vida. La filosofía puede entenderse, como la expresión del espíritu que motiva a la organización y que determina la forma como propios y extraños evalúan, confían y aprecian a la empresa. El primer término es comprender la cultura que ha regido a la organización; lo cual se puede lograr examinando 4 ó 5 decisiones claves, que ha tomado la empresa en el pasado. Y el segundo término deberá ser el estudio de la relación que existe entre una estrategia de negocios y una filosofía administrativa; ya que mientras más estrecha y crítica sea, más favorable.

3er. paso.- Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía

Es frecuente que después del análisis, se encuentre que algunas creencias son inadecuadas, ya sea porque están reñidas con la práctica o son obsoletas. La definición de la filosofía administrativa debe estar respaldada directamente y en forma personal, por el directivo de mayor nivel en la empresa, pues sin éste, cualquier intento de cambio será infructuoso.

4o. paso.- Poner en práctica la filosofía creando tanto estructuras como incentivos

La meta es una organización eficaz e integrada que carezca de organigrama, divisiones o algún tipo de

estructura aparente. Sin embargo la mayoría de las organizaciones necesita una estructura que las guíe hacia la cooperación, la sutileza y hacia una perspectiva a largo plazo, cuando se presentan situaciones confusas. Los incentivos no deben ser económicos, ya que el mismo trabajo y la atención que se les presta, son incentivos más valiosos.

50. paso.- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas

Puede decirse que la habilidad que se requiere para tratar a las personas, es un talento vital para los logros personales y de la empresa. Una organización "z" debe ser flexible para modificar sus estilos de acuerdo al momento; esta es una de las razones por las cuales no es adecuado un organigrama, ya que la participación y la opinión de las personas depende de la jerarquía, por lo que caen en patrones sociales bien establecidos. Debe aprenderse primero la habilidad para reconocer patrones de interacción de los grupos y después la habilidad que permite dirigir a un grupo, para identificar los factores esenciales, llegar al meollo de los conflictos y dar soluciones creativas con el respaldo de todos.

60. paso.- Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema

Antes de que se pongan en práctica estos principios en los niveles inferiores, es recomendable que los directivos evalúen su actuación personal, ya sea mediante cuestionarios dados a sus subordinados, por el apoyo de un

agente externo o la opinión de otros directivos. Es necesario de que estén abiertos a la crítica y aceptarla, pues solo así podrán dar confianza.

7o. paso.- Comprometer al sindicato

Por lo general hablar del sindicato, es hablar de 'mala calidad', baja productividad, trabajadores apáticos, paros laborales y ausentismo; pero las empresas solo en ocasiones reconocen su participación en este hecho. Es importante que se integre al sindicato en la nueva filosofía, pero solo se logrará mediante muestras de confianza.

8o. paso.- Como hacer que el empleado se vuelva más estable

Esto se logra cuando los empleados tienen mejores alternativas, porque se les ofrece una atmósfera laboral con retos, igualdad y la posibilidad de participar en las decisiones que afectan al trabajo. Es frecuente que las empresas cuando ven afectada su economía, una de sus primeras acciones que hacen es liquidar al personal en lugar de involucrarlo.

9o. paso.- Tomar sus decisiones empleando un proceso lento de de evaluación y promoción

El ascender rápidamente a las personas no es conveniente pues es muy importante que concienticen la importancia que tiene el rendimiento a largo plazo. Sin

embargo es contraproducente cuando alguien trabaja arduamente y no recibe reconocimiento alguno, pues con facilidad se sentirá frustrado y abandonará la empresa. Para evitarlo en las empresas "z", se cuenta con sistemas de evaluación no económicos, como el poder participar en nuevos proyectos y con retroalimentación constante.

10o. paso.- Ampliar los horizontes profesionales

Debido a las limitadas oportunidades de crecimiento en el organigrama y a que si una persona permanece demasiado tiempo en un puesto, puede sentirse frustrado; se sugiere el cambio de puesto en el mismo nivel, pues independientemente de que las personas cambian de área, pueden conocer en una forma más integrada a la empresa y comprenderla como un todo.

11o. paso.- Prepararse para aplicar la teoría en el primer nivel

El primer nivel está constituido por lo general por los supervisores y sus subordinados, así como por el personal de oficina. Una vez que ya se han puesto en práctica los nuevos conceptos, es necesario transmitirlos a este personal, ya que es frecuente que desconozcan los planes de la empresa y su rendimiento actual en la organización. Lo importante es introducirlo con hechos y no con palabras, haciendo que todos participen y reconociendo los resultados de sus esfuerzos.

12o. paso.- Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación

Si ya se llevaron a cabo los puntos anteriores y fue posible lograr estabilidad del empleo, coordinación entre las divisiones y recompensas equitativas, entonces debe promoverse la participación de todos para las sugerencias y motivarlos a hablar, y sobre todo poner en práctica si es posible lo que sugieran.

13o. paso.- Permitir el desarrollo de relaciones holistas

Este tipo de relaciones no es posible que se inicien por sí solas, pues son una consecuencia más que una causa de la integración de la organización. Una de las formas de hacer que florezcan son las sesiones regulares de preguntas y respuestas, donde es necesario contestar aún las difíciles; otra forma muy útil es cambiar impresiones con los subordinados acerca del funcionamiento de la compañía.

Ouchi (1982) explica que la secuencia de los pasos en ocasiones puede no ser la eficaz, pues la administración en muchas ocasiones es más arte que ciencia, por lo que los pasos pueden traslaparse o cambiar de orden.

Puede observarse que este autor se orientó más en su teoría, a las relaciones entre las personas que a los procesos. Pero no hay que perder de vista que la desarrolló para los Estados Unidos, donde el factor humano había sido relegado.

1.2.2 PHILIP B. CROSBY

Philip B. Crosby, uno de los principales consultores norteamericanos en la especialidad de la calidad, se inició en el campo de la calidad probando sistemas de control, y descubrió, que un elemento clave de la calidad es la prevención; concluyendo que resulta mucho más barato prevenir errores que corregirlos, desecharlos o darles servicio (Serralde, 1988).

Simultáneamente se dió cuenta que los obstáculos a la calidad no se encuentran necesariamente en la labor de los responsables típicos de ésta, sino más bien en los que son sus dirigentes, pues ellos deben ser los verdaderos responsables de la calidad.

Por esta determinación dirigió sus esfuerzos para convencer, que la forma más viable para lograr mejorar los niveles de calidad, es que el primer paso que deba ocurrir consista en conseguir que la alta dirección tome conciencia de sus necesidades de calidad y se responsabilice de ello, mediante el establecimiento de sus requerimientos. La única forma de conseguirlo: es en llevar a la alta dirección a tomar la decisión de adoptar en forma personal, una actitud de prevenir defectos (Crosby,1990).

De acuerdo con Crosby (1990,p.71) "la calidad es cumplir con los requisitos, los cuales se deben comprender claramente e implica una filosofía de hacerlo bien desde la primera vez". Una de sus grandes aportaciones en relación a la calidad fueron:

**LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL DE UNA EMPRESA CON
PROBLEMAS DE CALIDAD**

1 .- Sus productos o servicios que salen al mercado presentan por lo general, desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos; o sea que muestran irregularidades y no cumplen con lo que se establece.

2 .- Estas compañías poseen una extensa red de servicio postventa o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes; o sea, que centran gran parte de sus esfuerzos en "remediar problemas".

3 .- Sus directivos no establecen estándares claros de realización, ni siquiera una definición de calidad; por lo que los empleados de estas empresas desarrollan sus propios criterios al respecto; teniendo como resultado que el personal desconoce lo que se espera de ellos y hacen lo que consideran pertinente.

4 .- La dirección desconoce el precio del incumplimiento; en otras palabras, no se conoce en realidad cuanto cuesta el no cumplir con los requisitos.

5 .- La dirección niega ser la causa del problema, porque considera que la calidad es un elemento generado por causas ajenas a sus propias acciones.

Como resultado de sus investigaciones propuso las siguientes

**TRES ACCIONES ADMINISTRATIVAS ESTRATEGICAS PARA LOGRAR
MODIFICACIONES EN LA CALIDAD**

Determinación: ésta surge cuando los miembros de un equipo de trabajo, deciden que no están dispuestos a tolerar por más tiempo una situación inconveniente y reconocen que sus propias acciones, son el único instrumento que permitirá cambiar las características de la organización.

Educación: es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad, y comprenden las posiciones individuales que desempeñan en el proceso para mejorar la calidad. Llegan a poseer un conocimiento especial para colaborar en acciones que combatan los problemas.

Implantación: es el acto de dirigir el flujo de mejoramiento por la vía correcta. Este proceso nunca termina, porque los elementos de las organizaciones cambian constantemente.

Este autor establece que es de suma importancia atender siempre las tres acciones administrativas, no solamente una de ellas; pues de lo contrario los problemas aumentan, es escaso el mejoramiento y es muy difícil de proseguirlas.

Otra de las grandes aportaciones de este autor fueron el conjunto de reglas o ingredientes que se deben aplicar para superar los problemas de calidad, a las cuales denominó:

LA VACUNA CROSBY

Integridad
Sistemas
Comunicaciones
Operaciones
Políticas

De acuerdo a la integridad es necesario que así como el director general debe preocuparse porque el cliente reciba lo que se la ha prometido, cada una de las personas independientemente del nivel en el que estén, deben reconocer que su compromiso individual con la integridad de los requisitos, es lo que da solidez a la empresa.

En relación a los sistemas puede decirse que la función de la administración de la calidad está orientada a cumplir con los requisitos y por lo tanto, el énfasis de la compañía debe estar en prevenir los defectos; ya que esto sirve a la vez de base para la revisión y planeación continuas, que utilizan la experiencia presente y pasada para evitar que el pasado se repita. Cada uno de los miembros de la empresa deben hablar un lenguaje común y propiciar que la calidad se convierta en un asunto de rutina.

Las comunicaciones son un elemento muy importante, pues es indispensable que se proporcione de manera constante información al personal, sobre el proceso para el mejoramiento de la calidad y las realizaciones logradas en ese campo. Además es importante que cuenten con programas de reconocimiento como parte de las operaciones normales de la empresa, aplicables a todos los niveles de responsabilidad. Asimismo se alienta a los empleados a identificar con rapidez y a comunicar los errores a la alta dirección, de la cual deben recibir respuesta inmediata.

En cuanto a las operaciones éstas deben analizarse en forma continua y modificarse cada vez que se aprecie alguna oportunidad de mejoramiento; por lo anterior la capacitación debe ser una actividad de rutina en todas las áreas, pero sobretodo en los nuevos procesos o procedimientos. Asimismo a los proveedores se les respalda y enseña a que entregan lo que se les solicita en el plazo convenido y de acuerdo a las especificaciones.

Las políticas sobre la calidad, deberán ser claras e inequívocas; todas las comunicaciones y publicidad, deberán estar de acuerdo con los requisitos de los productos y la función de la calidad debe encontrarse en el mismo nivel jerárquico que aquellas que están sometidas a medición.

Este autor se preocupó por la desmotivación de los empleados en las empresas, encontrando que una de las principales causas se debe a las prácticas operativas diarias de la organización, es decir "a la manera inconsciente, irritante y despreocupada con que se les trata, haciéndolos sentirse como simples peones en manos de operaciones funcionales sin atención personal alguna" (Crosby, 1990, p.30). Considera que una empresa con problemas es aquella en la que la administración y los empleados no se encuentran en el mismo bando; y que por otro lado "la empresa libre de problemas", es aquellas en la que todos los empleados están unidos y no existen bandos. Otra aportación fueron los:

4 PRINCIPIOS ABSOLUTOS EN LOS QUE SE BASA LA CALIDAD

1. Calidad se define como cumplir con los requisitos
2. El sistema de la calidad es la prevención
3. El estándar de la realización es a cero defectos
4. La medida de la calidad es el precio de no cumplir

Para satisfacer el primer principio debe lograrse que los requisitos sean comprendidos con claridad y posteriormente, no colocar obstáculos en el camino de las personas. El definir la calidad como "cumplir con los requisitos", permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia, pues las más valiosas ideas y conocimientos se invierten en establecer previamente los requisitos.

Los directivos para lograrlo deben realizar las siguientes tareas: establecer los requisitos que deben cumplir los empleados; suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento con los requisitos.

En relación al segundo principio es importante considerar la prevención como "algo que sabremos realizar si comprendemos nuestro proceso" (Crosby,1990,p.78). El secreto de la prevención estriba en observar el proceso y determinar las causas posibles de error, por lo que éstas son susceptibles de ser controladas.

El tercer principio está en función del estándar de realización en cero defectos. Puede decirse que el estándar es el medio que permite a la compañía progresar, pues sirve para que todas las personas reconozcan la importancia de cada una de las acciones. En muchas ocasiones se ha considerado que el Plan Cero Defectos, concepto creado en 1961 por este autor, es una meta imposible, pero sin embargo se ha demostrado que diversas empresas tienen productos sin defectos (Crosby,1990,p.88) y que los pequeños errores en las actividades individuales, pueden provocar graves trastornos.

Para actuar de acuerdo al cuarto principio debe considerarse a la calidad como una función administrativa, y no técnica; para esto se debe dividir el costo de la calidad en dos áreas, el de cumplimiento y el de incumplimiento. El precio del cumplimiento es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien y el precio del incumplimiento lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal, como es repetir el trabajo, corregir los procedimientos y atender las reclamaciones.

Podemos decir que de acuerdo a Crosby (1990) la calidad se mejora cuando las personas trabajan por medio de:

ACCIONES DE EQUIPO

los cuales deben tener el propósito de guiar el proceso y promover su evolución, brindando coordinación y apoyo.

Este autor sugiere que el equipo para el mejoramiento de la calidad puede estar integrado por un presidente, un coordinador y el equipo, los cuales deben comprender que lo que buscarán es un cambio en las actitudes y en los hábitos del personal de supervisión y se encargarán de despejar el camino a quienes deseen mejorar representando todas las funciones de la operación, considera que "toda persona que forma parte de un equipo directivo para el mejoramiento de la calidad, incrementará su valor para la empresa y por supuesto se valorará más frente a sí misma" (Crosby, 1990, p.118).

De hecho en los Estados Unidos existen varios enfoques que sostienen que el trabajo se vuelve más retador e interesante para los empleados, cuando sus conocimientos y habilidades son tomadas en cuenta y desarrolladas, y cuando

su capacidad para influir en las decisiones que afectan a sus trabajos aumenta.

Cuando hablamos de participación, generalmente nos referimos a situaciones tales como la creación de un marco laboral más humano y el fomento de un involucramiento más extenso del trabajador en su centro de trabajo, con respecto a la toma de decisiones y a la formulación de las políticas de prestaciones (Martínez, 1988); muchas personas de empresas, se han percatado que depende más de la gente que de los sistemas, recursos técnicos y materiales, calidad, eficiencia o productividad (Rodríguez, 1992). Sin embargo en México todavía existen muchos ejecutivos que son torpes en el trabajo participativo y tratan de influir constantemente arrollando a veces con actitudes prepotentes a quienes mira hacia abajo (Serralde, 1987).

Por esto se ha tratado de modificar la idea que se tenía en la mayoría de las organizaciones de que la alta dirección no debía involucrarse con su personal y las empresas debían regirse por reglas basadas en que el trabajador medio es un vago y un incompetente. Con el surgimiento de estos enfoques se han percatado que ante todo debe existir respeto por las personas "brindarles la oportunidad de destacar ... hacerlas que triunfen" (Peters y Waterman, 1986, p.103).

Los programas de participación del personal, por lo general caen dentro de las connotaciones de participación Funcional y participación Institucional.

La participación funcional surgió de los esfuerzos realizados por crear un marco laboral más humano y un clima más armonioso en el trabajo. Se refiere al involucramiento de los trabajadores en el proceso de toma de decisiones que afectan sus obligaciones cotidianas. Implica la eliminación

o limitación de algunas distinciones jerárquicas mediante la implantación de dinámicas tales como los planes de rotación y los grupos de trabajo.

La participación institucional se refiere al control ejercido por los trabajadores en su empresa a nivel central. Esta participación interviene en asuntos tales como el reclutamiento y el despido del personal, las inversiones de la empresa y la planeación estratégica (Martínez, 1988).

Retomando los tipos de participación de los empleados, consideramos que los más importantes son los siguientes:

a) Sugerencias de los empleados

Son sugerencias hechas en forma individual y persiguen el mejoramiento de la calidad, elevar la participación del empleado y el mejoramiento del diseño del producto.

b) Simplificación del trabajo

Busca la participación del trabajador, reuniéndolo en grupos con el fin de estudiar y de mejorar sus propias ideas.

c) Calidad de vida en el trabajo

Proporciona al trabajador individual un reconocimiento en base a sus habilidades y potencial. Las compañías pueden permitirles que participen en la toma de decisiones a niveles superiores.

d) Planes Scanlon

Implican la participación de los trabajadores en grupo para reducir los costos. Los ahorros se reparten entre los participantes.

e) *Cero Defectos*

Promueve la generación de ideas en forma individual, para eliminar los defectos y mejorar la calidad.

Todos los programas mencionados pueden de una u otra forma ofrecer ayuda para involucrar a los empleados, pero se consideran de mayor utilidad aquellos que fomentan la participación directa de los trabajadores formando equipos en lugar de hacerlo individualmente. (García, 1989).

Otro elemento clave para Crosby es el reconocimiento, por lo que estableció el premio el "Faro de la Calidad"; basándose en el concepto de que el faro es un punto que sirve de referencia, donde centramos nuestra atención. El proceso para otorgar este premio en las empresas, consiste en que todos los miembros de la compañía indican cuales empleados son modelos cuando se trata de calidad y que se les reconoce en forma pública; lo cual es para ellos más significativo ser elegidos por sus compañeros y no exclusivamente por la alta dirección, ser considerados personas trabajadoras y valiosas y a la vez ser ejemplos (o faros) para los demás.

Este autor inició esta premiación al observar que muy pocas compañías otorgan reconocimiento a quienes obtienen buenos resultados y que muchos administradores piensan que a las personas se les paga para que hagan su trabajo y punto o el único estímulo que utilizan es el dinero (Crosby, 1979; Peters y Waterman, 1986).

Puede decirse que para Crosby la calidad es como una cascada, la cual debe iniciarse en los altos mandos, para que de ahí llegue a todos. Otro punto importante es el planteamiento que hace de formar equipos de trabajo para lograr calidad y que se les de reconocimiento, de ahí su planteamiento de que puede existir calidad sin lágrimas.

1.3 EXCELENCIA

La excelencia surgió como un programa de calidad orientado a la administración. Los primeros representantes de este programa fueron los norteamericanos Thomas Peters y Robert Waterman y posteriormente en México, Miguel Angel Cornejo.

1.3.1 THOMAS PETERS Y ROBERT WATERMAN

Thomas Peters y Robert Waterman, publicaron en 1981 su obra titulada "En busca de la Excelencia", la cual marcó de algún modo el ambiente de la administración en todas las latitudes de los Estados Unidos y en otros países.

Como toda obra provocó polémicas, pues así como unas personas la rechazaron completamente, otras la adoptaron como guía y bandera de batalla; pero un hecho que fue innegable es que invita a la reflexión y siembra la inquietud de mejorar (Serralde, 1991) y fue el campanazo de atención sobre los E.U. y sus empresas para rescatar sus empresas del fenómeno asiático que los estaba invadiendo (Cornejo, 1991).

Para Adell (1991,p.13) "la excelencia aprendida por Waterman y Peters de cuarenta compañías excelentes de Estados Unidos, viene a ser un aire fresco, una brisa tonificante de libertad para unos seres humanos atrapados en laberintos burocráticos y reglamentaciones de las que, lo menos que se puede afirmar es que están basadas en la desconfianza de los de arriba en los de abajo y generan condiciones humillantes de trabajo".

En la obra "En busca de la Excelencia" reportan un estudio realizado por Mc Kinsey & Co., en el cual seleccionaron 75 empresas de alto prestigio y las

entrevistaron; encontrando que las empresas excelentes son las que en pocas palabras buscan ser sencillas en un mundo complejo, obtener la más alta calidad en sus productos o servicios y ponen atención a su personal, los tratan como adultos.

Resumieron en ocho puntos los atributos que poseen estas empresas y que han sido la clave de su posición actual denominando esta aportación los:

OCHO ATRIBUTOS BASICOS DE LAS EMPRESAS SOBRESALIENTES

1o. ENFASIS EN LA ACCION

El punto principal es sacar adelante las cosas, son promotores constantes del hágalo!, arréglelo!, inténtelo!. Estas empresas tienen una vasta red de comunicaciones informales y abiertas que originan acción y aprendizaje. Los ejecutivos no permanecen todo el tiempo en sus oficinas, sino que salen y se acercan a sus colaboradores, lo que les permite apreciar la realidad y conocer la verdad; no deformándose la información que les llega. Otros aspecto muy importante en este punto, es que las personas trabajan en grupos pequeños, donde existe un funcionamiento eficaz y organizado que beneficia a todos. Además se enfatiza en forma continua la experimentación, la cual trae como resultado un aprendizaje e innovación. Esto permite a su vez, que las personas intenten nuevas cosas y que pongan en práctica sus ideas, dejando a un lado prejuicios. Un punto de comparación con otras empresas es que no planifican demasiado, pues reconocen que cuando se planea demasiado en ocasiones los proyectos no llegan a efectuarse.

20. CERCANIA AL CLIENTE

Manteniéndola obtienen como resultado que aprenden de las personas a las cuales les sirven. Para estas empresas el cliente es lo principal y le dan la importancia que realmente tiene, por lo que orientan sus estrategias de servicio, calidad y confiabilidad. Permiten que los clientes intervengan en asuntos que otras empresas no permiten, como son los asuntos relacionados con las ventas, la fabricación, investigación y contabilidad; porque para ellas es necesario aprender de quienes reciben sus servicios, ya que al escucharlos podrán servirles mejor. Manejan continuamente la adhocracia, o sea, dan un poco más de servicio y escuchan las quejas o sugerencias de los usuarios, para lograr innovaciones y aspirar un 100% en calidad y en servicio.

30. AUTONOMIA Y SERVICIO

Estas empresas no tratan de sujetar a su gente con riendas tan cortas que les impidan ser creativos, sino que fomentan la aceptación práctica de riesgos y apoyan las tentativas. Fomentan constantemente la autonomía desde la base de la estructura organizativa y fomentan el espíritu de iniciativa. Para ellas las personas campeonas son aquellas que se esmeran por realizar proyectos y que no se dan por vencidos a pesar de los fracasos, pues lo más importante es que lo hacen. Un punto fundamental es que están conscientes de que no se puede innovar, a menos que se esté dispuesto a aceptar errores, pues éstos ayudan al aprendizaje.

4. PRODUCTIVIDAD CONTANDO CON LAS PERSONAS

Uno de los principales puntos es el respeto por el individuo y la opinión de que un par de manos es una fuente de ideas. Consideran a las personas como personas maduras, responsables, con iniciativa y a quienes se les puede dar confianza. Es común que estas empresas utilicen sistemas de administración por objetivos y círculos de calidad y que empleen incentivos de todo tipo, tanto económicos como no pecuniarios. La dirección constantemente se interesa por ellos y los apoya. En las empresas sobresalientes los sistemas se diseñan para producir triunfadores y para celebrar el triunfo cuando se produce. Estas empresas están en contra de las que se rigen por reglas que suponen que el trabajador medio es un vago y un incompetente; y para ellas ante todo debe existir respeto por las personas y no proporcionar alabanza intrínseca o artimañas. Un hecho muy importante es que además de reconocimientos personales, fomentan el sentimiento de orgullo por lo que la empresa hace. Las cadenas de mando no son rígidas y por lo tanto el ambiente es animoso y entusiasta. Las personas crecen en la empresa, por lo que conocen la realidad de ésta.

5o. MANOS A LA OBRA EFICAZMENTE

Se relaciona con los valores de la empresa. Para éstas, el sistema de valores en la organización es muy importante, por lo que sus líderes deben fomentarlos para así desarrollar un medio ambiente estimulante, a través del esfuerzo y la confianza.

Los autores concluyen que las empresas pueden distinguirse por la integridad de sus valores.

6o. ZAPATERO A TUS ZAPATOS

Tal como lo dice el dicho, establecen que las personas, los directivos y los dueños de las empresas se dediquen a lo que conocen. Las empresas que permanecen fieles a esta máxima, superan a las otras en sus resultados; las que más éxito tienen son las que se diversifican en torno a una especialidad.

7o. ESTRUCTURAS SENCILLAS, STAFF REDUCIDO

Establecen que mientras las organizaciones sean más sencillas se evitarán más las complicaciones. Para lograrlo mantienen un grupo reducido de personal corporativo y así poder evitar que proliferen las ideas en este nivel, pues consideran con mayor trascendencia las de la línea. Otro punto importante que sostiene esto es que así las ideas corren más rápido; por lo que es posible despedazar (partir en pequeños pedazos) a la organización y trabajar con grupos chicos.

8o. ESTIRA Y AFLOJA SIMULTANEO

Este atributo quiere decir que las empresas no deben ser ni muy estrictas o muy suaves. Son estrictas para considerar el papel de los valores rígidamente compartidos y de la cultura como fuente fundamental de finalidad y estabilidad. Y es necesario que sean laxas para considerar la falta relativa de estructura y la necesidad de una lógica de gestión completamente nueva, encaminada a conseguir una adaptación continua en las grandes empresas.

Estos autores criticaron fuertemente que las empresas se hubieran excedido en su enfoque racionalista, pues se basan en el hecho que éstas están formadas por personas,

las cuales no son muy racionales. Por lo que consideraron que es importante tener en cuenta el modo en el que las empresas actúan sobre las contradicciones inherentes de la naturaleza:

- a) Una de ellas es que el hombre es ególatra, anhela que se le alabe y le gusta verse como triunfador.
- b) Otra es que la parte derecha del cerebro humano es imaginativa y simbólica, y que es tan importante como el hemisferio cerebral izquierdo, el racional y deductivo.
- c) El ser humano no puede retener mucha información en la mente, sino que se va al inconsciente.
- d) Es una criatura muy sensible a las recompensas y a los castigos externos; pero está automotivada.
- e) Actúa como si las convicciones expresadas fueran importantes, pero las obras son más elocuentes.
- f) Necesita desesperadamente dar un significado a su vida, pero al mismo tiempo requiere ser dueño de su destino y tener la capacidad de destacar.

Estos autores encontraron que cuando las empresas manejan los:

REFUERZOS POSITIVOS

Además de darle una orientación a la vida de su personal, aumentan su autoimagen.

Originan también un cambio de comportamiento, por lo general en la dirección pretendida.

Pueden motivar a las personas con valores convincentes, sencillos.

Es más importante la forma de los refuerzos que su intensidad.

Deben ser específicos y tener la mayor información posible.

Tienen que ser inmediatos.

Debe existir su viabilidad.

Dan mejor resultado cuando son impredecibles e intermitentes

Pueden aprovechar el valor inherente de un tarea como fuente de motivación intrínseca para sus empleados.

En cambio, una forma de manejar refuerzos negativos es fijar elevadas retribuciones, pues se convierten a menudo en políticas y desalientan a multitud de trabajadores que no las obtienen, pero creen merecerlos. Como consecuencia estos refuerzos negativos producen cambios de comportamiento, pero de forma impredecible e indeseable; y se puede caer en el

error de encasillar a una persona como fracasada, lo que redundará en que empiece a actuar como tal.

Puede observarse como estos autores orientaron su obra a analizar las relaciones entre los jefes y los empleados, y a la repercusión que tienen éstas en los resultados de las empresas. Por lo mismo la mayoría de sus propuestas están enfocadas al mejoramiento de las relaciones y de como lograrlo.

1.3.2 MIGUEL ANGEL CORNEJO

Miguel Angel Cornejo es uno de los promotores de la Excelencia en México. Opina que su aplicación debe adecuarse a la situación y estructura de cada empresa, porque el "mimetismo organizacional no existe" (Cornejo, 1991,p.10).

Para él la Excelencia es un concepto total e integral, pues abarca tanto Productividad, Calidad Total, Desarrollo Organizacional, Administración por Objetivos como Equipos de Trabajo o Círculos de Calidad; pero orientados todos a la administración.

Arguye que el concepto de excelencia se inició desde la época de Aristóteles, para quien era un acto, no un hábito. Este autor considera que es un arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito; por lo que nosotros somos lo que hacemos repetidamente.

Su objetivo es hacer lo mismo que sucedió en Estados Unidos con la aparición del libro "La busca de la excelencia" de Peters y Waterman: reconocer a aquellas empresas que son excelentes y enriquecernos de su experiencia. Considera que en México " habrá alrededor de 200 empresas (extranjeras) involucradas en programas de Excelencia integral. Claro que son muy pocas, pero hace diez años no había ninguna" (Cornejo, 1991, p.10). Para lograrlo creó el Colegio de Graduados en Alta Dirección, del cual actualmente es el director.

Hace hincapié en la importancia de las pequeñas y medianas industrias, pues para él, "la excelencia es pensar en grande y empezar en pequeño".

Considera que México constituye una gran potencia mundial, pues afirma que sí se puede lograr "combinar el

pragmatismo de la productividad con el contenido espiritual". Llega a esta aseveración, afirma que desgraciadamente Japón ha comenzado a padecer del mismo problema que los Estados Unidos: una gran crisis espiritual y de valores humanos.

Cornejo propuso una serie de principios que a su juicio las empresas mexicanas deben tener como objetivo, a esta aportación se le conoce como los:

20 PRINCIPIOS DE UNA EMPRESA EXCELENTE

1. HUMILDAD PARA APRENDER

Se refiere a la actitud humilde que se requiere para poder adquirir nuevos conceptos y conocimientos. Esto va en contra de las creencias de muchas personas que creen saberlo todo y que no pueden cambiar pues así son.

2. CULTURA DE OFRECER EN LUGAR DE PEDIR

El mexicano por lo general actúa de manera expectante y pasiva, lo cual habla de nuestra forma de ser, debido a la influencia de la religión. Opina que es necesario romper con estas actitudes mediocres y pasivas, donde se espera recibir en lugar de ofrecer; siendo necesario reeducarnos para ser nosotros mismos quienes construyamos nuestro destino.

3. SISTEMA DE INCENTIVOS

Es muy importante implantar incentivos que reconozcan los méritos de todo el equipo de trabajo que interviene en el cumplimiento de los objetivos, y que logra rebasarlos para evitar la competencia individual y egoísta.

4. ADHOCRACIA

Es muy importante hacer algo más; o sea, no solo cumplir con el deber, sino actuar como un verdadero equipo que se apoya sin pensar en forma individual, por lo que se toma conciencia de unidad y equipo.

5. ROTACION HORIZONTAL

Considera que es muy importante que las personas ocupen diversos puestos en el mismo nivel, pues de esta forma no existen separaciones tajantes entre los departamentos; por lo que se forman conocedores en lugar de especialistas.

6. POLITICA DE SUELDOS

Considera que es muy importante que no plantee trato de prueba y se pague dentro del presupuesto, pues de lo contrario puede generar expectativas y compromiso hacia la organización.

7. SEGURIDAD DE EMPLEO

Estima que es muy importante que se le de seguridad en el empleo, a nivel psicológico y económico a los trabajadores. Se ha comprobado que la amenaza de despido momentáneamente mejora los resultados, pero genera rencor y temor, lo que termina repercutiendo en la productividad.

8. PROCESOS INTEGRADORES

Consideran que son muy importantes los procesos integradores, pues logran fomentar en el empleado el

espíritu de empresa; debido a esto, buscan la convencia de los equipos para que se integren e identifiquen con empleados y jefes. Otro factor integrador es que los demás hagan lo que el líder quiera, de buena gana y con eficiencia. Además es importante motivar al empleado para que pueda realizar su trabajo; ya que de esta forma no es necesario recurrir a despidos sino a una mayor formación de las personas.

9. INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Si se desea lograr es necesario que un líder fomente la participación de sus trabajadores, y que antes que nada, sepa escuchar. Es necesario que sea muy hábil para evitar la crítica destructiva y que fomente la evaluación positiva. Además es importante reconocer conductas positivas.

Kasuga (1989) opina, que para contrarrestar en México la característica social de contraponernos frontalmente y arreglarnos por detrás, manteniendo una actitud de conflicto poco productiva; como sucede entre los trabajadores y los jefes, entre la iniciativa privada y el gobierno o entre el sindicato y los empresarios; el sistema de los círculos de calidad, sin ser un curalotodo, podría enseñar a unir fuerzas en vez de contraponerlas; a luchar por objetivos de grupo sin anteponer las individuales; a pensar que el beneficio y el desarrollo de 'mi empresa' es 'mi beneficio' y el de 'la sociedad' a la cual sirvo". Observando los resultados de empresas mexicanas que han introducido programas de círculos de calidad afirma que "los japoneses se han sorprendido de ver como los mexicanos forman equipos maravillosos cuando se han abierto al cambio" (Kasuga, 1992).

10. MOTIVACION PERMANENTE

Este punto se retomó de las instituciones deportivas norteamericanas, en las cuales se motiva constantemente al personal, por lo que piensa que es grande y se refleja en su desempeño en el trabajo.

11. MANEJO DEL STRESS

Se ha comprobado que a mayor stress menor es la productividad; por lo que se recomienda que dentro de las instalaciones de trabajo se pueda hacer ejercicio o se pueda escuchar música; lo que en forma aparente aumenta los costos, pero realmente fomenta la calidad, la creatividad y la salud de los trabajadores.

12. BUSQUEDA ORGANIZADA DE CONOCIMIENTOS

En este punto se considera importante que es preferible tener conocimientos generales que superespecialización; que cuando se escuche a alguien le demos la categoría de maestro, pues nos está enseñando algo y por último que el aprendizaje debe ser en grupo, para crear un compromiso y poner los conocimientos en práctica.

13. TOMA DE DECISIONES EN CONSENSO

Este punto se retoma directamente del NEMA WASHI del Japón, que significa unidos y que se caracteriza porque las decisiones se toman de acuerdo a todo el grupo. Lo provechoso es que cuando se toma una decisión todos saben lo que se va a hacer.

14. CONCIENCIA DE CONTROL IMPLICITO

Este se basa en la confianza de que cada uno de los trabajadores desarrolla su autoconciencia de autocontrol, por lo que la supervisión es menor y de mayor calidad.

15. APROVECHAR LA EXPERIENCIA

Considera que es muy importante que se aproveche la experiencia de los que son más capaces; pues de esta forma se multiplica la cantidad de talentos.

16. SISTEMATIZACION DE LA INVESTIGACION TECNOLOGICA

Se considera que es en cierta medida la clave del éxito de muchas empresas; ya que es importante renovarse en este campo, pues para ser competitivos no sólo es necesario ofrecer los mejores productos, sino a los precios más bajos.

17. EDUCACION PERMANENTE

Este es indispensable, pues se ha reconocido como un principio indispensable para lograr la excelencia. Se considera que debe reunir tres aspectos básicos:

La formación técnica.- esta es para difundir los conocimientos adquiridos mediante la investigación y obtener la mano de obra calificada.

La formación humana.- así es como se logra el amor al trabajo, la voluntad y los deseos de hacer un trabajo de calidad.

La formación cívica.- opina que es indispensable crear personas conscientes y con vocación de servicio, para que a través de sus líderes se cuente con personas que

fomenten el esfuerzo por el engrandecimiento de su país.

18. AUDACIA

Para hacerlo es necesario correr el riesgo de fracasar y de tener el valor de intentarlo de nuevo, hasta lograrlo. Hay que tener presente que muchas personas no fracasan, porque nunca tuvieron el valor de intentarlo.

19. PACIENCIA

Esta es necesaria para cumplir con los demás principios, por lo que se recomienda experimentar y aprender a bajo costo, para después llevarlo a cabo en toda la organización.

20. BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA DEL VERTICE A LA BASE

El punto crucial es que el máximo líder de la organización se involucre, ya que de él depende el éxito, por recaer en él la responsabilidad.

Antes de iniciar en una organización con estos principios, es necesario elaborar un plan de culturización hacia la excelencia, para que después se puedan crear nuevos hábitos donde la constancia y la disciplina prevalezcan.

Analizando las propuestas de todos los autores podemos observar en que coinciden en la necesidad de que se maneje todo del vértice a la base, pues de lo contrario cualquier acción será estéril.

En el cuadro No.1, titulado ASPECTOS RELEVANTES DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD, un condensado de los puntos principales en los que cada autor basa su teoría.

Puede observarse que la diferencia entre los programas de Calidad Total con los de Administración por Calidad y Excelencia son los métodos estadísticos, los cuales son la base de los primeros. Tanto Juran, Deming como Ishikawa consideran que si no se tiene un control estadístico de los procesos y no se mide todo lo que se puede medir; es muy difícil saber a donde se dirige uno y por lo tanto, no puede definirse que se espera por calidad.

Los autores de Administración por Calidad fueron considerados en el mismo renglón por la similitud de ideas, su relación en tiempo y sus enfoques. Al indicar que Ouchi no tiene como punto importante la planeación, no se quiere decir que no la contemple, sino que no la manifiesta como prioritaria en las aportaciones y sugerencias que plantea. Este es el mismo caso de los tres autores de este tipo de administración en relación a los métodos estadísticos; pues no es que los excluyan de sus programas, sino que no les dan la misma importancia que los anteriores.

Un punto que tienen en común es que las personas formen equipos de trabajo o círculos de calidad para alcanzar sus metas. Todos estos autores consideran que solamente mediante alguna de estas técnicas es posible obtener calidad, pues de otra forma, se boicotean las acciones personales y prevalecen los puntos individuales; repercutiendo finalmente en las personas y en las empresas. Puede decirse que la nueva forma de trabajo es de grupo y no individual.

También todos consideran que, si no hay reconocimiento para las personas, no es posible que se logre calidad en el trabajo. Se basan en el hecho de que las personas necesitan saber como están actuando y requieren motivación externa, para que así ellas mismas se motiven; se incrementa su

autoestima y por ende, su satisfacción con lo que hacen y en donde viven.

Otro punto en el que coinciden es la educación. Para ellos es indispensable que las personas reciban conocimientos que no tengan, tanto desde el punto de vista de aspectos teóricos, como de relaciones humanas, métodos estadísticos, planeación y todos los que sean necesarios para su crecimiento personal y laboral.

Estos autores no solo están de acuerdo en que es necesario que las personas se involucren, sino que es fundamental que las compañías se preocupen por llevar a cabo acciones empresariales que modifiquen tanto los valores de las mismas, como su planeación y metas.

Puede concluirse que estos programas tienen unas fuentes de gran importancia; como son la planeación, el manejo de grupos y formación de equipos; la retroalimentación; la educación y las acciones en las empresas.

CAPITULO II

ACTITUDES DEL MEXICANO HACIA EL TRABAJO

ANTECEDENTES

México a partir de la Independencia, ha tenido el anhelo de alcanzar la modernidad. "De hecho se encuentra entre ella y la tradición, aspirando a encontrar su identidad y buscando ubicarse como un país desarrollado entre las naciones del mundo. En la medida en que se agudizan las contradicciones entre estos dos polos y crece la brecha entre los dos Méxicos, se elaboran planes y proyectos sobre el país que queremos, sin llegar a definir su esencia. Sin embargo, México es y será, al margen de las ideologías, una gran nación que nutre su vitalidad con raíces profundas" (Alduncin, 1991, tomo I, p.61).

La contradicción de nuestro desarrollo histórico ha sido expresada de la siguiente manera: "La Independencia de México fue la negación de lo que habíamos sido desde el siglo XVI; no fue la instauración de un proyecto nacional sino la adopción de una ideología universal ajena del todo a nuestro pasado. Al principiar el siglo XIX decidimos que seríamos lo que eran ya los Estados Unidos: una nación moderna. El ingreso a la modernidad exigía un sacrificio: el de nosotros mismos. Es conocido el resultado de ese sacrificio: todavía no somos modernos, pero desde entonces andamos en busca de nosotros mismos" (Paz, Octavio, citado en Alduncin, 1991, tomo II p.57).

El impacto de la Revolución Industrial ha sido sufrido por todas las naciones en mayor o menor grado,

obteniendo más o menos éxito en su pretensión de lograr el desarrollo y pertenecer a las naciones ricas y modernas. Este proceso ha sido universal y en su centro se encuentran los valores y su transformación, los cuales a nivel mundial se modifican lentamente.

Alduncin (1991, Tomo II) considera que los valores que se asocian a la modernidad, son los que se suscriben a las naciones desarrolladas y están orientados al logro individual. En este contexto usualmente, se consideran la competencia, la productividad, la racionalidad, el cosmopolitismo, la secularización, el optimismo, el progreso, el cambio y la tecnología entre otros. Por el contrario, los valores tradicionales son opuestos como lo es la cooperación, la ineficiencia, la emoción, el localismo o provincialismo, la religiosidad, el pesimismo, el fanatismo, la aceptación del mundo como es y la estabilidad; todos ellos orientados al bienestar de la comunidad más que al del individuo. Es indudable que algunos de los valores asociados a la modernidad contribuyen al desarrollo económico, y que por el contrario algunos de los valores tradicionales, tienden a retardarlo.

En México se poseen muchos de los valores tradicionales y su gente, dependiendo de la clase socioeconómica y cultural a la que pertenece, presenta valores y actitudes muy característicos, los cuales forman su idiosincrasia.

En los tiempos difíciles y de cambio, las personas reevalúan sus valores y en los mexicanos, en el momento previo a la modernidad, adquirieron más vigor ciertos valores esenciales, como son los relacionados con aspectos afiliativos alrededor de la familia y de

la comunidad cercana. Por eso "se fortalece la hipótesis de que nuestra modernidad ha de ser distinta a las de las naciones desarrolladas y que la identidad se preservará en lo primordial" (Alduncin, 1991, Tomo II, p.41)

No puede decirse que todos los mexicanos posean la misma idiosincrasia, ya que ésta depende de cada persona. Sin embargo para este estudio, se considerarán algunas de las características representativas que los distinguen en general:

IDIOSINCRASIA

FAMILIA

RELIGION

TRABAJO

2.1 IDIOSINCRASIA

Los mexicanos tienen ciertas características que conforman su idiosincrasia muy particular, entre las que tenemos a la AMBIVALENCIA (Rodríguez, 1992).

Puede decirse que el mexicano es ambivalente desde la conquista de los españoles; pues así como los respetaba y admiraba, ahora hace lo mismo con los americanos, pero en el fondo los odia.

Por esto es importante indicar que cuando los españoles conquistaron a los aztecas se mezcló en el inconsciente la parte aventurera, pragmática y realista del español y la mítica y mágica del indígena. Esta fue la causa por la cual el mexicano se encontró ante un conflicto agudo de identificaciones múltiples y complejas, víctima de contradicciones de signo opuesto, lo que dejó insatisfecha una forma de su personalidad.

Una de las características de los mexicanos es también el MALINCHISMO, actitud de preferir lo extranjero a lo nacional; y el CHAUVINISMO, actitud de preferir lo autóctono (Alouncin, 1991, Tomo II).

En ambos tipos de actitudes, la percepción a través del nacionalismo equivoca el juicio y la valoración, ya sea por subestimar o sobreestimar lo del país. Se ha observado que las clases altas son más malinchistas y las clases bajas chauvinistas.

Asimismo el mexicano presenta con gran frecuencia conductas de IMITACION (Ramos, 1965), pues ha imitado por mucho tiempo parte de la cultura de otros países, como son algunas tradiciones, tipo de vestimenta, alimentación o música.

La imitación ha sido una manifestación inconsciente, que descubre un carácter peculiar. No es la vanidad de aparentar una cultura, sino por el contrario, el ocultar de la mirada no solo ajena sino propia, la incultura.

Tiende a imitar diferentes formas de civilización para sentir que su valor es igual al de cualquier hombre y formar grupos privilegiados que vivan dentro de las grandes urbes, considerando inferiores a quienes estén fuera de ellas.

La imitación del mexicano demuestra que no proviene de la vanidad, puesto que el vanidoso busca el efecto de sus apariencias, mientras que el mexicano explota el efecto de su imitación.

En el siglo pasado y a principios de este el modelo a seguir era el francés, sin embargo debido a la vecindad y a la comunicación permanente y constante que se tiene con el país más poderoso del mundo, actualmente es el norteamericano.

"La clase media tiene actitudes en las que la ambivalencia se hace particularmente notoria. No le resulta la identificación y adquisición de niveles norteamericanos, sin embargo, lucha denodadamente por alcanzarlos" (Ramírez, 1988).

Una de las actitudes que también reflejan la idiosincracia del mexicano es la FLEXIBILIDAD (Rodríguez, 1992); podemos decir que la actitud flexible y adaptativa de nuestro pueblo, permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad; pero si se exagera provoca

una perspectiva fatalista de la vida, resignada y sumisa, que conduce al sometimiento y a la corrupción al incidir en los valores éticos y morales. En cambio valorada en su justo medio aminora frustraciones.

El SENTIDO DEL HUMOR y el CHISTE caracteriza al mexicano y le permite superar adversidades, este comportamiento jocoso requiere ingenio, buena base para el desarrollo de la creatividad (Hernández y Narro 1987). El mexicano se defiende del propio dolor y de la crítica de los demás adelantándose y burlándose de sí mismo, por lo que aguza su ingenio y en forma compulsiva busca la defensa y la manera de injuriar al prójimo (Ramírez, 1988). Otro ejemplo son los chistes autodevaluativos, donde el mexicano hace todo mal, de modo que no sirve para nada y por el contrario, donde interviene y resulta el rey de la situación dejando a todos burlados (Rodríguez, 1992).

El mexicano a su vez tiende mucho a la FANTASIA (Carrión, 1971), la cual puede explicarse como el lenguaje de la voz popular del mexicano, que crece en él propiciado por la soledad. descubriendo en él un sentimiento que lo torna inseguro y provisional en la organización de su vida; advirtiéndose el influjo reiterado de frustración alimenticia; el dominio y la agresión por formas de dependencia oral simbolizadas en frases, chistes y adjetivos.

La FORMA DE HABLAR y el LENGUAJE del mexicano es muy particular y característico, por lo que podríamos decir de acuerdo a Carrión (1971, p.17) "que es la voz de la consciencia todavía muy distante del inconsciente".

El lenguaje cotidiano del mexicano está saturado de formas de hablar que indican una baja autoafirmación, como es el abuso del modo verbal subjuntivo, cuya acción está connotada a una expresión de duda como es "yo quisiera hacer..." o el modo verbal indicativo con el tiempo pretérito imperfecto "yo quería decir..." "yo propondría..." (Rodríguez, 1992, p.62).

El mexicano en su lenguaje, da un escape a esa tendencia micromaniaca, pues abusa del diminutivo y lo alterna con las mayores procacidades (Carrión, 1971). Así como los diminutivos pueden expresar cariño, también rebajan a las personas y a las cosas, como por ejemplo "me dieron un dinerito" "comprate algo de ropita" y asimismo abundan los despectivos como el lugar del negocio es "el changarro" o "changarrito", en lugar de trabajo "chamba o chambitas".

La principal motivación del mexicano es la AUTOESTIMA y cuando es baja, la enmascara con las otras (Díaz-Guerrero, 1986) .

La poca estimación que los mexicanos se dan como individuos se debe a una "excesiva y mal entendida humildad que se autoimponen a fin de destacar el valor y la grandeza de los simbolos en los que creen: Dios, la Virgen, los santos, la Iglesia; y los de las personas e instituciones que son su razón de ser: la madre, el padre, la familia, el hermano mayor, los compadres, los amigos" (Rodríguez, 1992, p.103).

Todo esto explica que la mayor parte de la actividad del mexicano se dirija a la ceremonia que le proporciona seguridad emocional superior a la que

priva en otros países y culturas (Díaz- Guerrero, 1986).

Las dos necesidades que se presentan en relación a la autoestima son el poder autoevaluarse con cierta firmeza y más o menos positivamente, es decir, considerarse a sí mismo como valioso; y el ser valorado por los demás altamente, o sea que, se le reconozca o se le ponga atención a lo que dice.

Tiene en amplia estima el valor personal y el reconocimiento de sus acciones, pero al mismo tiempo es como el vidrio y no resiste una observación sobre algo incorrecto.

Se siente capaz y valeroso; pero cuando surgen obstáculos el ánimo decae y frecuentemente se da por vencido. Cuando surge lo no esperado, se culpa a alguien y ese alguien que no es él tiene que hacer algo.

La disminución de la autoestima que se tienen los mexicanos, varía según el ingreso que perciben, por lo que es común que las clases altas hayan ganado mayor satisfacción individual. "Esta realidad puede provocar resentimientos y animadversión por un lado y autocomplacencia, arrogancia y desobligación por la otra" (Alduncin, 1991. Tomo II, p.65).

2.1.1 FAMILIA

En México es frecuente que se presente la preponderancia y control masculinos, y por otro lado el sometimiento y devaluación femenina, dando lugar al machismo mexicano.

Este machismo tiene su origen en primer término con la madre y más tarde con el padre, que constituye un modelo de identificación para el niño, ya sea por amor, odio o por temor (Sandoval, 1988).

Es común que la estructura del hogar gire alrededor de la madre, pues muchas veces el padre solo es el procreador. El padre casi siempre es temido, y con frecuencia está ausente, tanto como presencia real como en su carácter de compañía emocional.

La mayoría de las personas recurren a su familia para solicitar apoyo emocional, costumbres y tradiciones apoyan esta actitud, siendo aspectos positivos de la cultura mexicana. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás (Sandoval, 1988).

Las posiciones históricas del hombre y la mujer parecen antagónicas, pero realmente son complementarias. No se puede culpar solo al hombre de frenar el desarrollo integral de la mujer y de haberla devaluado al delimitar su función solo a la casa y a la familia sin ni siquiera considerarlo como trabajo, por que hay una sensación generalizada de que trabajo es solamente el que se realiza fuera de casa y produce dinero.

Puede decirse que la mujer ha aceptado y propiciado su situación de inferioridad en cuanto a capacidades y derechos a cambio de la ilusión de ser protegida por el elemento "fuerte" de la pareja y de convertirse en la "niña" y cobrar el papel que como protectora y madre tuvo que tener frente al hijo pequeño.

Además la mujer no valora su trabajo en casa, no se dá cuenta de que ella repone diariamente gran parte de la fuerza de trabajo de la clase productora. Por esto su trabajo ha quedado oculto tras la fachada de la familia monogámica, donde ha permanecido invisible hasta nuestros.

La labor del ama de casa no tiene límites, ni cesa nunca, ni tiene reconocimiento; en cambio la jornada de un trabajador cualquiera que esta sea, tiene límites y considera beneficios adicionales como son, el derecho a la salud, la remuneración o prestaciones.

La mujer mexicana con frecuencia ha hipertrofiado su maternidad para compensar la frustración en su papel de compañera. Por ello la actitud del hombre frente a la novia, la esposa-madre de sus hijos es diferente, también la actitud de la mujer lo es. Cuando novio el hombre es amoroso, cordial y tierno. Cuando padre, al parecer desde que la mujer se embaraza, su actitud cambia por completo; la mujer sabedora del trato diferencial, pasa de actitudes incitadoras e insinuantes a actitudes de sumisión. abnegada, sufriente y masoquista de la esposa mexicana.

El varón es dueño de prerrogativas, usa sin restricciones el dinero, se permite placeres que niega

a la mujer, gasta en ropa y atuendos cantidades significativas. Socioculturalmente, es un mundo de hombres.

El hombre tiene el privilegio de ser servido por la mujer; a esta no se le permite que indague la utilización que hace el hombre del dinero; el varón detenta el poder y recursos.

Las mujeres colaboran para que esta mancuerna subsista, a poco de embarazarse se descuidan, dejan de arreglarse y se privan de atractivos sexuales.

Las instituciones aplauden la condición maternal y reabastecen el círculo enfermizo que hace que la familia mexicana sea de carácter uterino, con una madre asexual y un padre ausente.

En la educación también se refuerza la relación madre e hijo, el padre casi no participa en los problemas pedagógicos, de crecimiento y de crianza de los hijos.

En nuestro país la madre muestra gran ternura, devoción, sacrificio y entrega hacia su hijo, y éste al crecer, hace lo mismo con su compañera.

El mexicano con frecuencia muestra una conducta frente a la vida, a la cual se le denomina "el importamadrismo", o el "me importa madre" (Carrión, J, 1971). Pero si en realidad algo le importa al mexicano es eso : su madre.

Puede concluirse con la mención de que la estructura familiar en México está formada por exceso de madre y ausencia de padre (Ramírez, 1982).

2.1.2 RELIGION

Ya antes de la conquista, la superposición de razas y culturas se habían realizado a través de conflictos, uno de cuyos contenidos frecuentes fue el religioso (González, 1985).

Con los conquistadores llegaron los evangelizadores, con el doble concepto de: valorización de la humanidad de los indígenas y de repulsión a sus ritos y creencias.

La conversión de los indígenas a la religión católica y la actividad evangelizadora sufrieron muchas vicisitudes en los trescientos años del periodo colonial y en los cientocuarenta años de vida independiente. Más de cuatro siglos no han bastado para terminar con ese proyecto, y aún hoy, en regiones extremas del país, el misionero trabaja en la conversión de infieles, si bien estos son ya fracciones mínimas del pueblo mexicano.

Al culminar la guerra de independencia, la generalidad de lo que podría ser llamado pueblo mexicano era católico y católico practicante, pese a la influencia de la Ilustración y de la Revolución Francesa, influencia importante en su contenido anti-religioso y a-religioso; pero que sólo había producido impacto en algunas capas sociales superiores. Su influjo se va haciendo progresivo y culmina en los conflictos entre los conservadores y los liberales, finalizando con la victoria en las leyes de Reforma. Pero tales expresiones no tenían similitud de contenido, ni continuidad, ni unidad, más que el nombre. La multiplicidad indígena, con sus anteriores

variantes religiosas, produjo una aceptación del catolicismo, en la que solo algunas partes de esa religión se mantuvieron como elementos comunes. En cambio múltiples variantes locales hicieron de la vida religiosa del pequeño pueblo, del rancho o de la pequeña ciudad, una organización peculiar que, por una parte reconocía la jerarquía católica, pero que, por otra restablecía fragmentos mas o menos importantes de las religiones de los indígenas (González, 1985).

La Virgen, los angeles, los santos, Cristo, proporcionaron una fuente facil de reprojcción de recuerdos de valores introyectados. Los santuarios, las imágenes milagrosas, el santo o la virgen local, productores de toda clase de "milagros" pueblan el territorio nacional, hasta alcanzar la cumbre en la Virgen de Guadalupe, donde se encuentra toda la gama de expresión religiosa; abarca la devoción puramente idolátrica de la imagen en sí.

El valor religioso más alto en el sentimiento popular no es la figura de Cristo, sino la Virgen en su caracterización mexicana, con la que se quiere señalar una imagen femenina, con valor afectivo maternal perfecto, según la manera mexicana de concebir la maternidad (González, 1985).

México seguía siendo fundamental y cuantitativamente católico. Aun así se apunta un problema, por que una minoría anti-clerical, a-religiosa, a veces fanaticamente anti-religiosa se adueña del poder y fue capaz de imponer contenidos doctrinarios que no estan de acuerdo con la mayoría del pueblo.

El conflicto entre clero político y políticos dominantes continuó a través de contenidos político-religiosos. La educación laica fue considerada como un triunfo liberal y justificada como procedimiento "desfanatizador". La bandera política del laicismo, usada contra la jerarquía católica, para limitar y controlar sus actuaciones políticas, económicas, educativas y religiosas, continuó enarbolada.. Sin embargo, no puede considerarse como triunfo de mayoría, puesto que el pueblo cuantitativamente era católico y como tal, no podía desear una educación que no incluyera creencias, aunque estas fueran consideradas como retrógradas, erradas y perjudiciales por los nuevos educadores impuestos.

A partir de la Revolución, se renovó el interés por ese tema, que culminó con el conflicto de tiempos de Calles. Mediante presiones se determinó que las jerarquías religiosas suspendieran el culto, se persiguió a sacerdotes, se les asesinó y a otros se les desterró, se cerraron templos y se denegó la facultad del ejercicio del ministerio sacramental (González , 1985).

Valga poner a consideración que aquí la brutalidad de la lucha cristera por ambos lados, no fue la de los buenos o malos gobiernistas contra los buenos o malos cristeros, sino la brutalidad de toda lucha entre mexicanos.

En la actualidad, el conflicto se mantiene en status quo: las leyes siguen siendo las mismas, antireligiosas y restrictivas para los derechos de los católicos.

Si se examina el modo de ser del mexicano actual, cómo practica su religión, cómo entra en conflicto con ella, cómo se equilibra con su ambiente tanto religioso como social, se pueden percibir varios puntos.

Uno de ellos es que la mujer mexicana por lo general es intensamente religiosa, sin importar el tipo de religión, y casi siempre es practicante. La simbología religiosa es introducida en las casas y mantenida por mujeres; también los niños en su mayoría han sido bautizados y han hecho su primera comunión, pero a partir de los trece años aproximadamente se delimita otro fenómeno: en grandes centros urbanos los hombres se van retirando de las iglesias y disminuyen sus prácticas religiosas, así al final de la adolescencia muy pocos hombres practican regularmente la religión. Siguiendo la observación se aprecia un ligero incremento de retorno en la senectud masculina.

La razón de que el hombre, al iniciarse la adolescencia abandone la práctica religiosa, se atribuye a un impulso que se va haciendo consciente cuando empieza a ser resentida la presión social que invita al joven a salir de la sujeción y sometimiento materno. Tiene el ejemplo del padre, al que quiere asemejarse en su esfuerzo por afirmar su masculinidad. El padre considera la religión como cosa de mujeres; este es un consciente de rebelión contra la madre, que es la que educa, controla, enseña y vigila el hogar. El adolescente se ve sujeto a burlas, se le dice que - está pegado a las faldas de su madre -, o que todavía - no es hombre -. Así el padre reaparece para apoyar la rebeldía del hijo aminorando el conflicto en su expresión externa, pero sin que se resuelva en sus raíces más hondas (González, 1985).

Es evidente que el joven y el adulto critican en forma constante la práctica religiosa, señalándola como cosa de mujeres, como algo que los hombres no hacen ni deben de hacer. El joven católico practicante es con frecuencia víctima de ironías y de ataques de sus compañeros y la acusación velada o indirecta es la homosexualidad. Lo que hace al adolescente retirarse de la práctica religiosa es el temor de permanecer manifiestamente sometido a una identificación materna y de que se le perciban los componentes femeninos que pudiera tener.

Sin embargo, aunque se vuelva indiferente a la práctica religiosa, internamente seguirá con ella, invocará en sus necesidades a la Virgen, se dirá católico cuando el decirlo no implique suspicacias ni temores extraños, participara en actos religiosos cuando no involucre críticas sobre todo cuando sea hecho a la figura femenina (tan cercana a la buena madre o la madre ideal), que es la Virgen de Guadalupe.

Puede decirse que la gran mayoría de los hombres son católicos para adentro, donde nadie ve o cuando todos aprueban.

Es común que los choferes de taxi o camión, lleven una pequeña imagen o amulettismos religiosos (Carrión, J. 1971) e incluso su veladora eléctrica, para invocar protección divina en una actividad que el visitante no considera como peligrosa en sí, o bien, los aviadores o pasajeros de un avión se santiguan antes de iniciar el vuelo; los boxeadores, antes de que empiece el round; el torero va a hincarse a la capilla antes de enfrentarse al toro, etc.

El anti-religioso o el a-religioso tienen otro conflicto con el clero, el cual parte del hecho de su propia lejanía y ausencia del hogar, donde la esposa ha de permanecer sometida, devaluada e insatisfecha. El único hombre accesible a las mujeres en cuanto a apoyo sobre sus problemas e insatisfacciones, y que la devalúa menos, es el sacerdote.

A él recurren casi todas las mujeres, no para llenar únicamente sus requerimientos religiosos, sino para suplir las necesidades de comprensión, la obtención de un consejo o la resolución de la duda y el conflicto.

Además el sacerdote por su voto de castidad no le representa consciente o inconscientemente un peligro sexual, como lo representaría el afrontar su soledad o el frecuente engaño del esposo o el deseo de destruir el hogar y tratar de formar otro, en venganza hacia el marido. Eso le produciría una gran culpa que, en general prefiere volverse hacia la religión como un soporte y al sacerdote como hombre sustituto sin la culpa y complicación sexual.

El hombre anti-religioso no perdona este hecho; siente culpa de su agresión hacia la mujer y ve el refugio de la religión y el apoyo del sacerdote como una traición (González, 1985).

Puede observarse que el mexicano presenta muchas manifestaciones en su vida de religiosidad, ya sea en forma abierta u oculta, las cuales son rasgos predominantes de su idiosincracia.

2.1.3 TRABAJO

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo. En consecuencia se encuentra una actitud servicial, inclinada a la colaboración siempre que se sienta aceptado y valioso, su sentido del humor le permite adaptarse a cualquier adversidad (Díaz-Guerrero, 1986).

El perfil del mexicano se refleja sobre todo en el trabajo. La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el propietario, el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas (Rodríguez, 1992).

La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego, se da una interacción diferente entre unos y otros.

En las organizaciones mexicanas "hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí" (Andrade, 1989. Vol.I. No. 4 p. 34), por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes y se cometen grandes injusticias.

De ahí que surge el requerimiento por parte de los mexicanos de que los empresarios fueran justos (Bucíaga S. y Márquez R., 1990).

En México el trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás. Por otra parte se muestra cauteloso del dirigente y de sus compañeros; integrándose con dificultad a grupos de trabajo por la falta de compromiso.

La base de la moralidad del mexicano es el compromiso con la colectividad, pero también es individualista pues "aunque tiene sentido de clan no tiene sentido de equipo" (Rodríguez, 1992, p.76).

Es frecuente el parloteo del personal y exceso de celebraciones que se realizan no trabajando, repercutiendo obviamente en la baja productividad.

Pese a que el mexicano es tan agradable y busca la compañía de otros, la actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación colaboradora, en los grupos de trabajo. Se mantiene con reserva y a la expectativa, posiblemente por que ha sido engañado y manipulado por siglos, se ha abusado de su actitud servicial. El concepto de lealtad se limita a protección mutua en caso de cometerse indisciplinas, errores, incumplimiento del trabajo y en ocasiones esto se torna en norma explícita, donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de un compañero, aun cuando haya incurrido en una grave falta. De lo contrario el trabajador es rechazado, sancionado y hasta expulsado por el grupo (Rodríguez, 1992).

Es frecuente que cuando debido a circunstancias, se ve en la posición de líder en una organización, se le dificulte asumir ese liderazgo por temor a ser rechazado por su alta necesidad de aceptación; por considerar que no tiene los conocimientos o capacitación adecuada; por la escasa estimación de sí mismo; o por que tal vez puede ser una responsabilidad mayor y eso alteraría su dependencia y por que no le gustaría ser el único que trabaja, por su misma desconfianza.

El mexicano por lo general es ambivalente ante la autoridad, pues a pesar de rechazar la autocracia se somete a ella, pero cuando alcanza un liderazgo en el ámbito que sea, hace exactamente lo que no le agradaba. O sea que se muestra autoritario y surge más su deseo de poder que de logro. Puede decirse que el trabajador sometido a la autoridad interioriza este papel e inconscientemente está expuesto a repetirlo (o.p.1992).

En cuanto al trabajo existen características que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en la producción, como pueden ser su flexibilidad y adaptabilidad cuando se siente aceptado, a fin de cumplir con las exigencias del cliente. Así mismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad en productos y servicios.

Cuando se dice que el mexicano es poco trabajador, poco responsable o poco entregado a su empresa; tal conocimiento se puede manejar desde dos puntos de vista: como un elemento estéril, una queja agria, una condena ciega; o bien como un reto para analizar los resortes ocultos de la situación y para diseñar estrategias a fin modificar y superar los primeros aspectos (Rodríguez, 1992)

El respeto, la obediencia, la facilidad con que se puede relacionar y la alta valoración de los amigos, así como su extroversión de sentimientos propician su integración a los equipos de trabajo y crean un ambiente cordial y armonioso que permite la satisfacción de necesidades sociales y de seguridad emocional (Rodríguez, 1992).

El mexicano tiene una alta necesidad de hacerse valer y de afirmar su posición; por lo que tiene una alta motivación constante para buscar su afirmación. En condiciones favorables puede ser un excelente trabajador, dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo y con el deseo de lograr lo mejor, pero necesita ser valorado, sentirse útil e importante (Díaz-Guerrero, 1986; Ramírez, 1986; Rodríguez, 1992).

Su actitud un tanto lúdica ante el trabajo le permite una apreciable capacidad de trabajo. El trabajador mexicano puede ser fatalista, pasivo, dependiente, pero también afectuoso, obediente, humilde y cooperativo. Ha ido aprendiendo a ir comparando sus posibilidades con las de otros; por lo que en forma paulatina aprende la potencialidad de sus capacidades (Ramírez, 1988).

Los mexicanos siempre están dispuestos al servicio y en principio a la cooperación; pues se tiene consciencia de que la colaboración es el mejor camino para obtener resultados.

Actualmente nuestra sociedad es más igualitaria, aunque en un nivel inferior de riqueza por haber modificado una de cada cuatro familias mexicanas su estatus socioeconómico (descendieron a la clase

inmediata inferior por la merma del poder adquisitivo). Por lo mismo, ahora el principal reto consiste en volver a crecer en forma estable y permanente para aliviar la pérdida de bienestar y eliminar el malestar que esto produce (Alduncin, 1991).

El mexicano tiene actualmente una actitud de renovación y cambio, deseando experimentar esquemas e ideas diferentes, así como lo desconocido con valor y empeño. Puede decirse que ahora rechaza en cierta medida actitudes como el conformismo, resignación, tolerancia y aguante (Alduncin, 1991, Tomo II); en otras palabras está modificando sus actitudes primitivas e inmaduras (Pérez Toledo, 1993).

2.2 ACTITUDES

México está mudando las reglas del cambio, pues al igual que el mundo entero, vive en un proceso de desarrollo y crecimiento ininterrumpido. Los países "buscan procesos y estrategias diferentes para volver a crecer y recuperar los niveles de bienestar perdidos, así como para desarrollarse y alcanzar la modernidad" (Alduncín, Tomo II, p.17).

Por esto ahora es mucho más cierto que el éxito de la empresa o directivo, o incluso la supervivencia, dependen de la capacidad para soportar los altibajos y las curvas; por lo que es indispensable saber aprovechar la velocidad del cambio para la flexibilidad y concentración (Solis, 1992); ya que "no basta con la sola decisión para aprobar tal o cual programa de implantación de calidad total, círculos de calidad, excelencia o cualquiera que sea; sino que detrás debe estar el compromiso de la alta dirección para apoyar a través del cambio individual cualquier acción de mejoramiento de la empresa" (Editorial, Management Today 1989).

En la actualidad es muy frecuente escuchar que "los requerimientos económicos de los mercados mundiales demandan de otras actitudes y valores, muchos enraizados en la tradición, como la solidaridad, la cooperación, la disciplina, el respeto a las personas y el orgullo por el trabajo bien realizado" (Alduncín, Tomo II, p.19).

Thurstone (1946) define como actitud "el grado de afectividad positiva o negativa que se tienen frente a un objeto psicológico, es decir, es una predisposición

de acercamiento (afectividad positiva) o de alejamiento (afectividad negativa), hacia cierta clase de objetos. Las opiniones son las verbalizaciones de las actitudes". Por otro lado Allport define actitud como "un estado de disposición mental y nerviosa, organizada a través de la experiencia, ejerciendo una influencia dinámica o directiva sobre la respuesta del individuo a todos los objetos y situaciones con que se relaciona. Robins (1987) también considera que " las actitudes son proposiciones evaluativas, favorables o negativas, respecto a personas, objetos o acontecimientos. Para fines de este estudio consideraremos a la actitud como:

ACTITUD
PROPOSICIONES EVALUATIVAS, FAVORABLES O DESFAVORABLES, RESPECTO A PERSONAS, COSAS U EVENTOS

De acuerdo a Newcomb (1965) las actitudes presentan dos características principales:

- dirección: se conciben como o negativas, por lo tanto, la gente se predispone hacia las cosas.

- efectividad: se concibe que los objetos nos pueden parecer extremadamente deseables o indeseables; dependiendo de las categorías con que vayamos a clasificar las actitudes.

Y presentan tres componentes que dependen entre sí:

EL COGNOSCITIVO

EL AFECTIVO

EL CONDUCTUAL

a) Componente Cognoscitivo

Se refiere a las ideas o creencias que sustentamos con respecto al objeto de la actitud; éste se sitúa en el nivel de las estructuras de adquisición de conocimientos.

b) Componente Afectivo

Se refiere a las emociones y sentimientos experimentados en torno al objeto de la actitud.

c) Componente Conductual

Corresponde a la predisposición de actuar de una manera determinada frente al objeto de su actitud.

Cuando se habla de actitudes, se les asocia con los valores; pues existe un vínculo de interdependencia entre ellos, por estar las actitudes condicionadas por los valores.

Las actitudes tienen un carácter muy cercano a la acción; aluden a realidades bastante concretas. Por otro lado los valores, tienen un alcance más bien general y son de índole abstracto.

Los valores representan convicciones de que un "modo específico de conducta o estado final de existencia, es preferible desde el punto de vista personal o social, a un modo contrario o inverso de comportamiento o estado final de existencia" (Rokeach, 1973, p.5)

Los valores incluyen un elemento de juicio, pues incluyen las ideas del individuo sobre lo que es correcto, bueno o deseable. Asimismo tienen atributos de contenido, como que un modo de conducta o estado final de existencia son importantes; y atributos de intensidad, los que especifican su grado de importancia (Robins, 1987).

Las actitudes a semejanza de los valores, se adquieren de los padres, maestros y miembros del grupo de coetáneos. En los primeros años de nuestra existencia, comenzamos a modelar nuestras actitudes imitando a quienes admiramos, respetamos o incluso tememos. Observamos la manera en que parientes y amigos se conducen, modelando nosotros nuestras actitudes para que coincidan con las de ellos. En contraste con los valores, las actitudes muestran menos estabilidad (Robins, 1987).

Los valores son importantes porque ponen los cimientos de la comprensión de las actitudes y la motivación; además de que influyen en la percepción.

Las personas cuando ingresan a una empresa lo hacen con ideas pre-concebidas sobre lo correcto e incorrecto. Desde luego tales ideas conllevan valores; es decir, contienen interpretaciones de lo correcto e incorrecto. Más aún, implican que determinados comportamientos o resultados se prefieren a otros. De

ahí que los valores puedan oscurecer la objetividad y la racionalidad (Robins, 1987).

De acuerdo a Arias (1980) las actitudes de las personas dentro del trabajo, dependerán del grado en que el trabajador considere que su trabajo satisface sus necesidades; por lo que "un camino que se puede seguir para cambiar la actitud del personal, es involucrarlos y comprometerlos con su trabajo y empresa en el trabajo de equipo" (Pérez, 1990 p.17).

Actualmente es frecuente escuchar que se tiene que cambiar la actitud del personal, lo cual no es nada fácil, quizá requiera de muchos años y de recursos, pero tarde o temprano si se inicia ese esfuerzo se tendrán resultados (Pérez, 1990).

Sin embargo, cuando se trata de cambiar individuos, estructuras o sistemas, no siempre se cuenta con la colaboración o aceptación.

2.2.1 RESISTENCIA AL CAMBIO

Los seres humanos presentan actitudes consonantes y por esto evitan situaciones que las alteran. Además también tienden a buscarle consonancia con su entorno, por este motivo buscan ambientes culturales y físicos que respalden sus actitudes, ya que éste refuerza algunas y desalienta otras (Collerette, 1988).

Como el cambio amenaza el status quo del individuo, al cual le ha invertido tiempo y otras cosas, es difícil que quieran dejarlo o perderlo (Lewin, 1951).

La resistencia al cambio puede definirse como "la reacción legítima de un sistema que procura 'mantener' un relativo estado de salud" (Collerette, 1988, p.103). En otras palabras, es el sistema de alarma que permite preservar el orden conocido y que funciona como reacción para conservar el orden legítimo; expresándose en forma implícita o explícita reacciones negativas ante la iniciativa de cambio.

"La intensidad de la reacción negativa de un sistema, puede constituir un buen índice del grado de centralidad de la meta del cambio" (Collerette, 1988, p.107).

Algunas de las manifestaciones más comunes de las resistencias son las siguientes:

- cuestionar en una forma quisquillosa hasta los más ínfimos detalles del proyecto de cambio
- externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio
- abstenerse de cooperar activamente en el proceso de implantación
- expresar apatía, indolencia o desmovilización
- recurrir a diferentes tácticas de sabotaje con el propósito de fomentar un clima de animosidad

De acuerdo a Collerette (1988) los motivos por los que se presenta la resistencia al cambio se deben principalmente a las siguientes tres causas:

PERSONALIDAD
SISTEMA SOCIAL
MODOS DE IMPLANTACION DEL CAMBIO

RESISTENCIAS LIGADAS A LA PERSONALIDAD

Estas resistencias pueden a la vez estar relacionadas a cada uno de los siguientes elementos:

1. **LOS HABITOS.**- un hábito constituye una medida de economía al repetir una conducta, por lo que todos adquirimos éstos en mayor o menor grado. Son más fácil de mantener que de destruir, pues se requiere grandes esfuerzos de reflexión.

2.- **MIEDO A LO DESCONOCIDO.**- todo proyecto de cambio contiene una incógnita en lo relativo a su éxito. "El miedo a lo desconocido es inversamente proporcional al grado de tolerancia hacia la ambigüedad de las personas" (Collerette, 1988, p.109).

3.- **PRINCIPIO DE PRIMACIA.**- Cuando las experiencias tienen éxito, es muy factible que se queden como formas de comportamiento o sea, que las introduzcan en su gestalt. Por esta razón se dificulta convencer a las personas que otras formas de proceder les pueden resultar aún mejores.

4.- **PREFERENCIA POR LA ESTABILIDAD.**- las personas se resisten más a cambiar sus actitudes, valores y conductas, cuando éstas tienden a satisfacer sus

necesidades de estabilidad a expensas de sus necesidades de exploración y estimulación.

5.- **SATISFACCION DE LAS NECESIDADES.-** cuando los cambios comprometen la satisfacción de las necesidades, se presentan resistencias.

6.- **IDENTIFICACION DE LA SITUACION ACTUAL.-** cuando se les amenaza a las personas su situación actual, es muy común que ocurran resistencias.

RESISTENCIAS LIGADAS AL SISTEMA SOCIAL

Así como existen diversos factores relacionados a la personalidad, también los hay ligados al sistema social; entre ellos tenemos a:

1. **CONFORMIDAD CON LAS NORMAS.-** sucede cuando los cambios amenazan con modificar las normas vigentes de un sistema, generando resistencias.

2. **COHERENCIA DE UN SISTEMA.-** antes de iniciar un cambio, no debe olvidarse la dinámica sistémica que favorece la estabilidad y la homeostasis, ya que éste amenaza la coherencia del sistema.

3. **INTERESES Y DERECHOS ADQUIRIDOS.-** si se ven amenazados los derechos e intereses de las personas, es casi un hecho que manifestaran resistencia.

4. **CARACTER SAGRADO DE CIERTAS COSAS.-** los sistemas poseen rituales, tabús, y ética por lo que si se ven amenazados no aceptarán el cambio.

5. RECHAZO DE LO EXTRANO.- lo que no se conoce es frecuente que se perciba como amenazante, lo que provoca disonancia en el sistema y por lo tanto rechazo.

RESISTENCIAS LIGADAS AL MODO DE IMPLANTACION DEL CAMBIO

Estas pueden presentarse ligadas a los siguientes factores:

1. RESPETO HACIA LAS PERSONAS Y FACULTADES.- ésta se presenta cuando no se toma en cuenta la valía individual, pues los afectados demandarán una explicación.

2. TIEMPO Y MEDIOS PROPORCIONADOS PARA EFECTUAR EL CAMBIO.- sucede cuando tienen la sensación de que los sucesos rebasan su capacidad de asimilar las nuevas circunstancias.

3. CREDIBILIDAD DEL AGENTE.- es muy importante que los agentes de cambio cuenten con credibilidad por parte de las personas hacia las cuales se dirige el cambio, pues si su imagen se halla desacreditada o es nula, la resistencia será mayor.

Ante las resistencias pueden adoptarse algunas de las actitudes que se indican a continuación para disminuir las resistencias al cambio (Solis, 1992):

- escuchar las expresiones de resistencia (incluso alentarlas) y manifestar simpatía

- ajustar el período de implantación a las necesidades y capacidades de las personas
- hacer que el cambio satisfaga una o varias necesidades percibidas
- destacar las ventajas del cambio, sin ocultar dificultades o puntos débiles

Sin embargo, es muy importante saber que "ciertas situaciones obligarán a 'tolerar' esas resistencias sin que se pueda hacer gran cosa al respecto, en espera de que el resultado del cambio se imponga por sí solo" (Collerette, 1999,p.115)

Un problema que se ha estudiado con frecuencia en los Estados Unidos es que se ha incrementado el número de empleados considerados como los "burn-out" y los "cop-out"; quienes se caracterizan por tener miedo a lo novedoso, a perder la seguridad adquirida y a tomar riesgos. Esconden el miedo al cambio por medio de una serie de excusas, como que están viejos para cambiar; odian lo que hacen, pero están seguros; por seguridad no se cambian; etc. (Glicken y Janka, 1984 cit. en Management Today Jun.91 pp.17)

Por otro lado cabe aclarar que por lo general estas personas fueron productivos y entusiastas, pero se volvieron agrios, cínicos y aislados debido a que la empresa (Robles, 1990):

- tenía exceso de control e inflexibilidad en sus reglas

- ambigüedad o desconocimiento de las funciones y responsabilidades
- trabajo estresante
- liderazgo inadecuado e ineficaz

En México, Serralde (1987) encontró en relación a la resistencia al cambio en las empresas mexicanas, que por lo general los directivos no se muestran muy interesados en el cambio sobre todo si afectan sus intereses individuales o status, y por lo mismo, hacen poco para impulsarlo; ofrecen resistencia cuando sin antecedente alguno se les lleva a aceptar una nueva condición.

Por otro lado, los directivos son más influenciables en materia de cambio técnico que en cambios sociales; o sea que aceptan más una actualización tecnológica que un cambio en la relación laboral. En este terreno es frecuente que presenten un frente infranqueable, con poca disposición para intentar nuevas formas de interacción. Sin embargo cuando se les da la oportunidad de intervenir en la introducción de un cambio social en su empresa, participan con determinación y son hábiles para lograr su implementación en condiciones adversas de un alto grado de dificultad (Serralde, 1987).

Tomando en consideración lo anterior, puede afirmarse que sí es factible lograr calidad si "se compromete e involucra a todos los integrantes de una organización y se logra el cambio de la actitud hacia el trabajo, a los compañeros y hacia la empresa" (Pérez, 1990).

Cuando se logra el compromiso de todos se obtiene por lo general:

- moral más alta
- satisfacción plena
- alto nivel de eficiencia

lo cual contrarresta las conductas de poca autoestima.

Este puede ser un elemento provechoso para los mexicanos, quienes de acuerdo a Rodríguez (1992), cuando tienen una alta autoestima superan su temor al cambio.

Alduncin (Tomo II, 1991) encontró que los profesionales y las clases altas son los más propensos a la frustración debido a que son los que buscan la modernización y el cambio; y que por otro lado la mayoría de la población está dispuesta a correr riesgos aunque no logre sus propósitos.

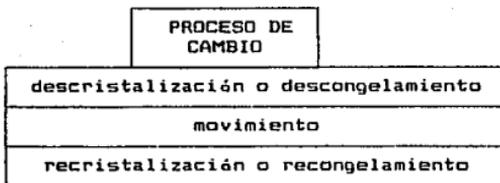
Kasuga (1992) considera que el mexicano debe modificar su inconsciente colectivo, que incluye la dependencia y la negación al cambio; acaso no sería de utilidad que "la crisis que padecen ininidad de empresas ... pueda ser el detonante que las lleve a aplicar los procesos de calidad ... y que sean luego el ejemplo que persuade a los demás mexicanos a seguir el camino efectivo de la calidad?" (Colunga, 1992, p.24).

Consideramos de importancia revisar que es el cambio y como se da, para tener una mejor comprensión de porque puede haber resistencia.

2.2.2 CAMBIO

Para este estudio un cambio será "toda modificación de un estado a otro, que es observada en el entorno y posee un carácter relativamente perdurable" y un proceso de cambio es "la manera en que el sistema vive el cambio" (Collerette, 1988, pp.30-31).

Retomando la teoría de Lewin (1951), podemos decir que el proceso de cambio que vive el sistema está caracterizado por tres etapas:



DESCRISTALIZACION

Comienza voluntariamente o no, y corresponde al periodo en que un sistema, sea grupo o individuo, pone en tela de juicio sus percepciones, hábitos o comportamientos. Por lo general viene acompañada de sentimientos de inseguridad y ansiedad. Esta es conveniente en un grado que logre descristalizar los sistemas de actitudes, pero no es conveniente que sea muy alta pues puede generar resistencia y actitudes defensivas.

Pero, ¿porqué se ponen en tela de juicio las percepciones? Básicamente por las siguientes cuatro razones: desde un punto de vista psicosocial (Collerette, 1988).

1. Falta de confirmación.- es la brecha existente entre la satisfacción esperada de un comportamiento dado y la efectivamente obtenida. Se percibe cierto desequilibrio y es posible que se inicie la descristalización.

2. Presencia de reforzamientos negativos.- esto sucede cuando además de no recibir confirmación, se presenta retroalimentación negativa, ya sea manifiesta y explícita o bien, latente e implícita. Un ejemplo es cuando se propone algo y se boicotea.

3. Atractivo de mayores satisfacciones.- esta razón no presupone insatisfacción, sino que la posibilidad de incrementar las satisfacciones propias es un estímulo en sí.

4. Búsqueda de un mejor equilibrio.- sucede cuando un sistema no se siente amenazado y por lo mismo está en posibilidad de prestar una mayor atención a sus zonas susceptibles de mejoría.

MOVIMIENTO

Esta es la segunda etapa del proceso de cambio y es en la que el sistema se torna más o menos permeable a nuevos modos de comportamiento o posibilidades de actitudes. La búsqueda de nuevas posibilidades se presenta de acuerdo a dos mecanismos:

la búsqueda y la identificación

Funcionan en forma interdependiente, sin embargo la búsqueda se caracteriza por la voluntad de encontrar

una solución particularmente adaptada a la situación, aunque haya que inventarla; y la identificación, por la tendencia a retomar soluciones que tuvieron éxito en otros lugares.

La búsqueda implica periodos relativamente largos; genera en ocasiones alta ansiedad lo que provoca que se quiera abandonar el cambio, pero el sistema se involucra en un sistema de búsqueda de opciones, pudiendo llegar hasta la experimentación.

Por otro lado, la identificación requiere de esfuerzos de reacomodo mínimos, pero por lo mismo sus efectos pueden ser efimeros por no ser bien asimilados por el sistema; y por no buscar hacer ajustes al entorno.

La opción es combinar estos mecanismos, como sucede cuando se copia íntegramente un modelo, pero conforme avanza el tiempo, se van asimilando los aspectos que se consideran adecuados, pero se van rechazando los no convenientes.

RECRISTALIZACION

La recristalización es el proceso mediante el cual se cristalizan los cambios, o sea, que se integren éstos.

"El cambio sólo será perdurable en la medida que ... la recristalización se logre e integre" (Collerette, 1988, p.44).

La integración puede llevarse a cabo en un nivel intrasistémico o intersistémico.

La integración intrasistémica implica que el comportamiento se integró en el interior del sistema, o sea, que ha "armonizado" con las características de los demás subsistemas.

Por otro lado, la integración intersistémica se logra conforme el sistema que padece el cambio, haya conseguido integrar en sus relaciones con el entorno el nuevo elemento de su conducta o actitud.

Para proceder a iniciar cambios es necesario tener presente que las actitudes:

- están agrupadas en constelaciones, por lo que cuando se dirige un cambio a una actitud, varias se ven afectadas debido a su interdependencia.
- las actitudes son menos consistentes cuando existe conflicto entre el componente cognoscitivo, afectivo y conductual.
- cuando una actitud se encuentra en disonancia se vuelve disfuncional con el medio ambiente.
- se debe intervenir en los tres componentes de las actitudes, pues si se hace en uno sólo, el impacto será limitado.
- cuando más extremosa es una actitud, se requerirá de más tiempo y dedicación para cambiarla.

Esta fase posee una enorme importancia, pues si los nuevos comportamientos no son integrados, tenderán a desaparecer con el tiempo.

Por lo general los cambios no se dan en forma natural, sino que requieren de grandes esfuerzos para facilitarlos, donde el agente de cambio tiene gran importancia.

2.2.3 AGENTE DE CAMBIO

Un agente de cambio es la persona que en forma deliberada emprende en un entorno acciones encaminadas a introducir en éste un eventual cambio y necesita tomar en cuenta los diferentes subsistemas que habrán de resultar afectados por el cambio (Collerette, 1988).

Una de sus principales funciones es crear o favorecer una u otra fuente de cambio, como sería aumentar la insatisfacción de las personas a fin de hacerles sentir la necesidad de cambio. Debe tener presente que es difícil cambiar una situación satisfactoria para las personas, y que este cambio rara vez se opera con tranquilidad; pues todo cambio conlleva en sí una carga de ansiedad, la cual debe regularse para que no sea tan baja que no lo provoque, o tan alta que lo bloquee. Es importante que ofrezca durante el cambio suficiente seguridad para limitar las tendencias a la regresión, para que posteriormente pueda verificar que efectivamente el cambio haya quedado integrado; por lo que una de sus funciones es vigilar que quede bien establecido.

El agente de cambio puede actuar como responsable, ejecutor o consejero.

El responsable es quien asume la responsabilidad de la iniciativa de cambio. No es necesario que tengan estatus dentro del entorno, sino que se le haya dado autoridad para realizarlo.

Un ejecutor es aquel que realiza una o varias tareas dentro de las etapas de cambio; las cuales en la mayoría de las ocasiones son elegidas por alguna habilidad específica.

Un consejero no está involucrado en la acción real, sino que su papel consiste en ayudar a los responsables y ejecutores a anticipar las acciones de la forma más precisa, apoyado por conocimientos científicos y evaluación constante.

Para ejercer el papel de agente de cambio se puede optar por el de líder o el de militante. Los que optan por el de líder pretenden facilitar la implantación del cambio, ayudando a explorar el proceso humano vivido en la experiencia del cambio; y los que optan por el militante buscan ser los paladines de ideas e iniciativas, que de otra manera no podrían ser promovidas (Collerette, 1988).

La realidad obliga con frecuencia a optar por modelos intermedios que se inspiren alternadamente en uno y en otro, con la tendencia dominante a veces de un lado y a veces del otro.

2.3 EXPERIENCIAS EN EMPRESAS MEXICANAS CON PROGRAMAS DE CALIDAD

La Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C., realizó en 1988 su primera investigación para conocer el estado de los procesos de calidad en México. No se trató de un estudio exhaustivo, sino de un primer acercamiento a estos temas en nuestro país.

La investigación de Fundameca arrojó que la cooperación del personal dentro del proyecto es buena, a pesar de que por regla general muestra apatía y rechazo inicial.

Varias empresas mexicanas han introducido programas de calidad en sus organizaciones, obteniendo diversos resultados; pero todas ellas tienen el factor común de tender a mejorar la calidad por medio de la modificación de actitudes de sus empleados. Se han basado en los programas de diferentes autores, pero podemos decir que no se "han casado" con ninguno de ellos. Sobre todo las empresas muy grandes están haciendo esfuerzos para adaptarlos a la idiosincracia del mexicano y las que lo han logrado, han obtenido resultados muy positivos.

A continuación revisaremos las experiencias que han tenido empresas mexicanas o transnacionales instaladas en país, y que son un reflejo del avance de la implementación de los programas de calidad en México y de la reacción de los trabajadores:

AUTOBUSES DE ORIENTE A.D.O

Esta empresa dedicada al servicio terrestre de traslado de pasajeros y de paquetería, se constituyó en 1939, iniciando viajes entre México y Veracruz.

La atención de diferentes necesidades de servicios, hizo que participaran en otros sectores y en distintas empresas, formándose así el Grupo ADD.

De este grupo, surgieron nuevos servicios, como es el "Plus" y el "Serviconfort", formando también posteriormente, la empresa "UNO". Esto fue con el objeto de atender a un grupo de mercado de mayor ingreso, con un servicio de calidad superior a la que existía en el país. Actualmente se le ubica por encima de la mayoría de las empresas que ofrecen este servicio, no solo en México, sino en el mundo (Excellentia, No.7 Vol.1 Dic.91 pp.46-47).

Esta empresa busca desde hace años funcionar con un programa de Calidad Total, por lo cual estan integrando procesos para lograrlo.

Para los directivos de ADD la base de sus logros son las personas, por lo que el desarrollo de ellas lo consideran prioritario.

Para lograr su objetivo trabajan en intensos programas de capacitación en las distintas areas de la compañía, buscan la integración familiar e impulsan la participación en los distintos niveles de la organización.

Esta empresa es un ejemplo de lo que puede hacer una compañía cuando busca la calidad a través de su

personal, y que por lo mismo se preocupa por modificar las actitudes negativas por medio de capacitación e integración.

HILSA

Hylsa, Hojalata y Lámina S.A., pertenece al Grupo Alfa y es una de las empresas mexicanas que ha logrado mantener una tecnología de punta a nivel internacional.

Ha pasado por etapas de endeudamiento y desendeudamiento y actualmente la estrategia que sigue es para mantenerse a la vanguardia de los avances en su rama.

Es una organización que produce grandes fuentes de empleo para los mexicanos, tanto en forma directa como indirecta; y se ha destacado por la implementación de Círculos de Calidad, Calidad de Vida en el trabajo y sobre todo porque no han tratado de copiar algún programa, sino que han buscado adecuarlas a las necesidades de su empresa.

Sus integrantes consideran que tienen un camino muy prometedor, ya que lograron renegociar la deuda, su producto es de calidad y sobre todo, cuentan con un recurso humano altamente capacitado y motivado.

Han integrado los círculos de calidad en casi todas las áreas que la componen, con el objetivo de alcanzar la calidad total, la cual ya se le ha reconocidos.

La administración de Hylsa se ha preocupado en forma permanente por la calidad de vida de su gente, por lo que dedican gran parte de su tiempo y de su

energía en la promoción del desarrollo integral de sus trabajadores y de su familia (Alto Nivel, 1990).

Podemos decir que los logros de esta institución son muy importantes, ya que además de tener resultados que repercuten en muchos mexicanos al buscar la calidad, se han preocupado por encontrar un programa o técnica de acuerdo a su gente y país.

FORD

FORD Cuautitlán Izcalli, es una planta ensambladora que ha desarrollado la cultura de la calidad en una forma tan adecuada, que ha sido reconocida por sus esfuerzos no solo por sus oficinas centrales, sino por otras instituciones mexicanas como Canacintra.

Para alcanzar y mantener el posicionamiento que tiene en la actualidad, se basó en el Método Deming. Para introducirlo, no solo fue necesario buscar cambiar la mentalidad, sino también la estructura organizacional; en donde sus principios se orientaron a la calidad, excelencia y mejora continua, iniciando con los mandos altos y finalizando con los operativos, lo que logró fomentar un estrecho compromiso y vínculo entre todos.

Los cambios que obtuvieron en las actitudes de su personal, los llevó a comprobar que el fomento a la calidad humana, da por consecuencia la calidad de los productos y de la empresa en general.

El ambiente de participación que se siente en la empresa, es el resultado de todo un proceso de integración del elemento humano.

Consideran haber logrado formar el binomio hombre-empresa, pues así como la empresa necesita hombres para resolver sus problemas, ellos la requieren para satisfacer sus necesidades; y esto así lo perciben sus empleados (Excellentia, 1992).

Viendo estos resultados puede decirse que FORD Cuautitlán Izcalli, es un ejemplo de lo que los mexicanos pueden hacer para modificar sus actitudes.

XEROX

Xerox Mexicana es una de las principales empresas que produce copiatoras de alto, medio y bajo volumen para la reproducción de documentos, así como equipos de fax para la transmisión y distribución de documentos.

Para lograr que tuviera éxito al competir bajo los estrictos estándares de calidad mundial, fue necesario que aplicara programas profundos para conseguir la calidad total.

Desde 1983 comenzó a buscar la calidad total, al aplicar grandes cambios para enfrentar la competencia. Para lograr el cambio, instrumentó un plan para lograr un cambio masivo, que lo llevara a la mejora continua.

Lo primero que hicieron fue establecer grupos de implantación, con el objetivo de que pudieran facilitar el proceso de cambio y así asegurar una implantación constante y continua.

Posteriormente a través de capacitación se dedicaron a la gerencia, para que contara con el liderazgo necesario y para que fuera el ejemplo diario de lo que se pretendía.

Más adelante se enfocaron a los empleados a través del entrenamiento, para que entendieran con claridad la estrategia de liderazgo a base de la calidad.

Simultáneamente manejaron la comunicación, mediante la cual difundían los objetivos y las prioridades de la compañía a todos los grupos familiares en la organización (Calidad Total, DIC. 92, P.15).

Analizando los resultados de Xerox podemos decir que es una empresa de calidad, ya que inició una revolución interna que la llevó a asegurarse el Premio Nacional de la Calidad antes de que éste fuera concedido; pero sobre todo debido a su gente y al cambio de actitudes que tuvieron ante la implantación del plan de calidad total.

FEDERAL EXPRESS

Esta empresa fue la primera de servicios, líder en el giro de entregas, que obtuvo uno de los premios de calidad más importantes de los Estados Unidos y del mundo, incluyendo a México.

Federal Express al preocuparse por fortalecer la satisfacción del cliente cada día, iniciaron con la

filosofía de que "la satisfacción de los empleados debe ser igual a la satisfacción del cliente".

No buscaron que los empleados simplemente sonrieran y fueran amables (como en un inicio lo pretendieron muchas empresas), sino un balance haciendo que los empleados fueran responsables de sus acciones.

Esta empresa considera que su proceso fue lento y se basó en que los empleados primero escucharan las inquietudes de los clientes; los jefes las de los empleados y que ambos buscaran las soluciones (Harmon, 1991).

Como resultado de esto pudieron fijar las bases para su proceso de calidad, quedando como puntos fundamentales:

- las mediciones, pues a través de ellas los empleados podían ver en forma clara los puntos críticos
- la capacitación, ya que es la base del cambio
- la comunicación, para poder mantener los canales abiertos y solucionar los problemas con oportunidad.

Podemos apreciar como esta empresa basa sus objetivos de calidad en las actitudes de su personal, por lo que se preocupan a través de sus programas de mantener las positivas y modificar las negativas.

AGUA DE MESA JUNGHANNS

Esta institución opera hace más de treinta años en la Cd. de Puebla, y se dedica al negocio del tratamiento de agua, produciendo y vendiendo equipos de uso comercial e industrial, además de producir instrumental y equipos para embotelladoras de agua en garrafones y envases desechables.

En 1992 se le otorgó un reconocimiento por su calidad y su director manifestó que éste lo merecen los empleados por su profesionalismo en la elaboración de los productos y servicio, quienes tienen como objetivo lograr una extraordinaria calidad superando permanentemente los estándares del agua purificada tradicional.

Desde que se constituyó esta empresa, una de sus prioridades es el servicio. Para lograrlo selecciona con mucho cuidado a sus repartidores y los capacita en forma continua y constante, para que no decaiga la calidad y el servicio que ofrece.

En relación al personal de oficina y colaboradores, diariamente se les motiva a trabajar en equipo y a ofrecer un trato cálido y amable a los clientes.

Los empleados de esta empresa se manifiestan leales a ella, porque se sienten parte de ella; han mejorado sus condiciones de trabajo y por la misma productividad, sus ingresos (Calidad Total, Dic.92, p.11).

Podríamos decir que la Calidad Total, no es solamente una idea o un programa que ha funcionado en

otros países, sino que para los mismos mexicanos cuando se aplica, puede ser el detonador de cambio de actitudes y por ende del éxito, como sucede en esta pequeña empresa netamente mexicana.

SHERWIN WILLIAMS

Sherwin Williams es una empresa estadounidense dedicada a la fabricación y comercialización de pinturas y que estableció su subsidiaria en México en 1929.

Desde 1985 logró incrementar sus volúmenes de venta en más de un 50%, sin embargo para poder continuar avanzando y no permitir que la competencia los alcanzara y los desfasara, permanecen realizando las inversiones necesarias en sus recursos humanos y equipos, para mantenerlos e incrementarlos (Carpizo, 1989).

En la búsqueda de soluciones a su dinámica de crecimiento y progreso, en 1988 iniciaron un Programa Integral de Calidad (PIC).

Para iniciar este programa su primer paso fue capacitar a su grupo gerencial en la identificación de los principales problemas de fácil solución; posteriormente formaron grupos interdisciplinarios que se dedicaran a identificar los problemas y a proponer soluciones.

Estas acciones lograron que el grupo gerencial madurara y creciera, mejorándose como resultado la comunicación y la integración, y que además, se involucraran y motivaran entre ellos.

Consideran que el arranque fue difícil, pero que finalmente y con tenacidad, vencieron plenamente su resistencia al cambio.

El producto principal que logró este programa es que los empleados modificaran sus actitudes, pues actualmente su meta es buscar la excelencia, la que significa para ellos, un proceso de cambio constante para lograr hacer las cosas en forma productiva, o sea, hacerlas bien a la primera vez .

Nuevamente podemos apreciar como una empresa, a pesar de no ser mexicana de origen, pero que está instalada en el país hace muchos años y para la cual trabajan mexicanos, puede fomentar un cambio de actitudes de su personal, basándose para ello en los fundamentos de los programas de calidad.

CIBA-GEIGY MEXICANA

Ciba-Geigy es una compañía farmacéutica de origen suizo, que ha participado desde hace más de cuarenta años en el desarrollo de México y el de la calidad de vida de sus habitantes.

Esta empresa en la actualidad está integrada por ocho divisiones, cada una de las cuales se maneja en forma independiente. Cada negocio se maneja con un programa de Calidad Total, el cual ya es para ellos una realidad.

Para implementar este programa confrontaron serios problemas, pero los logros que han obtenido son numerosos, y todos están dirigidos conjuntamente a la mejora continua en el servicio a su clientela.

Su primer paso fue seleccionar una filosofía de calidad total acorde a su cultura empresarial e idiosincracia, basandose principalmente en el concepto de calidad del Dr. Deming y en la filosofía de Crosby.

El paso siguiente después de tener una filosofía, fue transmitirla a todos los niveles, para que la comprendieran primero y después la asimilaran.

Tuvieron la necesidad de capacitar primero a los instructores internos y después al resto del personal, surgiendo espontáneamente los primeros círculos de calidad.

Este programa lo iniciaron en sus plantas, pero trascendió a toda la empresa, creándose la necesidad de transmitir por medio de un folleto su Credo de Calidad y los principios básicos que la regirían, como son los puntos para la implantación del concepto corporativo de calidad, la consecuencia de la filosofía adoptada y las recomendaciones para modificar algunas estructuras y funciones de la organización.

Esto provocó que se formaran círculos de calidad en todas las áreas de la empresa y que por lo mismo se aumentara paulatinamente la productividad; logrando año con año un reconocimiento por su calidad (Calidad Total, Dic.92, pp.14 y 16).

El caso de esta empresa considerada exitosa, es un ejemplo claro que sustenta el objetivo de esta tesis de como sí puede lograrse cambio de actitudes en los trabajadores mexicanos al implementar un programa de calidad, basado no solo en su cultura organizacional, sino en la idiosincracia de su gente.

CHRYSLER

Esta es una empresa líder en el género de los automóviles, ubicada en casi todo el mundo incluyendo a México, que detectó que si no cambiaba una serie de factores, verían muy afectados sus intereses; por lo que se dedicaron a crear una nueva cultura corporativa, e involucrar a cada una de las personas en su mejora de la calidad.

En este caso adoptó la filosofía de Crosby, de Administración por Calidad, pues encajaba con lo que tenían. Se abocaron en un principio a la educación, con el fin de sensibilizar al personal y que pudieran adoptar los nuevos conceptos de calidad (Ginnodo, 1991).

Se percataron que a pesar de reconocer a su gente, no lo hacían en la cantidad que deberían, por lo que formaron programas específicos para lograrlo. Como resultado de estas medidas pudieron apreciar con claridad como la utilización del reconocimiento ayuda a mantener a las personas motivadas y a involucrarlas en el proceso.

Asimismo, se preocuparon por modificar sus sistemas de comunicación, haciéndola extensiva referente a los éxitos y fracasos de la empresa para que conocieran su situación; así como modificando su dirección, para que fluyera en ambos sentidos y no solo descendentemente.

Otra de las acciones que tomaron fue la formación de grupos de trabajo, específicamente la creación de círculos de calidad.

A través de ellos pudieron comprobar que las personas trabajan mejor en forma colectiva que individual, por lo que la técnica de los círculos de calidad la han hecho extensiva para solucionar problemas y trabajar mejor.

El resultado de haberse apegado a la filosofía de la Administración por Calidad, es que comprendieron que para realizar mejoras continuas lo pueden hacer solo a través de su gente.

Con este ejemplo podemos apreciar, como cuando una empresa combina los fundamentos de diversos programas de calidad para modificar las actitudes ante el trabajo de su personal, puede tener resultados positivos, tanto para ellos como para su negocio.

VIPS

Vips es una empresa del giro de los restaurantes, líder en su ramo, que se mantiene atenta a los cambios en los gustos y preferencias de su clientela, consciente de la competencia que ya existe y de la que puede ser.

Esta institución adoptó hace tiempo el lema de que "Ser Vips es servir", el cual para ellos encierra el concepto de Excelencia Integral: calidad en los alimentos, servicio, ubicación, decoración y buen precio; con el cual sensibilizaron a sus empleados.

Realizó posteriormente una campaña de servicio que no solo le reportó excelentes resultados económicos, sino que además lograron que los empleados se motivaran hondamente para hacer su máximo esfuerzo;

rebasando su entusiasmo las expectativas esperadas. Con esto comprobaron que al considerarlos y tomarlos en cuenta, obtienen enormes satisfacciones.

Su punto de partida fue que cuando un negocio tiene como objetivo el servicio, las personas son lo más importante y por ende su educación.

Por este motivo, Vips dedica muchas horas/hombre en la capacitación no solo de técnicas, sino en la capacitación de actitud de servicio (Serralde, 1991).

Podemos observar como Vips, empresa que basa su éxito en las actitudes de las personas que trabajan para él y por lo tanto en sus acciones, tiene resultados positivos por involucrarlos y hacerlos partícipes de la institución.

GRUPO IRSA

Este grupo es líder en el mercado, pues es el único productor de algunos productos químicos.

Actualmente cuentan con un proceso de calidad consolidado; han recibido consultoría externa en materia de calidad.

Consideran que la calidad no es responsabilidad de una persona sino de todos; esto lo han logrado debido a que la administración está centrada en la búsqueda de ser los mejores.

La responsabilidad de la implantación del Control de Calidad ha correspondido al área de Recursos Humanos y lo han hecho así, pues se basan en que el proceso de

cambio está en el individuo mismo y el personal que trabaja ahí es el más adecuado para manejarlo.

Los psicólogos de esta área han dirigido su trabajo al cambio de actitudes mediante nuevas formas de trabajo, buscando que las personas estén conscientes de lo que es trabajar con calidad y haciéndoles un hábito el uso de las nuevas técnicas.

Un punto muy importante que han considerado, es que independientemente del área de la República Mexicana a la que pertenezcan las personas, los mexicanos destacan su solidaridad y lealtad; elementos básicos que han utilizado para fundamentar y generar su proceso de cambio cultural.

Se han encontrado con el problema de que no todas las personas están conscientes de que hay una forma diferente de trabajar, pero que están comenzando a cambiar debido a que se han dado cuenta de la crisis que se ha presentado en el país desde hace tiempo.

Para atacar este problema han editado manuales para que las personas vean en forma gráfica y concreta, los conceptos que les quieren enseñar (Burciaga S. y Márquez R., 1990).

Puede apreciarse con el ejemplo de esta organización, como el psicólogo mexicano tiene un área inmensa donde desarrollarse a favor de su país.

PEPSI

Esta organización dedicada al giro de refrescos embotellados, es uno de los singulares casos en los que la implantación de modelos completamente adecuado a

otra cultura (Estados Unidos), ha dado resultados permanentes en nuestro país, pero con su respectivo costo.

Pepsi maneja un concepto muy definido de calidad, así como un sistema de control de la misma; pero han tenido graves problemas debido a las diferencias socioculturales.

Opinan que el departamento de Recursos Humanos ha desempeñado un papel muy difícil, pues la selección que debe realizar es sumamente minuciosa, debido a que deben detectar una alta capacidad de cambio en la persona que ingrese por la capacitación tan rigurosa que se les da, lo que les provoca una alta rotación (Burciaga S. y Márquez R., 1990).

Consideramos que esta organización, obtendría menos costos relacionados con el recurso humano, si tratara de adaptar su modelo a la idiosincracia del mexicano, no viceversa.

Revisando los resultados puede apreciarse que la mayoría de las empresas mencionadas son grandes, salvo unas excepciones y que éstas, mexicanas o extranjeras instaladas en México, han tenido resultados positivos; por lo que puede deducirse que sí es posible modificar las actitudes hacia el trabajo de los mexicanos, sin relegar su idiosincracia particular, adaptando los programas a la sociedad trabajadora de nuestro país.

En México existen muchas otras empresas que han iniciado con algún programa de calidad, y buscan adecuarlo a su situación imperante y a la idiosincracia de la gente que la forma. Después de analizar algunos

ejemplos de compañías que ya los han implementado y que han tenido resultados positivos, podemos afirmar que los programas de calidad sí son una alternativa para modificar las actitudes de los mexicanos en el trabajo, por el hecho de que estos programas incluyen la participación y reconocimiento de las personas, y esos son elementos necesarios para que el mexicano pueda cambiar.

COMENTARIOS, CONCLUSIONES Y SUGERENCIAS

Los programas de calidad tal y como se revisó en el capítulo I, son alternativas que se han ido desarrollando a lo largo de los años, para fundamentalmente mejorar la productividad de una organización y ser más competitiva. Sin embargo por su esencia se aprecia que en realidad son filosofías que están conformadas por una serie de ideas que llevan primero a la reflexión y después a la acción.

Puede decirse que un programa de calidad es el conjunto de estrategias empleadas en empresas con el fin de obtener productos de calidad, a través de una planeación y control adecuados, y de la satisfacción plena de sus trabajadores y clientes.

Estos programas de calidad se comenzaron a desarrollar en el Japón, debido a la situación coyuntural que en el país prevaleció como consecuencia de la Segunda Guerra Mundial. La idiosincrasia del pueblo japonés fue una de los motivos que permitió que se pudieran desarrollar, ya que sus actitudes de cooperación y apoyo mutuo lo facilitaron; aunque es importante destacar que éstas ya existían, pero su mayor desarrollo fue paulatino. Los principales autores son norteamericanos, quienes no encontraron eco en su país a lo que proponían, hallando un campo virgen y de aceptación en este país oriental.

Debido al éxito que estos programas han tenido en el Japón, Estados Unidos retomó sus bases y desarrolló otros como son la Administración por Calidad, Excelencia y la Teoría Z, más acordes a sus necesidades.

Los programas de calidad presentan entre sí una diferencia básica, que es la utilización de los métodos estadísticos. Estos son un punto muy importante para los de

Calidad Total, sin embargo para los de Administración por Calidad y Excelencia no es así. Puede decirse que coinciden en cuatro puntos (Cuadro No.1), los que son en si la esencia de estos programas:

- 1) el trabajo a través de equipos o círculos de calidad
- 2) la utilización reiterada del reconocimiento
- 3) la educación en forma continua y permanente
- 4) la constancia de mantener los tres puntos mencionados como acciones empresariales necesarias para tener resultados positivos

1) Estos programas involucran al personal de una organización en un nivel participativo, donde convergen todas las áreas y niveles con un solo fin, satisfacer las necesidades del cliente; siendo éste no solamente el comprador de un producto, sino toda aquella persona que está involucrada en un proceso de trabajo.

Los beneficios de trabajar en equipo son tanto para el personal como la empresa; las personas pueden desarrollar su habilidad de integración, comunicación y socialización, lo que repercute en que aumente su identidad con el grupo y por ende la cohesión; esto a su vez lo responsabiliza de sus acciones.

2) Dentro de los equipos de trabajo, ya sean círculos de calidad o grupos con un fin, el reconocimiento al

personal es el elemento más importante para su motivación, pues de lo contrario, cuando las personas no se sienten satisfechas, difícilmente se comprometen consigo mismas o con el grupo al que pertenecen. El reconocimiento debe ser a las acciones ordinarias y sobretodo a las extraordinarias, pero no desde un punto de vista económico, sino más bien verbal y público.

Cuando se le proporciona reconocimiento a una persona y sobretodo dentro de un grupo, su autoestima se eleva y por lo mismo su satisfacción. Si tomamos en cuenta que el reconocimiento se le da a todo el personal y además en forma constante y permanente, se cree que es un elemento de gran importancia para iniciar cambios en las personas.

3) En estos programas la educación se considera como la base para la realización de cualquier cambio, siempre que vaya desde el mejoramiento de una actividad manual hasta la dotación de nuevas habilidades para un trabajador. La educación debe ser continua y permanente, pues de lo contrario sus efectos serán efímeros y nulos sus resultados. Es importante tener presente que el ser humano aprende todos los días y el incremento de sus conocimientos le amplían sus perspectivas y habilidades, además de aumentar su flexibilidad. Cuando hay convencimiento emocional se puede generar cambio y la capacitación es el vehículo para lograrlo.

4) Las empresas a su vez deben realizar acciones precisas y concretas, como son la formación de equipos de trabajo, proporcionar al personal reconocimiento de acuerdo a bases establecidas y darles educación, pues de lo contrario el personal difícilmente aceptará la filosofía de los programas y se podrá integrar con sus compañeros. Una acción primordial es que estos programas se inicien en las empresas desde los niveles de dirección y que por otro lado

se les de continuidad a pesar de que los resultados no sean inmediatos, pues éstos son paulatinos pero efectivos.

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

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

Los mexicanos presentan una idiosincrasia muy particular, debido a las situaciones históricas que se han dado como son, la conquista española, el sojuzgamiento que se tuvo por siglos y la influencia religiosa, que repercuten en el individuo, la familia y la sociedad. Es importante tener presente que no todos los mexicanos tienen la idiosincrasia, sino que dependerá de su clase socioeconómica, su entorno y de su familia; sin embargo para estudio se tomaron en cuenta las características que coinciden con mayor frecuencia.

Durante siglos los mexicanos han presentado una gran dependencia de la autoridad, pues tanto en la época de los Aztecas, la Colonia, el Porfiriato, la Revolución y aún en la época actual, se han tolerado todos los abusos de ella. Así como es dependiente de la figura de autoridad del gobierno, lo es también de sus jefes; pues a pesar de rechazar a ésta cuando es autócrata se somete; pero cuando se invierten los papeles, se comporta de la misma manera, es decir que abusa de su autoridad cuando tiene subordinados.

En cierta forma la dependencia que muestra la manifiesta en su actitud servicial, que al no controlarla por su inseguridad se vuelve servil y autodevaluado. Sin embargo su actitud servicial es a la vez, una muestra de la flexibilidad y adaptabilidad que posee.

La influencia de la religión ha repercutido en que el mexicano sea dependiente, pues se le ha manejado como el "bálsamo mágico" para cualquier mal. Por esto, cuando tiene algún problema de la índole que sea, espera se le arregle sin que él actúe en forma directa; esperando la solución de quien tiene el poder, en este caso Dios.

Por otro lado el mexicano a pesar de que es un ser que se relaciona con facilidad y tiene "muchos cuates", se mantiene solo sin integrarse realmente. Se le dificulta trabajar en equipo porque no se le ha fomentado.

Durante su desarrollo mantiene una relación estrecha con la madre, la cual se vuelve el pivote de la familia; sin embargo es difícil que estos núcleos se mantengan cuando ella desaparece. Esto se debe a que el mexicano realmente no se integra, pues así como no se le induce a la unión tampoco al individualismo, quedando perdido en una ambigüedad. En las escuelas por lo general se impulsa el desarrollo individual, mas no de grupo.

Por otro lado en las empresas con gran frecuencia, las áreas o departamentos perciben a las demás como entidades enemigas, pues además de no identificarse como un todo, se boicotean en las actividades conjuntas, estableciéndose feudos.

El mexicano, tanto en el trabajo como fuera de él, cuando no se encuentra satisfecho consigo mismo se torna pasivo, apático, sin compromiso, egoísta, superficial y en

ocasiones prepotente, como mecanismo de defensa por sus debilidades. Sin embargo cuando su autoestima es alta, se vuelve flexible y cooperador; muestra un sentido del humor que le permite enfrentar adversidades, se vuelve creativo y se integra con facilidad con sus grupos.

Se considera que las características positivas del mexicano son adecuadas para que se puedan implementar programas de calidad en el país, sin embargo cuando son negativas, bloquean cualquier intento de implementación de éstos.

Como pudo observarse los resultados obtenidos en las empresas mexicanas que han adaptado los programas a la idiosincrasia de la gente de este país, han tenido resultados positivos; sin embargo cuando no han hecho las adaptaciones necesarias y los han querido introducir tal como fueron concebidos, sus experiencias han sido negativas, con repercusiones de rechazo en la gente.

Si es factible implementar programas de calidad que funcionen satisfactoriamente en México, pero tomando en cuenta que los programas de calidad son filosofías más que procedimientos y retomando las características de la idiosincrasia del mexicano, se considera que para poder implementarlos en las empresas debe tenerse presente lo siguiente:

- Antes de introducir un programa en una empresa es indispensable que se realicen estudios previos para conocer el estado actual de la organización, ya que dependiendo de esos resultados se puede estimar la conveniencia de su implementación.

- Las empresas no deben "casarse" con algún programa en específico o aplicarlos a manera de réplica, sino que deben

evaluarse, compararse y adaptar sus elementos a la situación y cultura de la empresa, y que se realicen las modificaciones necesarias según el caso.

- Tomando en cuenta el proceso de cambio, es importante considerar que los mexicanos presentan una alta resistencia al cambio, por lo que al iniciarse la implementación de un programa de calidad, el principio será complicado, pero una vez arrancado, las resistencias se irán desvaneciendo paulatinamente.

- Por mucho tiempo la clase trabajadora ha sido engañada y ha sufrido abusos por parte de sus jefes, por lo que la desconfianza es una de las características contra las que hay que luchar para lograr que el trabajador acepte un programa de este tipo. Para esto es indispensable que antes de iniciar un programa se sensibilice a los niveles superiores sobre las bondades de ellos, y así se permita la fluidez necesaria. Sin embargo es muy importante tener presente que los mexicanos difícilmente aceptan estar equivocados, y que por lo mismo se niegan a cambiar, por lo que este punto debe considerarse vital para el desarrollo de un programa y es uno de los primeros que se deben atacar.

- Hay que tomar en cuenta que al mexicano se le dificulta fijarse metas a largo plazo, por lo que espera resultados rápidos cuando inicia algo, lo que podemos apreciar en muchas empresas que solamente han obtenido resultados efímeros. Sin embargo los programas de calidad solo se pueden aceptar si se ha asimilado su filosofía, pero esto requiere tiempo, por lo menos dos años antes de que se comiencen a sentir los cambios. Por lo que se recomienda que exista retroalimentación constante y continua sobre los avances que se vayan dando, pues si se dejan lapsos largos sin información, existirá la posibilidad de que se aborten.

Es necesario que al tiempo se le considere como un aliado y no como un enemigo.

- La mayoría de las empresas mexicanas funcionan de acuerdo a organigramas, los cuales se asemejan con la estructura familiar mexicana. En ésta, las órdenes o los cambios son dictados por la autoridad máxima (padre-jefe) y llevados a cabo por los subordinados (hijo-empleado). Esta circunstancia es de gran utilidad para desarrollar cualquier programa de calidad, los cuales todos coinciden en que los cambios deben iniciarse en el vértice y terminar en la base. Sin embargo es necesario tener presente que conforme avanzan los programas en una empresa, los organigramas tienden a ir desapareciendo, pues los límites se van modificando.

- El mexicano presenta una baja autoestima y requiere por lo tanto autoevaluarse con cierta firmeza y ser valorado por los demás; por lo que el contenido y base de funcionamiento de estos programas le dan la motivación que necesita para no decaer y vencerse cuando se presentan obstáculos. Al conjuntarse la acción de los equipos de trabajo y el reconocimiento, es factible que modifique sus actitudes de "romperse como el vidrio por ser tan frágil" ante las observaciones o comentarios negativos que hagan otras personas sobre ellos.

Afirmar que estos programas sí producen cambios en las actitudes en forma permanente, actualmente sería aventurado afirmarlo, pues en México son recientes y los cambios que se dan son muy lentos.

Cualquier intento de implementación será un fracaso si no cuenta en las empresas mexicanas con agentes de cambio efectivos. Un agente de cambio debe ser una persona confiable, tener características de liderazgo bien definidas; ser convincente tanto para los niveles directivos

como para los operativos, además de ser creativo y tener iniciativa.

Una de sus tareas principales debe ser conocer la idiosincrasia del mexicano, así como la filosofía de los programas y sobretodo poseer un conocimiento profundo, de lo que es el reconocimiento y de su aplicación; así como la dinámica de los grupos de trabajo. Asimismo es importante que tenga la habilidad necesaria para poder detectar y atacar la resistencia al cambio de las personas, la cual en el mexicano es alta si su autoestima es baja, y cuando esto sucede presenta las actitudes negativas mencionadas anteriormente.

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

Un psicólogo puede ser un agente de cambio valioso para las organizaciones, siempre y cuando esté bien preparado y tenga la habilidad de enfrentar los retos que implican un cambio.

Se sugiere que se realicen estudios longitudinales en empresas donde se vayan a aplicarse programas de calidad, que abarquen el estado previo de la organización, cómo se van dando los cambios y los resultados. Esto sería con el fin de tener los elementos para ejercer un mejor control sobre el funcionamiento y problemas que se presentan y poder corregir con oportunidad las desviaciones que se tengan.

Asimismo se sugiere que se estudien las actitudes de las personas que han trabajado por más de dos años con

programas de calidad en su empresa, para detectar si se presentaron cambios fuera de su ámbito laboral. Se considera que es importante medir el alcance de las modificaciones de las actitudes de los mexicanos que se dieron como consecuencia de la dinámica de los programas de calidad; ya que como éstas están correlacionadas con los valores, esencia de la cultura, su repercusión podría ser de mayor alcance a lo esperado.

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

De igual forma, considerando la revisión curricular que se está llevando actualmente en la Facultad de Psicología, sería conveniente se introdujera la filosofía de estos programas en alguna materia, enfatizándose la importancia del cambio de actitudes y la búsqueda de la calidad como una necesidad actual.

GLOSARIO

Actitud. Predisposición para responder en forma positiva o negativa a algo presente en el propio entorno.

Calidad Total. Sistema efectivo de esfuerzo de varios grupos en una organización para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad.

Control. Es el proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa, mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios.

Excelencia. Arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito, nosotros somos lo que hacemos repetidamente. No es un acto, sino un hábito.

Gestión. Acción de administrar. Función que consiste en dirigir a los hombres y manipular los medios para lograr resultados ya previstos en cualquier actividad.

Relaciones Holistas. Son las que tienden a ser informales e igualitarias dentro de una organización.

Idiosincrasia. Temperamento, índole y carácter peculiar de cada individuo.

Mejora. Adelanto, aumento, perfeccionamiento.

Método. Modo ordenado de proceder o hacer una cosa.

Planificación. Plan general para obtener un objetivo determinado.

Proceso Integral. Es aquel que incluye al recurso humano, material, producto y cliente dentro de una organización brindándole satisfacción a sus integrantes.

Programas de Calidad. Conjunto de estrategias empleadas en empresas con el fin de obtener productos de calidad, a través de una planeación y control adecuados y de la satisfacción plena de sus trabajadores y clientes.

Resistencia al Cambio. Reacción de un sistema para procurar mantener su estado actual.

BIBLIOGRAFIA

LIBROS

- Alduncin E. (1989) Los valores de los mexicanos. México: Entre la tradición y la modernidad. México: Fomento Cultural Banamex A.C.
- Alduncin E. (1991) Los valores de los mexicanos. Tomo II. México en tiempos de cambio. México: Fomento Cultural Banamex A.C.
- Arias F. (1980) Actitudes, opiniones y creencias. México: Ed. Trillas.
- Bain D. (1989) Productividad. La solución a los problemas de la empresa. México: Ed. Mac. Graw Hill.
- Barra R. (1986) Círculos de calidad en operación. Estrategia para aumentar la productividad y las utilidades. México: Ed. Mac. Graw Hill.
- Carrión J. (1971) Mito y magia del mexicano. México: Ed. Nuestro Tiempo.
- Collerette P. y Delisle G. (1988) La planificación del cambio. México: Ed. Trillas.
- Cornejo M.A. (1985) La excelencia directiva para lograr la productividad. México: Ed. Grad.
- Crosby P. (1990) Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin problemas. México: Ed. Cecsa.
- Deming E. (1989) Calidad, productividad y competitividad. México: Ed. Díaz de Santos.

- Díaz-Guerrero R. (1986) Psicología del mexicano. México: Ed. Trillas.
- Feigenbaum A. (1972) Control total de la calidad. México: Ed. Cecsá.
- Gitlow H. (1991) Planificando para la calidad. México: Ed. Ventura.
- González F. (1985) El mexicano. Su dinámica psicosocial. México: Ed. Pax-México.
- Ishikawa K. (1991) ¿Qué es el control de calidad? Colombia: Ed. Norma.
- Juran J. (1990) Juran y el liderazgo para la calidad. España: Ed. Díaz de Santos.
- Kasuga H. (1989) Círculos de calidad. México: Ed. Grad.
- Ogliastri E. (1988) Gerencia japonesa y círculos de participación. Colombia: Ed. Norma.
- Ouchi W. (1982) Teoría Z. Como pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. México: Fondo Educativo Interamericano.
- Peters T. y Waterman R. (1986) En busca de la excelencia. México: Ed. Lasser Press.
- Ramírez S. (1988) El mexicano, psicología de sus motivaciones. México: Ed. Grijalvo.
- Ramos S. (1965) El perfil del hombre y la cultura en México. México: Ed. Espasa Calpe Mexicana.

- Robbins S. (1989) Comportamiento organizacional. México: Prentice Hall.
- Rodríguez M. y Ramírez L. (1992) Psicología del mexicano en el trabajo. México: Ed. Mc.Graw Hill.
- Sandoval D. (1988) El mexicano: psicodinámica de sus relaciones familiares. México: Ed.Villacaña.
- Thompson P. (1984) Círculos de calidad. Cómo hacer que funcionen. Colombia: Ed. Norma.
- Walton M. (1992) Cómo administrar el método Deming. Colombia: Ed. Norma.

REVISTAS

- Adell R. (1991) Excelencia: más que una meta, un camino. Management Today (agosto) p.12-24.
- ADO una empresa que se transforma (1991) Excellentia (no.7,vol.1, dic.) anónimo p.46-47.
- Andrade H. (1989) Equipos en el trabajo. Alta Dirección (vol.1,no.4) p.34.
- Buchanan II. (1974) Building Organizational Commitment: the socialization of manager in work situations. Administrative Science Quarterly (December) p.533-546.
- Carpizo C. (1989) La excelencia y su búsqueda. Management Today (sept) p.9-13.

- Colunga C. (1992) Modelos administrativos que enfatizan la calidad y modelos que enfatizan la productividad. Management Today (sept) p. 20-24.
- Cornejo M.A. (1991) La Excelencia: un concepto total e integral. Management Today. (marzo) p.9-11.
- Decisión de calidad (1989) Management Today (sept), anónimo editorial, p.2
- Ford, un símbolo (1992) Excellentia. (n0. 17, vol.2, oct.) anónimo p. 20-22.
- Fukuda R. (1991) Administración japonesa: solo se trata de una buena administración. Management Today (dic) p.27-30.
- Gente con calidad tiene acciones de calidad (1992) Calidad Total (diciembre) anónimo.
- Ginnodo W. (1991) Chrysler: Quality for the 21st. century. Quality Digest (vol.11, no.3, march).
- Glicken M. y Janka A. (1984) Beyond burnout: the copout syndrome. Personnel, 61 (6) p.65-70.
- Harmon M. (1991) Service quality breaks out of the stone age. Quality Digest (vol.11, no.5 may) p.23-36.
- Hylsa, la siderúrgica privada más grande del país (1990) Alto Nivel (febrero) anónimo p.18-21.
- Martínez A. (1988) El éxito de la democratización en el trabajo: algunas variables que afectan el proceso. Management Today (enero) p.11-32.

- Pérez V. (1990) Calidad y trabajo en equipo. Management Today (dic) p.17-19.
- Razo J.A. (1992) Calidad total, una nueva forma de vida. Decisión (año XIV, no.166) p.32-33.
- Robles B. (1990) Empleados quemados y poco productivos. Management Today (junio) p.15-18.
- Saleh S. y Josek J. (1976) Job involvement: concepts and measurements. Academy of Management Journal (june) p.223.
- Rabinowitz S. y Hall D. (1977) Organizational research and job involvement. Psychological Bulletin (march) p.265-288.
- Serralde A. (1987) El estilo mexicano de dirigir. Management Today (enero) p.5-20.
- Serralde A. (1988) Calidad al estilo Crosby. Management Today (dic.) p.7-14.
- Serralde L. (1991) La búsqueda de la calidad en México. Management Today (marzo) p.20-24.
- Serralde L. (1991) Excelencia en servicios. Management Today (ago.) p.6-7.
- Serzo H. (1987) El gerente mexicano visto por sus subordinados. Management Today (sept.) p.48-54.
- Solis A. (1992) Excelencia ejecutiva hacia el hábito de la excelencia. Material teórico del seminario-taller.

Suárez-Núñez T. (1991) De la calidad total a la calidad global. La Jornada (28 nov.).

CONFERENCIAS

Alfaro V. (1993) Conferencia: El T.L.C., una visión en el mercado de trabajo. México: Universidad del Pedregal (Marzo 25).

Arias F. (1993) Conferencia: Desarrollo y evolución de la psicología. México: Universidad del Pedregal (Marzo 25).

Cornejo M.A. (1992) Conferencia "Excelencia: Una nueva generación". México. Hotel Ma. Isabel Sheraton (17 oct.).

Itoh Y. (1992) Conferencia: "Como mantener y permanecer en la mejora permanente de la calidad". México: Colegio de Graduados en Alta Dirección (30 sept.).

Nakayama Y. (1992) Conferencia: "El control de la calidad empieza desde su inicio, la planeación". México: Colegio de Graduados en Alta Dirección (30 sept.).

Tesuka S. (1992) Conferencia: "Enfoque de la administración de recursos humanos". México: Nec de México (21 oct.).

TESIS

Burciaga S. y Márquez R. (1990) Empresas "M". Tesis de Licenciatura. Universidad de las Américas Campus Puebla.

García M. (1989) Administración para la calidad. Tesis de Licenciatura. Unam.

Liberman S. (1968) Teoría sobre el cambio de actitudes. Tesis de Licenciatura. Unam.

Martínez S. y Tejeda C. (1991) Implementación de una estrategia de calidad/productividad en una empresa farmacéutica mexicana. Tesis de Licenciatura. Unam.

ENTREVISTAS

Kasuga H. (1992) Entrevista (sept.92)

Pérez M. (1993) Entrevista realizada por Radio Red (8 marzo)

A N E X O

ASPECTOS RELEVANTES DE LOS PROGRAMAS DE CALIDAD

ASPECTOS IMPORTANTES

PROGRAMA	AUTOR	PLANEACION	METODOS ESTADISTICOS	EQ. DE TRAB. CIRCULO C.	RECONOCIMIENTO	EDUCACION	ACCION EMPRESA
CALIDAD TOTAL	JURAN	X	X	X	X	X	X
	DENING	X	X	X	X	X	X
	ISHIKAWA	X	X	X	X	X	X
ADMINISTRACION POR CALIDAD	OUCHI			X	X	X	X
	CROSBY	X		X	X	X	X
EXCELENCIA	PETERS Y WATERMAN	X		X	X	X	X
	CORNEJO	X		X	X	X	X