

243253



# UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS - IZTACALA

"CONSECUENCIAS DE UN MODELO DE  
CALIDAD TOTAL SOBRE EL INDIVIDUO  
Y SU RELACION CON LA FAMILIA"

400282



61060

201352/96  
Ej. 1

**T E S I S**  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :  
**LICENCIADO EN PSICOLOGIA**  
P R E S E N T A :  
**BLANCA ESTELA MORALES CHAVEZ**

ASESORES:

LIC. ERNESTO ARENAS GOVEA  
MTRA. MARISELA ROCIO SORIA TRUJANO  
MTRO. JAIME MONTALVO REYNA



LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA EDO. DE MEXICO,

OCTUBRE 1996



Universidad Nacional  
Autónoma de México



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

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

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

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

**EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL Y SU  
INTERRELACIÓN CON EL INDIVIDUO Y LA  
FAMILIA, EN MÉXICO.**

## A MIS ASESORES

Ernesto:

Quiero agradecerte infinitamente por haberme apoyado a lo largo de la elaboración de este trabajo, con tus conocimientos, comentarios e ideas; los cuales también fueron plasmados en este trabajo.

Asimismo, quiero que sepas que no sólo te considero como mi asesor o maestro sino como un gran amigo.

Marisela y Jaime:

Deseo expresarles mi agradecimiento por haberme transmitido sus conocimientos y corregir mis errores para la culminación de esta tesis.

Además quiero que sepan que aún cuando no los conozco del todo, considero que son unos excelentes profesionistas.



## A MIS PADRES

### PORFIRIO Y PAULINA

Deseo agradecerles infinitamente por haberme brindando su inmenso amor, comprensión y apoyo económico; no sólo a lo largo de mi vida estudiantil sino a lo largo de toda mi vida.

Cuando yo creía que todo se había derrumbado y que mi formación profesional se había truncado, ustedes me apoyaron con sus muestras de amor, pues vivieron junto conmigo ese dolor. No obstante, me impulsaron a seguir adelante y luchar por lo que deseaba. Siempre sentí su apoyo y nunca olvidare sus palabras de aliento.

Quiero que sepan que durante mi vida estudiantil, principalmente desde la preparatoria, siempre pense en ustedes y en las satisfacciones que merecían por su inmenso apoyo; espero haberlo logrado.

LOS AMA:

SU HIJA BLANCA

## A MIS HERMANOS

Ricardo  
David y su esposa Ana  
Fredy

Por su cariño, amor y comprensión, mil gracias.

## OSCAR

Gracias por brindarme un amor sincero, así como por haber estado siempre dispuesto a escucharme y alentarme a seguir adelante cuando me sentía desesperada por que no le veía fin a este trabajo y creía que todo me resultaba mal. Tus palabras "TU PUEDES LOGRARLO" y tus muestras de amor me alentaron a continuar hasta el final "Siempre creíste en mí".

## A MIS PRIMOS

### MIGUEL

Gracias por tu apoyo técnico en la realización de este trabajo, ya que me brindaste los conocimientos necesarios del programa de Word de Windows y por haber resuelto mis dudas en el momento que más lo necesitaba, aún cuando te encontrabas cansado o agotado.

### JOSÉ LUIS

Quiero agradecerte infinitamente por tu apoyo moral, ya que cuando más necesitaba escuchar unas palabras de aliento estuviste presente tú; ya que con tus consejos y tu experiencia profesional me ayudaste a comprender que la vida no es fácil y por tanto hay que luchar día con día para obtener lo que se desea.

Asimismo, gracias por haberme facilitado siempre tu computadora, lo cual me ayudó mucho para terminar este trabajo.

## INDICE

No. pag.

### Introducción

## CAPÍTULO 1 COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

1.1	<u>Naturaleza de la persona</u>	
	Características biográficas .....	1
	Capacidad .....	1
	Personalidad .....	2
	Valores .....	4
	Actitudes .....	5
	Satisfacción laboral .....	5
	Conducta Motivada .....	5
1.2	<u>Los grupos de trabajo</u> .....	8
	Tipos de grupos .....	8
	Función de los grupos .....	9
1.3	<u>Naturaleza de la Organización</u> .....	12
	Tipos de organización:	
	*Organización Social .....	12

*Organización Informal .....	13
*Organización Formal .....	13

## CAPÍTULO 2 ESCUELAS ADMINISTRATIVAS

2.1 <u>Administración Científica</u> .....	15
2.1.1 Frederick Taylor .....	16
2.2 <u>Gerencia Científica o Administrativa</u> .....	23
2.3 <u>Escuela de Relaciones humanas</u> .....	24
2.4 <u>Escuela de Control de Calidad</u> .....	25
2.4.1 W. Edward Deming .....	26
2.4.2 Armand V. Feigenbaum .....	28
2.4.3 Joseph Juran .....	31
2.4.4 Philip B. Crosby .....	31
2.4.5 Kaouru Ishikawa .....	33

## CAPÍTULO 3 LA CALIDAD TOTAL .....

3.1 <u>Antecedentes de la Calidad Total</u> .....	39
3.2 <u>Características del Sistema de Calidad Total</u> .....	39
3.2.1 Aceptar el cambio .....	43
3.2.2 Implantar una filosofía de calidad .....	43
3.2.3 Participación de todos los que integran la organización .....	45
* Compromiso de la alta dirección	
* Participación total de la administración	

* Participación de los empleados	
* Los equipos	
* Compromiso individual	
3.2.4	Control estadístico .....53
3.2.5	Supervisión de todo el proceso .....53
3.2.6	La calidad a un costo bajo .....53
3.2.7	El cliente es el rey .....53
<b>3.3</b>	<b><u>Implementación del Sistema de Calidad Total</u></b> .....54
3.3.1	Diez actividades básicas de mejoramiento .....54
3.3.2	Requisitos fundamentales para el éxito .....55
<b>3.4</b>	<b><u>El papel del Psicólogo en un Sistema de Calidad Total</u></b> .....56
3.4.1	Promotor del cambio .....57
3.4.2	Capacitación .....57
	* Metas de la capacitación
3.4.3	Programas de capacitación .....58
<b>3.5</b>	<b><u>Costos y beneficios del Sistema de Calidad Total</u></b> .....61
3.5.1	Costos de la mala calidad .....62
3.5.2	Beneficios para la empresa .....63
3.5.3	Beneficios para los empleados .....63

## **CAPÍTULO 4      LA FAMILIA**

<b>4.1</b>	<b><u>Definición de familia</u></b> .....67
<b>4.2</b>	<b><u>Características de la familia mexicana</u></b> .....69
<b>4.3</b>	<b><u>Funciones de la familia</u></b> .....73

## CAPÍTULO 5 TRABAJO-INDIVIDUO-FAMILIA

<b>5.1 <u>Relación Trabajo-Individuo-Familia, bajo un Modelo Administrativo Autocrático en México.</u></b> .....	78
5.1.1 Características de la actividad de trabajo .....	79
5.1.2 Características de las relaciones laborales .....	80
5.1.3 Repercusiones sobre el obrero.....	81
5.1.4 Repercusiones en la familia .....	84
<b>5.2 <u>Relación Trabajo-Individuo-Familia, bajo un Modelo Administrativo Democrático "CALIDAD TOTAL", en México.</u></b> .....	89
5.2.2 Características de la actividad de trabajo.....	91
5.2.1 Características de las relaciones laborales.....	92
5.2.3 Repercusiones sobre el obrero .....	93
5.2.4 Repercusiones en la familia .....	96
5.2.5 Limitaciones para el éxito de la Calidad Total en México.....	97
<b>5.3 Comparación entre el Modelo Autocrático y Democrático.....</b>	104
<b>Conclusiones .....</b>	106

### Bibliografía

## RESUMEN

La presente tesis teórica tuvo la finalidad de determinar las consecuencias positivas y negativas de la aplicación del programa administrativo de Calidad Total en México, sobre el desarrollo humano y su relación con la familia. Por lo que para cumplir con dicho objetivo, se llevó a cabo un análisis de la relación existente entre Trabajo-Individuo-Familia bajo un modelo Autocrático "Taylorismo" (dado que se considera que bajo dicho modelo administrativo han operado las diversas empresas mexicanas, aunque en la actualidad los principios de dicho modelo ya no se cumplen al pie de la letra. Ésto se realizó con el propósito de tener como base un patrón de las consecuencias de dicho modelo sobre el obrero mexicano, así como las repercusiones en la familia); así como bajo un modelo administrativo Democrático "Calidad Total" (partiendo de las características de este modelo desde una perspectiva teórica). Asimismo, para llevar a cabo dicho análisis se retomó la definición de familia bajo la Teoría de Sistemas, ya que se considera que la familia se ve influenciada por otros sistemas (como es el caso del trabajo) y viceversa, ya que el individuo se desarrolla en diversos sistemas, por lo que, los cambios que sufra un miembro de la familia en el sistema de trabajo afectarán o provocarán cambios en el sistema familiar.

Con la información derivada de ambos análisis se realizó una comparación, a partir de la cual pudimos concluir que la calidad total provocará en el obrero mexicano más consecuencias positivas que el modelo autocrático, ya que con respecto a su desarrollo psicológico adquirirá habilidades sociales, tales como: hablar en público, trabajar en equipo, ser cooperativo, asertivo, etc., asimismo, aprenderá a solucionar problemas, estará más motivado, se sentirá importante y reconocido dentro de la empresa, etc. Además, los integrantes de la familia aprenderán las habilidades sociales, hábitos y costumbres que el obrero aprenderá, pues los cambios que éste probablemente sufrirá cambiarán la dinámica familiar, además éste será un modelo a seguir por sus hijos, etc. Por último cabe destacar que el programa de Calidad Total sí funcionaría en México, siempre y cuando sea aplicado correctamente y adaptado a la sociedad mexicana (considerando los valores del mexicano). Asimismo, es importante señalar que los resultados se esperan a largo plazo, pues siempre se tiende a ser cada día mejor.

Por lo que, a partir de todo ésto podemos decir que el comportamiento organizacional es singular o particular de cada empresa, ya que las características de la estructura de la organización (por ejemplo el modelo administrativo utilizado), de los grupos y de los individuos (que son los tres componentes del comportamiento organizacional) varían de organización a organización, de ahí que cada una de ellas tiene su propia imagen.



## INTRODUCCIÓN

Entre la organización y el trabajador ha existido una mutua dependencia, ya que a partir de la Revolución Industrial la mayoría de los hombres, se han desarrollado laboralmente en organizaciones (fábricas o empresas de gobierno o privadas), pues ha sido un medio que les ha permitido obtener capital para sobrevivir (satisfacer sus necesidades) a cambio de su fuerza de trabajo; en tanto que las organizaciones existen y se desarrollan a partir de la existencia de los trabajadores.

La Industria y el desarrollo de ésta ha jugado un papel importante para los países, puesto que ésta les permite llevar a cabo una competitividad de productos o servicios en el mercado mundial; lo cual a su vez influye en la economía de éstos. No obstante el secreto del éxito o quiebra de una empresa radica en la calidad de su actividad gerencial y administrativa<sup>1</sup>.

Dado lo anterior cabe destacar que la Psicología ha jugado un papel relevante en el desarrollo económico de la Industria, al estudiar el comportamiento humano dentro de un ambiente laboral. Para conocer las aportaciones de la Psicología es pertinente hacer una reseña con respecto al desarrollo de la Psicología Industrial y Organizacional ligado al desarrollo de la Administración de Recursos Humanos, al que ha contribuido en gran medida la Psicología, situación que ha beneficiado de manera considerable a la Industria.

La fecha del surgimiento de la Psicología Industrial se encuentra ligada a la fecha cuando se publicó el libro de Psicología y Eficacia Industrial de Hugo Munsterberg. En donde se consideraba que la eficiencia implicaba los conceptos duales de rendimientos o productividad como función de la contribución o esfuerzo.

---

<sup>1</sup> Hernández, L. La productividad y el desarrollo industrial en México. pp. 35-39.

Asimismo, los primeros esfuerzos en los que los psicólogos industriales tuvieron éxito, estaban relacionados con la administración de pruebas que les permitieran a organizaciones tales como el Ejército o las grandes industrias, mejorar sus métodos de selección. La eficiencia y éxito contribuyeron en gran medida a que grandes sectores públicos se familiarizaran con la eficiencia de las pruebas psicológicas; ya que por ejemplo, en la segunda guerra mundial, se requirió que los militares tuvieran un asesoramiento más avanzado, por lo que los procedimientos para su preparación infundieron mayor ímpetu al desarrollo de la psicología industrial. El período de postguerra ha sido testigo de un desarrollo continuo de la Psicología Industrial en los campos de: selección y clasificación del personal, adiestramiento, dirección. Por ejemplo, el proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo miembro<sup>2</sup>.

Con esta forma más sistemática y científica de llevar a cabo la selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo; pero para realizar esto tuvieron que:

1.- Empezar a trabajar más de cerca con los ingenieros para analizar las características básicas de cada trabajo y poder así asignarle a cada persona el cargo que:

- a) Optimizara sus capacidades físicas y humanas
- b) Aumentar la coordinación y el trabajo en equipo
- c) Garantizara eficiencia en todos los aspectos

2.- Se llevaron a cabo estudios de tipo "tiempo y movimiento" para determinar la forma como un trabajador competente hace su trabajo y se analizaron los distintos

---

<sup>2</sup> Siegel, L. Psicología Industrial. PP. 64-71.

"cargos" con el objetivo de estandarizarlos y facilitarles así al empresario, la selección y entrenamiento del personal.

3.- Se estudiaron las facilidades locativas, los niveles de ruido, fatiga, monotonía y otros aspectos para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

A medida que los psicólogos estudiaban al trabajador, descubrieron que el sistema de premio y castigo que las organizaciones estaban utilizando afectaba considerablemente la eficiencia del trabajador. Particularmente se interesaron por estudiar el efecto que como motivador o facilitador del aprendizaje pudieran tener premios tales como los aumentos salariales o los ascensos, castigos tales como las reprimidas. Sin embargo, al estudiar las motivaciones del trabajador, se encontraron con que las relaciones entre ellos afectaban la productividad y la moral de trabajo, mucho más de los que se había pensado; pues se encontró que cada organización tiene dentro de sí muchos grupos que generan sus propias normas sobre el tipo y cantidad de trabajo que se debe hacer; esta misma situación se presentaba también en los cargos directivos, pues existían grupos en virtud de sus funciones, niveles de jerarquía o localización geográfica<sup>3</sup>.

Por lo tanto, dado lo anterior el objetivo del psicólogo industrial era: seleccionar, colocar, entrenar, evaluar y asesorar a sus empleados en todos los niveles; además ayuda a establecer relaciones más eficaces entre el hombre y las máquinas, entre individuos y grupos<sup>4</sup>.

Por otra parte, el interés por la organización como sistema total se presentó inicialmente a raíz de los estudios que se hicieron sobre la motivación del trabajador, los sistemas de incentivos, las políticas de personal y las relaciones intergrupales. Además,

---

<sup>3</sup> Schein, E. Psicología de la Organización.

<sup>4</sup> Siegel, L., *op.cit.*

se reconoció que el individuo no está solo en su relación con la organización sino que aparece integrado a varios grupos que entre sí guardan patrones de cooperación y competencia. Entre más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, más pruebas reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual. Esta concepción dió pauta al surgimiento de la Psicología Organizacional, pues el interés por ésta aumento a medida que las teorías y métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones y poner a prueba sus ideas con la investigación empírica.

En relación a la Psicología Organizacional, ésta ha sufrido en los últimos 15 a 20 años cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado, hasta aquellos que tienen que ver con: cómo organizar una corporación multinacional o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan entre la empresa privada y el gobierno.

El campo se caracteriza ahora por su interdisciplinaridad y refleja el creciente interés de psicólogos y otros profesionales por tratar de entender los fenómenos de tipo organizacional. Asimismo el empresario ha reconocido y utilizado la ayuda del psicólogo y otros profesionales.

Lo anterior da pauta para señalar que la Psicología Industrial la cual se enfocaba únicamente al individuo, ha pasado a ser una Psicología Organizacional, ya que ésta se enfoca a los sistemas y su desarrollo; permite que el análisis se centre menos en el individuo como tal y más en el individuo como miembro de un grupo, pues considera que las organizaciones son sistemas sociales complejos y que la mayoría de las preguntas que uno puede hacerse sobre los determinantes de la conducta de un individuo dentro de una organización se tienen que considerar desde el punto de vista de todo el sistema social. También reconoce que es necesario confiar en las teorías sociotécnicas, las

cuales consideran que la organización física del trabajo afecta los patrones de relación social entre los trabajadores y que ésta a su vez afecta la posible productividad de su trabajo .

Es importante mencionar que los factores que han contribuido a la sistematización y a la perspectiva de desarrollo de la Psicología Organizacional son:

1.- La introducción de conceptos sociales y antropológicos en el campo de la Psicología y el crecimiento de la Psicología Social que han expuesto a los psicólogos a una variedad de conceptos y métodos de investigación:

a)conceptos tales como: rol social, status, clase social, grupos de referencia, cultura y sistema social.

b)métodos de investigación: tales como las encuestas, a través de cuestionarios y entrevistas; la utilización de observadores participantes y los experimentos de campo, que han motivado al psicólogo a trascender la introspección y los experimentos de laboratorio.

2.- El desarrollo de nuevas teorías en las ciencias Físicas y Biológicas han planteado formas diferentes de ver los problemas de orden psicológico. Por ejemplo, los conceptos de causalidad múltiple basada en un campo de fuerzas simultáneas han reemplazado la noción mecanicista de la simple causa-efecto; entre otros, han facilitado el análisis de los sistemas complejos y sus relaciones con el medio exterior. Estos conceptos también han hecho posible empezar a desarrollar importantes teorías en la Psicología de la Organización, por ejemplo: las teorías de desarrollo sugieren que variables tales como las motivaciones, los valores y la personalidad del individuo evolucionan y cambian a lo largo de la vida, haciendo necesario formular teorías que correspondan al estado, edad o situación particular de una persona o del sistema que se está analizando.

3.- Los cambios tan grandes y tan rápidos que han sufrido la tecnología y la sociedad durante las últimas décadas, han obligado a científicos y profesionales a reconocer la interdependencia de factores humanos y tecnológicos y la necesidad de desarrollar teorías y conceptos que puedan explicarla. Lo cual da pauta para destacar los aspectos industriales de Estados Unidos, Japón y México, después de la segunda guerra mundial (1945), con el fin de conocer cómo los cambios sociales y administrativos de estos países influyeron en el desarrollo de la Psicología Organizacional, en el desarrollo Industrial y Economía de estas naciones<sup>5</sup>.

Después de la segunda guerra mundial, tanto E.U. como la U.R.S.S surgen como potencias mundiales lo cual les permitió ejercer su dominio e influencia en otros países.

Estados Unidos por su parte, impuso un nuevo orden económico mundial y de hecho la economía estadounidense constituía el modelo más desarrollado del modo de producción capitalista, que poseía un alto grado de producción y consumo, pues se basaban en un modelo de producción llamado Fordismo que consistía en producir un mayor número de unidades en un mínimo de tiempo y movimientos, mediante una banda (trabajo en cadena), por lo que en el Neofordismo el trabajador ya se encontraba robotizado, mecanizado y automatizado<sup>6</sup>.

Sin embargo, este modelo de producción ha sufrido un gran deterioro así como se le ha restado importancia y eficacia, ésto quizás se encuentra relacionado con los acontecimientos mundiales, pues estamos viviendo la era del cambio del poder, ya que el derrumbamiento de la autoridad y del poder tanto en la vida laboral (pues ahora los trabajadores ya no admiten ordenes a ciegas como antes lo hacían sino que ahora formulan preguntas y exigen respuestas) como en la vida cotidiana, se está acelerando precisamente en los momentos en que las estructuras del poder a nivel mundial se desintegran, pues como todos sabemos por un lado la U.R.S.S. desapareció, formándose así países independientes. Y por otro lado el poder económico de E.U. se

---

<sup>5</sup> Schein, E., *op.cit.*

<sup>6</sup> Mora, E. Historia Universal. Pp. 46-49-

desvanecía debido a la competencia extranjera, así como por la crisis de algunas empresas de gran importancia económica, como en el caso de la "GENERAL MOTORS", que hace 20 años era considerada la primera compañía industrial a nivel mundial, un brillante modelo para los directivos de todos los países del mundo y un indiscutible centro de poder para Washington. Sin embargo dicha empresa entró en crisis, situación que se encuentra relacionada con el acontecimiento económico más importante, el cual hace referencia al nacimiento de un nuevo sistema para crear riqueza, que ya no se basaba en la fuerza (modelo organizacional bajo el que se regía la GM) sino en la mente. Por lo que, la sustitución del trabajo físico por la información o el conocimiento es algo que se encuentra detrás de los problemas de la "GM" y el auge de Japón. Porque mientras la "GM" pensaba que todavía la tierra era plana, Japón exploraba ya sus confines y descubría que las cosas eran de otra forma. Empero cabe destacar que en la actualidad la "GM" ha logrado superar su crisis, al implementar un modelo administrativo más actualizado (Control de Calidad).

No obstante, a pesar de lo anterior esta Era le ha permitido grandes beneficios a otros países, como en el caso de Japón quien apesar de que al terminar la segunda guerra mundial era un país derrotado y con una economía arruinada, su poder económico se disparó. Este fue el resultado de la aplicación de un modelo administrativo, que ya no se basaba en la cantidad sino en la calidad, de ahí que empezaron a producir artículos cuya calidad no era fácil que fuese igualada en los mercados mundiales<sup>7</sup>.

En relación a esto cabe destacar que este programa de administración participativa, denominado "Calidad Total" es una técnica que tuvo su inicio en E.U. y exportado a Japón en la década de 1950. Japón al retomar este método, lo adaptó a su propia cultura, pues motivó e involucró a los trabajadores en los Círculos de Control de Calidad; los cuales son definidos como grupos de trabajo de empleados que se reúnen con regularidad para estudiar problemas de calidad, investigar las causas, recomendar soluciones y tomar medidas para corregirlos. Estos círculos se basan en los empleados

---

<sup>7</sup> Toffler, A. El cambio del poder. pp.35-43.

para identificar y resolver problemas de Calidad que se presentan en su campo de trabajo<sup>8</sup>.

Este modelo administrativo considera a la motivación como un elemento necesario para que el trabajador pueda lograr los objetivos organizacionales, de ahí que se toma en cuenta la participación de los trabajadores, en cuanto que pueden expresar sus opiniones para la solución de algunos problemas laborales; lo cual refleja que el poder ya no únicamente le pertenece al empresario sino que ahora se le otorga una parte del poder al empleado, por lo que ahora no sólo tiene derechos y obligaciones sino una gran responsabilidad con respecto al desarrollo de la empresa. Además la Calidad Total toma como elemento importante tanto el hecho de que el empleado obtenga satisfacción al realizar su trabajo (con interés y creatividad) como la satisfacción del consumidor<sup>9</sup>.

Cabe destacar que a pesar de que la escuela de Control de Calidad como forma de pensar dentro de la Teoría de las Organizaciones tiene sus inicios desde la Segunda Guerra Mundial, aparece como una forma de pensar predominante dentro del mundo occidental hasta después de la segunda mitad de la década de los ochentas, cuando los países occidentales se empiezan a dar cuenta del auge del modelo administrativo Japonés. Empero, dicho modelo administrativo fue retomado por Japón de los estadounidenses y dado el éxito obtenido en este país ha sido importado a E.U. de nueva cuenta<sup>10</sup>.

En cuanto a México, la industrialización se aceleró a partir de la segunda guerra mundial, ya que a partir de la introducción de maquinaria y al establecimiento de fábricas, un gran número de personas (especialmente campesinos y artesanos) comenzó a trabajar en las industrias, vendiendo su fuerza de trabajo por un salario.

---

<sup>8</sup> Robbins, S. Comportamiento Organizacional.

<sup>9</sup> Werther, W. y Davis, k. Administración de personal y Recursos Humanos.

<sup>10</sup> Mancebo, C. El administrador y su entorno dentro de la administración.



Las empresas se regían por un modelo administrativo Autocrático y por consiguiente los trabajadores laboraban bajo las características de éste (cabe mencionar que el modelo era similar al de E.U.).

Asimismo, la industrialización en México se basaba en un mercado interno, es decir se producía sólo para satisfacer las necesidades del mexicano y evitar las importaciones, con el fin de proteger al mercado nacional y evitar la competencia extranjera, a esto se le llamó Política Proteccionista, pero ésta fue perdiendo poco a poco eficacia para la economía de México<sup>11</sup>.

Por ello, en la actualidad debido a la creciente globalización en la Economía Mundial, y al nuevo esquema de apertura comercial que se diseñó en el país (que se materializó con la firma de múltiples y variados convenios, acuerdos y tratados comerciales); se hizo necesario que México ampliara su interrelación con la economía mundial para lograr pleno aprovechamiento de las ventajas competitivas del país; con el fin de asegurar la rentabilidad de las inversiones, la creación de empleos y la elevación sostenida de los niveles de vida. De ahí que México ha formado parte del Tratado de Libre Comercio (TLC); el cual fue aprobado, ratificado y suscrito en 1992 por los jefes de Estado de México, Canadá y Estados Unidos, así como fue firmado en 1993 y finalmente el 1o de enero de 1994 entró en vigor; el cual se ha convertido en un poderoso instrumento para atraer nuevas inversiones, crear empleos productivos y elevar el bienestar de los mexicanos, todo esto se planteaba como resultados del TLC (cuando menos teóricamente).

En el Sexto Informe de Gobierno de Carlos Salinas de Gortari, señala que el TLC ha permitido una apertura comercial, lo cual ha provocado elevar las exportaciones del país, pues después de E.U. a quien se le vende el 83% de los productos nacionales, Canadá es ahora el segundo país a quien México exporta el mayor número de

---

<sup>11</sup> Hernández, L., *op.cit.*

mercancías. En tanto que del lado de importaciones, la fuerte demanda de artículos de la industria automotriz, maquinaria y equipo, productos químicos, entre otros bienes, han motivado que los principales países de los que México importa sean: E.U., Japón y Alemania. Asimismo, los acuerdos de libre comercio han permitido diversificar mercados, captar capitales y acceder a tecnologías avanzadas. Por lo que, finalmente señala que la macroeconomía muestra que (según las cifras) México es un país diferente al de hace seis años; pues se ha reducido la inflación, el déficit de las finanzas públicas prácticamente se ha eliminado, se ha transitado de una economía cerrada a una globalizada y la deuda del gobierno es ya un problema menor<sup>12</sup>.

Empero, debido a las exigencias del TLC (la competitividad con grandes e importantes empresas, siendo la base la calidad y costo de los productos), se ha propiciado el quiebre de pequeñas empresas mexicanas que no tienen la capacidad para competir en el mercado mundial. Lo cual ha propiciado el despido de millones de trabajadores y por tanto un enorme desempleo. Asimismo, algunos empresarios mexicanos han tenido dificultades para exportar sus productos a Estados Unidos, ya que este país ha puesto muchas trabas.

También cabe destacar que México ya contaba con una apertura económica, aunque no era muy abierta a la luz pública; al entrar en 1986 al GATT, que significa Acuerdo General de Aranceles para el Comercio, el cual hace referencia al establecimiento de reglas para el Comercio Internacional entre los países miembros. No obstante actualmente éste ha sido sustituido por la Organización Mundial de Comercio (OMC), operando a partir de enero de 1995.

México está viviendo actualmente una era de cambios, dentro de los cuales se encuentra la apertura comercial; lo que conlleva a competir con el mercado externo cuyas empresas se rigen y sobresalen por la "Calidad" de sus productos o servicios al

---

<sup>12</sup> Sexto Informe de Gobierno. La Jornada. México, 2 de Noviembre de 1994.

cliente. Por lo que, en México y más específicamente en todas las empresas modernas el programa de Calidad Total está en boga. Esto aunado a la creciente necesidad de satisfacer o exceder las necesidades del cliente, en un mercado competido y que cambia día con día; de ahí que dicho modelo administrativo sigue empleándose en más organizaciones tanto privadas como de gobierno.

Retomando lo anterior se deduce la importancia de la aplicación del programa de CALIDAD TOTAL, para el desarrollo y competitividad de las empresas mexicanas, lo cual a su vez permitirá un desarrollo económico del país; cuando menos teóricamente, ya que las empresas mexicanas podrán competir con el mercado externo y mantenerse en el mercado, evitando las pérdidas económicas por los productos sin calidad. Es pertinente mencionar que dicho desarrollo económico de las empresas también depende de las políticas económicas establecidas por el Estado.

Asimismo, el Sistema de Calidad Total considera que el ser humano es sumamente importante en el desarrollo y éxito de las Organizaciones, ya que debido a su capacidad para establecer relaciones con otros y por tanto formar grupos, permite que dentro de éstos el hombre muestre su creatividad, inteligencia, sociabilidad, etc; cualidades que encaminan al grupo a analizar situaciones, proponer alternativas y tomar decisiones; todo esto en beneficio de la empresa.

Estos aspectos específicamente de la Calidad Total son de nuestro interés de estudio, ya que la Psicología estudia al individuo (cogniciones y conducta), a los grupos y el medio ambiente que los rodea. Por ello estimamos pertinente hacer mención de algunas características de los grupos a continuación, con el fin de derivar el objetivo que guiará el presente trabajo.

El hombre a lo largo de su vida ha pertenecido y se ha desarrollado en diferentes grupos: la familia, el trabajo, los amigos, etc. Empero nuestro interés únicamente se

centrará en la familia y el trabajo. Con respecto al primero éste está constituido por personas relacionadas entre sí sobre la base del parentesco y de vivienda en común; y sus funciones son a nivel: económico, afectivo y socializador. En tanto que en el segundo, cabe señalar que el hombre desde su origen ha tenido que trabajar para satisfacer sus necesidades y lo ha hecho en conjunto con otros, de ahí que en la organización las relaciones humanas son de suma importancia, ya que "la comunidad formada por los que trabajan en una empresa da lugar a la creación de relaciones interpersonales; las cuales pueden dar origen a fricciones, antagonismos, lucha abierta, compañerismo, cooperación, etc."<sup>13</sup>.

A partir de esto se puede deducir que dado que el individuo pertenece y se desarrolla en el grupo familiar y de trabajo, éste juega un papel de mediador o vínculo entre los dos, quien por tanto permite una interrelación entre los dos grupos (presentándose un relación circular) así como la existencia y desarrollo de ambos sistemas.

Por lo que, los cambios administrativos que se están dando (La aplicación de la Calidad Total) en las industrias, influirán en el ambiente organizacional y familiar, así como en el comportamiento del individuo; ya que son factores ambientales que provocarán el surgimiento de nuevos patrones de conducta, los cuales influirán en los dos sistemas y viceversa.

Esto da pauta para señalar que la interrelación entre Trabajo-Individuo-familia es diferente bajo una administración Autocrática y otra Democrática; ya que por ejemplo, en la primera el individuo es considerado como un objeto e instrumento que le sirve a la empresa para su desarrollo, se limita a la persona para manifestar su creatividad y el trabajo es mecanicista (en cadena). Dicha situación provoca que el individuo se sienta

---

<sup>13</sup> Madáhuar. Junio 1993 " Productividad y Relaciones Laborales". Rev. Ejecutivos de Finanzas. año XXII no.6, p.60.

desmotivado, estresado, lo que a su vez da origen a cambios en la personalidad del trabajador como por ejemplo: "agresivo", característica que influirá en sus relaciones interpersonales, especialmente con los miembros de su familia, pues ante cualquier situación o conducta de algún miembro familiar le irritará, gritará, golpeará, etc. No obstante, dicha administración del trabajo también dió origen a consecuencias positivas, pues el hombre al cubrir jornadas largas obtiene suficiente dinero para satisfacer tanto sus necesidades primarias como el darse ciertos lujos, lo cual mantiene a los miembros de la familia felices. Empero todo ésto se da a cambio de convivir menos tiempo con el trabajador.

Esta situación de gran importancia para la Psicología (la concepción y trato del ser humano) ha cambiado paulatinamente a lo largo de la historia de la administración, ya que poco a poco se le ha dado la relevancia que merece al aspecto psicológico del individuo. De ahí que a continuación se presenta el segundo punto de vista (administración democrática); pues en la actualidad uno de los programas administrativos más recientes y que está en uso es la Calidad Total, el cual considera al recurso humano tan importante como al cliente, ya que la satisfacción que el empleado sienta por su trabajo permitirá que lo realice con interés y creatividad, y por consiguiente con Calidad, lo que dará como consecuencia satisfacer las necesidades del cliente; el desarrollo de la empresa y el desarrollo humano (cooperativo, comunicativo, solución de problemas, asertivo, competitivo, etc.).

Por lo tanto, a partir de ésto supuestos o aspectos teóricos de la Calidad Total se deriva el objetivo de la presente investigación teórica:

Determinar las consecuencias positivas y negativas de la aplicación de un programa administrativo de Calidad Total en México sobre el desarrollo humano y su relación con la familia.

También, nos cuestionamos lo siguiente:

¿El ambiente armonioso en el trabajo provocará que el empleado al llegar a su casa con un buen estado de ánimo conviva más con su esposa e hijos; y ésto dará origen a una nueva relación entre el trabajador y su familia?

¿El trabajador aplicará aquellas habilidades sociales que ha adquirido en el trabajo, como son: resolver problemas, tomar adecuadas decisiones, mostrarse asertivo; en su dinámica familiar?

Si las preguntas planteadas en este trabajo resultan ser afirmativas, entonces podríamos decir que el programa de Calidad Total aplicado correctamente, permite cambios en la personalidad del trabajador así como en sus relaciones de trabajo y familiares, pues se considera probable dada la relación entre sistemas o grupos de pertenencia.

Por lo tanto, dado que existe una interrelación entre Familia - Individuo - Trabajo, y el análisis de estos tres elementos nos permitirán cumplir con nuestro objetivo; en el presente trabajo se expondrá en los primeros capítulos las características del individuo y su comportamiento en las organizaciones; las características de las organizaciones (definición, tipos, etc.) características de los grupos; modelos organizacionales; características del modelo de Calidad Total y Características de la Familia. Esto con la finalidad de conocer aspectos teóricos que nos permitirán llevar a cabo el último capítulo (Relación Trabajo-Individuo-Familia<sup>\*\*\*</sup>). En el cual llevaremos a cabo un análisis deductivo de la relación que se establece entre estos tres elementos: Trabajo-Individuo-Familia; bajo un Modelo Administrativo Autocrático, tomando como punto de referencia las características de dicho modelo a partir de las cuales podremos deducir cómo influyeron éstas en el individuo a nivel psicológico (consecuencias positivas y negativas) y a su vez cómo afectaron dichas

---

<sup>\*\*\*</sup> Es importante mencionar y recordar que el individuo se desarrolla en ambos grupos Familia- Trabajo, de ahí que él permite que ambos grupos se interrelacionen, presentándose una relación circular; sin embargo, en este trabajo únicamente analizaremos la relación que se da entre Trabajo-Individuo-Familia, de manera lineal (unidireccional) y no bidireccional (Trabajo-Individuo-Familia y Familia-Individuo-Trabajo).

consecuencias en la familia. Ya que cabe destacar que el trabajador mexicano se desarrolló laboralmente bajo el modelo administrativo autocrático "Administración Científica" (en su forma pura, es decir se aplicaron los principios de dicho modelo, tal cuales eran), durante el período que comprende de los años 40's a los 70's aproximadamente

Asimismo, llevaremos a cabo un análisis deductivo de la relación que se establece entre: Trabajo-Individuo-Familia. bajo un Modelo Administrativo Democrático "Calidad Total", y a partir de las características de este modelo, podremos deducir cómo influirán éstas sobre el individuo a nivel psicológico (consecuencias positivas y negativas) y a su vez cómo afectarán dichas consecuencias en la familia .

También realizaremos una comparación entre los dos modelos, con respecto a la relación que se establece entre Trabajo-Individuo-Familia. Con el fin de deducir una nueva relación entre Trabajo-Individuo-Familia, bajo un Modelo Administrativo Democrático "Calidad Total" en el ámbito laboral mexicano. Por último daremos nuestras conclusiones.

## CAPÍTULO 1      COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL

El comportamiento Organizacional, es un campo de estudio que investiga tres determinantes del comportamiento de las organizaciones: los individuos, los grupos y la estructura. Por lo que, a partir de esta definición, a continuación se expondrán de manera breve algunas características de los tres determinantes del comportamiento de las organizaciones<sup>14</sup>.

### 1.1 NATURALEZA DE LA PERSONA

**Características biográficas:** Las características personales como la edad, el sexo, el estado civil, que son objetivas se pueden obtener con facilidad. Sin embargo, cabe destacar que no es fácil realizar previsiones exactas de la productividad del empleado con base en los datos biográficos. No obstante, la afirmación más sólida que se puede hacer es que la idea de que la productividad de un empleado disminuye con la edad, es un mito. Las pruebas más evidentes se refieren a la edad del empleado y a su antigüedad en la organización, ya que es menos probable que los trabajadores que tienen más años renuncien a su trabajo y tienen mejor récord de asistencia. Asimismo, investigaciones sobre el sexo y el estado civil muestran que las mujeres tienden a faltar menos que los hombres, debido a los roles que ésta juega en la sociedad (madre, esposa , ejecutiva, etc.). Además los empleados casados son más estables y manifiestan más satisfacción que sus compañeros solteros.

**Capacidad:** Para entender este aspecto, es importante tener en cuenta que no todos somos iguales, por lo que podemos decir que el simple hecho de que no todos tenemos las mismas capacidades, no implica que unos humanos sean inferiores a otros. Desde el punto de vista de la Administración, lo importante está en saber en qué

---

<sup>14</sup> Robbins, S., *op. cit.*



difieren las capacidades de las personas y en aprovechar esa información para aumentar las probabilidades de que el empleado rinda debidamente en el trabajo.

El término "capacidad" se refiere a las habilidades que tiene un individuo para realizar diferentes actividades en un empleo. La capacidad de una persona está compuesta en esencia por dos tipos de facultades que son:

- a) Facultad física: Aquella que se requiere para desempeñar actividades que exigen energía, agilidad, vigor y atributos similares.
- b) Facultad intelectual: La que se requiere para trabajar con la mente (elaborar programas de capacitación, llevar a cabo las finanzas de la empresa, etc.).

Por lo que el rendimiento de los empleados mejora cuando hay una buena integración entre facultades y empleo.

**Personalidad:** Cuando el Psicólogo habla de personalidad, se refiere a un concepto dinámico que describe el crecimiento y el desarrollo de todo el sistema psicológico de una persona. La personalidad es considerada como la suma de las formas en que una persona reacciona e interactúa con los demás<sup>15</sup>.

Nuestra personalidad -lo que somos en este momento y en cualquier momento- es producto de dos grandes factores: la herencia biológica y el medio. Con respecto a la biológica está dada por la combinación de los genes heredados de cada progenitor. En tanto que el ambiental se integra con las diversas influencias vividas desde que nacemos en el hogar de nuestra niñez: la casa en que vivimos, visitas que llegaban, paseos familiares, espectáculos que veíamos, juegos que jugábamos, somos nuestra historia.

La vida es fluida, la personalidad es dinámica, no estática; en rigor no somos, nos hacemos. Hace cinco años éramos diferentes de lo que somos hoy y dentro de cinco

---

<sup>15</sup> Ibidem.

seremos diferentes. No podemos aislarnos y evitar las tensiones entre nuestras fuerzas internas (biológicas y psicológicas) y las demandas del medio siempre cambiantes; entre nuestra identidad y la pertenencia a los diversos grupos y organizaciones<sup>16</sup>.

Los principales atributos de la personalidad que influyen en el comportamiento organizacional son:

**A) Orientación a la realización:** El interés por realizarse ha sido señalado como una característica de la personalidad que varía de un empleado a otro.

Las personas con gran necesidad de realización están luchando constantemente por hacer mejor las cosas; éstas personas tienden a realizar actividades cuyo resultado sea directamente atribuible a sus esfuerzos, pues buscan desafíos que impliquen aproximadamente un cincuenta por ciento de probabilidad de éxito.

**B) Autoritarismo:** La persona muy autoritaria es intelectualmente rígida, juzga a los demás, es respetuosa con sus superiores y explotadora de los inferiores, desconfiada y se resiste al cambio. Estas personas guardarán una relación negativa con el rendimiento cuando el empleo exige sensibilidad para los sentimientos de los demás, tacto y capacidad de adaptación a situaciones complejas y cambiantes.

**C) Autoestima:** Se refiere al grado en que una persona se acepta o se rechaza. La autoestima guarda relación directa con las expectativas de éxito, ya que las personas que tienen gran autoestima sienten que tienen un tanto más de capacidad necesaria para triunfar en el trabajo; en tanto que las personas con poca autoestima son más susceptibles a influencias externas, pues dependen de la evaluación de otros y se limitan a creencias y conductas de personas a quienes respetan.

**D) Autocontrol:** Se refiere a un rasgo de la personalidad que mide la capacidad del individuo para adaptar su conducta a los factores externos de la situación. Por lo que, los individuos con mucho autocontrol muestran bastante flexibilidad para adaptar su

---

<sup>16</sup> Rodríguez, E. Capacitación Integral "Relaciones Humanas". Pp. 17-22.

conducta a los factores externos de la situación y son muy sensibles a las señales externas y se pueden comportar de manera diferente a las distintas situaciones; todo esto en comparación con las personas con poco autocontrol, pues éstos suelen manifestar su verdadera disposición y actitud en toda situación.

Por último, dado que las características de la personalidad crean parámetros de comportamiento de las personas, permiten poder prever su conducta. Por ejemplo, los individuos tímidos, introvertidos e incómodos en situaciones sociales probablemente no serán buenos vendedores<sup>17</sup>.

**Valores:** Los valores representan la convicción básica de que una forma de conducta específica o de condición última de la vida son preferibles, en términos personales o sociales, a otra. Asimismo, contienen un elemento de juicio, ya que incluye los conceptos del individuo en cuanto a lo correcto, lo bueno o lo deseable. En relación a los valores del individuo, éstos se clasifican por su orden de intensidad o grado de importancia, lo cual nos permite llegar al sistema personal de valores.

Los valores son importantes para el estudio del comportamiento organizacional, porque establece las bases para comprender las actitudes y la motivación del individuo; ya que es probable que el rendimiento y la satisfacción de un trabajador sean mayores si sus valores concuerdan con los de la organización.

Cabe destacar que en esencia nuestros valores se establecen en los primeros años de vida y los establecen padres, maestros y otras personas. Conforme se va creciendo y al estar expuesto a otros sistemas de valores, es probable que se hayan modificado algunos. Además quizás hayan cambiado su sistema de valores para alienarse o pertenecer a un grupo de amigos, deportivo, religioso, de trabajo, etc.<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup>Robbins, S., *op.cit.*

<sup>18</sup> Idem.

**Actitudes:** Una persona puede tener miles de actitudes, pero el comportamiento organizacional se centra en una cantidad muy limitada de actitudes relacionadas con el trabajo. Estas actitudes relacionadas con el trabajo merecen las evaluaciones positivas o negativas que los empleados adjudiquen a aspectos de su entorno laboral. Dichas actitudes relacionadas con el trabajo son:

**Satisfacción laboral:** Una persona muy satisfecha en términos laborales adopta actitudes positivas con respecto a su trabajo: llegar temprano, hacer bien sus actividades, gozan de mejor salud, viven más años y la satisfacción laboral se refleja en la vida particular del empleado. En tanto que una persona insatisfecha con su trabajo adopta actitudes negativas respecto a éste (tienden a faltar frecuentemente y suele renunciar).

\* **Interés laboral:** Se refiere al grado en que una persona se identifica con su trabajo, participa en él de manera activa y considera que el rendimiento es importante para su autoestima.

\* **Entrega a la organización:** Se refiere a la posición personal ante la organización en términos de lealtad, identificación y participación<sup>19</sup>.

**Conducta Motivada:** Son muchos los esfuerzos que se han hecho a través de toda la historia, para tratar de resolver el problema de qué es lo que verdaderamente motiva a la gente. Sin embargo, la respuesta no es fácil debido a que la naturaleza del ser humano es tan compleja, pues las motivaciones de individuo a individuo cambian dependiendo de la cultura, de las condiciones económicas, necesidades, etc.<sup>20</sup>.

No obstante, se ha considerado que los estímulos que motivan a los seres humanos para realizar su trabajo, son aquellos que les permite satisfacer sus necesidades, y por tanto éstos han sido retomados para motivar a los trabajadores. Dichas necesidades son las siguientes:

---

<sup>19</sup> Ibid.

<sup>20</sup> Schein, E., *op.cit.*

necesidades, y por tanto éstos han sido retomados para motivar a los trabajadores. Dichas necesidades son las siguientes:

1.- Necesidades fisiológicas. Son las relacionadas con las funciones básicas del cuerpo, imprescindibles para la supervivencia elemental: sed, hambre, abrigo, aire, sexo, etc.

2.- Necesidad de seguridad. Abarca un espectro amplio que va desde la necesidad de sentirse seguro ante la agresión de una persona o animal hasta el poder hacer frente a las inclemencias del tiempo.

3.- Necesidad de amor. El ser humano necesita amar y ser amado, necesita pertenecer a alguien, pero también ser aceptado por alguien.

4.- Necesidad de estimación y reconocimiento. Para que el ser humano persista en una actitud correcta, necesita que esta conducta sea reconocida y agradecida por los demás.

5.- Necesidad de autorrealización. Todos nos proponemos metas en la vida, y si las alcanzamos, habremos obtenido la autorrealización.

Con respecto al estímulo del salario cabe señalar que en el mundo laboral, los estímulos externos que recibe el ser humano se denominan incentivos. Pero el principal de estos incentivos es el salario, pues es evidente que todas las personas, con pocas excepciones, acuden a trabajar por un salario. Este salario les permite satisfacer determinadas necesidades: alimento, vestido, vivienda, recreación, etc..

Otro estímulo importante para el trabajador es el reconocimiento moral, que puede ser a través de un diploma anual, conmemorativo o de despedida por jubilación, pero también unas palabras de alabanza dichas en el momento oportuno. Asimismo, la autorrealización y la apreciación de otros es importante, ya que todo individuo se siente

motivado psicológicamente cuando su trabajo se ve recompensado por palabras dichas en el momento adecuado o por un beneficio acorde con el esfuerzo realizado, además la valoración del trabajo reforzará la autoestima del trabajador y lo impulsará a incrementar la productividad y calidad de su trabajo.

El establecimiento de una relación más estrecha e importante entre la dirección y el trabajador, tanto colectiva como individualmente a través de algo tan sencillo como, por ejemplo, saludar a un empleado por su nombre y preguntarle por su familia y su estado de salud, etc., puede contribuir para motivar al trabajador, que se sentirá tratado como un individuo y no como un número o robot. También las actividades sociales (fiestas, excursiones, actos culturales) organizados por la dirección empresarial, contribuyen a crear una buena atmósfera laboral, puesto que ahí los trabajadores pueden establecer relaciones humanas.

Por otra parte, el ambiente general del lugar de trabajo puede influir de forma positiva o negativa sobre la motivación y el rendimiento del trabajador. Un directivo inteligente debe estar consciente de los aspectos palpables de la empresa como: las instalaciones físicas (equipos, mobiliario, etc.); las consideraciones ambientales, que pueden ser una distribución adecuada y estética de las instalaciones, luz, buena ventilación, comedores adecuados, etc.; la organización general del trabajo o la integración de personas en la empresa.

Con respecto a la organización, diremos que es evidente que un trabajador disciplinado y consciente trabajará a disgusto en una empresa donde impera el desorden en cuestiones que, aparentemente, no tienen que ver con el rendimiento personal (por ejemplo, los directivos no están en su puesto cuando corresponde, de modo que no hay quien firme documentos, tome decisiones, ordene y controle trabajos, etc.).

La participación en la empresa y la identificación con ella contribuye a crear un buen ambiente; ya que la participación activa de el último trabajador hasta el ejecutivo

principal, permitirá el desarrollo de la empresa, lo que no sólo beneficiará a su dueño o directivo, sino también a cada trabajador<sup>21</sup>.

## 1.2 EL GRUPO

Un grupo psicológico es cualquier número de personas que interactúan unas con otras, que sean psicológicamente conscientes unas de otras y que se perciban a si mismas como grupo<sup>22</sup>. Asimismo, un grupo se define como dos personas o más que interactúan, son independientes y se han unido para alcanzar objetivos particulares<sup>23</sup>.

### Tipos de grupos

**Grupo formal:** Este grupo define la estructura de la organización, mediante ciertas asignaciones de trabajo en las que se establecen actividades<sup>24</sup>. Asimismo, los grupos formales son aquellos que deliberadamente conforma un gerente de empresa para realizar una tarea específica claramente relacionada con la misión de la organización<sup>25</sup>.

Los grupos formales pueden dividirse en dos subgrupos:

- 1.- Grupo de mando: formado por un administrador y sus subordinados inmediatos.
- 2.- Grupo de trabajo: conformado por quienes trabajan unidos para realizar una actividad laboral<sup>26</sup>.

<sup>21</sup> Barro, M. y Jiménez, E. Cómo dominar las relaciones empresariales.

<sup>22</sup> Schein, E., *op.cit.*

<sup>23</sup> Robbins, S., *op.cit.*

<sup>24</sup> Idem.

<sup>25</sup> Schein, E., *op.cit.*

<sup>26</sup> Robbins, S., *op.cit.*

Además los grupos formales pueden ser de dos clases, según el tiempo que duren conformados:

1.- Grupos formales permanentes; se refiere por ejemplo, a los que conforman un equipo de altos ejecutivos, una unidad de trabajo dentro de un departamento de la organización, etc.

2.- Grupos formales temporales; como los que conforman los comités o comisiones especiales creadas para llevar a cabo una misión muy particular ( revisar políticas salariales, estudiar las relaciones entre la organización y la comunidad, etc.)<sup>27</sup>.

**Grupo informal:** Es aquel grupo que no está estructurado de manera formal ni determinado por una organización y se presenta como respuesta a las necesidades de contacto social. Este puede dividirse en grupos de interés y amigos:

a) **Grupo de interés:** Conformado por quienes trabajan juntos para alcanzar un objetivo específico de interés para cada uno de ellos.

b) **Grupo de amigos:** Conformado por personas unidas porque tienen una o varias características en común<sup>28</sup>.

### Función de los grupos

Una de las razones por las que los grupos son tan comunes es porque desempeñan una gran cantidad de funciones para sus miembros y para la organización.

---

<sup>27</sup> Schein, E., *op.cit.*

<sup>28</sup> Robbins, S., *op.cit.*



## 1) Funciones organizacionales formales de los grupos

Estas funciones son aquellos aspectos de la actividad grupal que coinciden con la misión básica de la organización. Algunas de ellas son:

a) El grupo puede servir para realizar una tarea, compleja e interdependiente, que a una sola persona le quedaría muy difícil realizar y que no se podría subdividir en tareas independientes.

b) Un grupo puede servir para generar nuevas ideas o soluciones creativas cuando la información entre varias personas inicialmente es muy dispersa y/o cuando se necesita un estímulo mutuo entre cada uno de los miembros, con funciones específicas altamente interdependientes.

c) Un grupo puede desempeñar funciones de coordinación o servir de vínculo entre varios departamentos cuya labor es en cierto modo, interdependiente. Es posible disminuir los problemas de comunicación y mantener una acción coordinada cuando se invitan representantes de un departamento a conformar comités, comisiones o equipos de trabajo.

d) Un grupo puede ser un mecanismo de resolución de problemas si los problemas requieren el procesamiento de información compleja, la interacción de miembros que poseen diferente información y la evaluación crítica de las posibles soluciones.

e) Un grupo se puede utilizar para facilitar la implementación de decisiones complejas.

f) El grupo se puede utilizar como un medio de socialización o entrenamiento, ya que se puede impartir un mismo mensaje y desarrollar una perspectiva común de grupo cuando varias personas se reúnen en una situación de entrenamiento.

## 2) Funciones psicológicas individuales de los grupos

Los miembros de una organización traen consigo una variedad de necesidades y los grupos pueden suplirlas, por lo tanto a continuación se presenta una lista de principales funciones que los grupos desempeñan, dentro de las categorías siguientes:

- a) Los grupos son ante todo un medio para satisfacer nuestras necesidades de afiliación, es decir, nuestra necesidad de amistad, apoyo moral y afecto. El prototipo original de estos grupos, conocido como grupo primario es, la familia.
  
- b) Los grupos son esencialmente un medio de desarrollar, incrementar y confirmar nuestro sentido de identidad y mantener nuestra autoestima. En la familia es donde se inician estos procesos básicos, pero también el trabajo se convierte en fuente importante para determinar o confirmar el concepto que tenemos de quiénes somos, qué estatus tenemos, qué tan valiosos somos y qué tan dignos nos sentimos. Los símbolos de estatus, las placas de identificación, los uniformes, etc.; son importantes porque nos ayudan a sostener nuestra identidad y dignidad.
  
- c) Los grupos sirven esencialmente para establecer y comprobar la realidad social. Podemos reducir la incertidumbre que nos produce el medio social discutiendo con otros los problemas que se nos presentan, buscando perspectivas comunes y tratando de llegar a un consenso sobre la forma de resolverlos.
  
- d) Los grupos sirven también para reducir la inseguridad, la ansiedad y la sensación de impotencia.
  
- e) Un grupo se puede convertir en un mecanismo por medio del cual sus miembros pueden resolver los problemas o realizar las tareas del grupo, ya que éste puede servir para recoger información, ayudarle a alguien que está cansado o enfermo o evitar el aburrimiento, inventando juegos o participando en actividades distintas a las actividades organizacionales.

La existencia de los grupos en las organizaciones es importante por la posibilidad que tienen éstos de desempeñar funciones organizacionales y psicológicas de vital importancia. Si la organización se puede diseñar de tal manera que las fuerzas psicológicas de los grupos trabajen en forma congruente con los objetivos de la organización, existe más posibilidad de aumentar, a largo plazo, la efectividad de la organización y la satisfacción de las necesidades del individuo<sup>29</sup>.

### **1.3 NATURALEZA DE LA ORGANIZACIÓN**

Schein señala que todos hemos pasado buena parte de nuestra vida en alguna organización: escuelas, clubes, grupos comunales, compañías comerciales, iglesias, hospitales, etc. Sin embargo, éstas pueden pertenecer a tres tipos de organizaciones, que son: Organización formal, social e informal<sup>30</sup>.

"La Organización es una unidad social coordinada de manera consciente, compuesta por dos personas o más, que funcionan de manera constante para alcanzar una meta o serie de metas en común"<sup>31</sup>.

#### **Tipos de Organizaciones**

**Organizaciones Sociales:** Son patrones de coordinación que surgen espontáneamente o implícitamente de la interacción humana sin que ésta implique coordinación racional alguna para el logro de objetivos comunes explícitos. Entre estas organizaciones están: la familia, los clubes, las pandillas, etc.

---

<sup>29</sup> Schein, E., *op.cit.*

<sup>30</sup> Ibidem.

<sup>31</sup> Robbins, S., *op.cit.*, p.96

**Organizaciones Informales:** Estas se refieren a patrones de coordinación que surgen entre los miembros de una organización formal y que no están estipulados en el manual de roles y actividades. Por ejemplo, a pesar de que dos obreros en una línea de ensamblaje sólo deben hacer lo que se supone deben hacer en su trabajo, es posible también que quieran entablar una conversación, almorzar juntos, quejarse del trabajo y de sus jefes y en muchas otras formas establecer relaciones que trascienden de las que formalmente se requieren.

**Organizaciones Formales:** Son aquellas que se caracterizan por la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, a través de la división del trabajo y funciones, y una jerarquía de autoridad y responsabilidad. Las organizaciones formales, son por ejemplo: entidades comerciales, escuelas, hospitales, iglesias, sindicatos y prisiones<sup>32</sup>.

También cabe destacar que una empresa (organización formal) cuenta con una **Estructura Administrativa**, la cual se caracteriza por la aceptación e implementación de los principios de una Escuela Administrativa (Administración científica, Gerencia científica, Burocracia, Disfunciones burocráticas, Relaciones humanas, Gerencia interactiva, Recursos humanos, Escuela cuantitativista, Sistemas, Desarrollo organizacional, Cultura organizacional y Control de calidad). Por lo que, cada una de las partes que integran la empresa desarrollarán acciones específicas y predeterminadas (conforme a la escuela administrativa a seguir).

Asimismo, es importante señalar, que en cada Escuela Administrativa la concepción del ser humano es diferente, de ahí que dentro de un continuo (conforme a las diversas escuelas administrativas y de acuerdo con el orden antes mencionadas) se puede decir que en un extremo se encuentra la tendencia a la mecanización y en el otro extremo la tendencia hacia la libertad.

---

<sup>32</sup> Idem.

En este capítulo se trató de esquematizar de manera breve algunos aspectos o elementos de cada uno de los tres determinantes del Comportamiento Organizacional (Individuo, Grupos y Estructura de la organización); con el propósito de conocer de manera general los diferentes elementos que existen en una empresa, y que son determinante para que una empresa tenga su propia imagen. De ahí que estos elementos se presentan de manera diferente en cada empresa, por ello es que la imagen de una organización es diferente a otra (por ejemplo, en una empresa el jefe es amable, entre los trabajadores hay cooperación, las prestaciones son muy buenas, etc.; en tanto que en otra se puede presentar lo contrario).

Asimismo, la información expuesta nos permitió conocer que los tres determinantes del comportamiento organizacional se interrelacionan y que las características de uno afectan a los otros y viceversa. Por último, los aspectos mencionados fueron pertinentes, ya que nos da pauta para continuar con los siguientes, pues en los dos siguientes capítulos se expondrá un elemento de la estructura organizacional, el cual se refiere a los programas administrativos que guían la administración de una empresa. Empero, se dedicará un capítulo para exponer ampliamente las características del programa de Calidad Total, ya que sobre éste se enfoca nuestro trabajo.

## CAPÍTULO 2    MODELOS ADMINISTRATIVOS

A lo largo de este capítulo se expondrán las características de la Escuela de Administración Científica y la Escuela de Control de Calidad, de manera amplia; ya que ambas son de nuestro interés particular, pues el análisis de éstas permitirá cumplir con el objetivo planteado. No obstante, consideramos relevante hacer mención y describir las características de algunas escuelas administrativas (Escuela de la Gerencia Científica o Administrativa y Escuela de Relaciones Humanas) que surgieron después de la Administración Científica y antes del Control de Calidad; pues es importante conocer los cambios que se dieron, especialmente en la concepción del hombre y el rol que éste juega en el desarrollo y éxito de una organización.

### 2.1 ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

El origen de la administración se encuentra relacionado con el nacimiento de la sociedad industrial y las consecuencias y necesidades de ésta; ya que los grandes inventos que dieron origen a la Revolución Industrial y las condiciones generales que se generaron, hicieron que el pequeño grupo que había acumulado el capital requiriera forzosamente optimizar sus recursos a fin de mantenerse en la tremenda carrera de lucro que se había iniciado.

La ingeniería seguía avanzando rápidamente y los procesos de producción y la maquinaria experimentaban notables innovaciones. En ese clima de perfeccionamiento tecnológico correspondió precisamente a los ingenieros dar una respuesta a la utilización más racional de la mano de obra, a fin de incrementar las utilidades; sin embargo dado su origen, este diseño de sistemas y métodos de trabajo corresponde precisamente a

una concepción netamente ingenieril que visualiza el trabajo humano como una extensión de la máquina<sup>33</sup>.

Es precisamente en este ambiente en donde surgen los trabajos de Frederick W. Taylor, Harrington Emerson, Alexander H. Church y Leon Pratt Alford y Frank Bunker Gilbreth; quienes se vieron estimulados o condicionados por este ambiente para la realización de sus trabajos. Sin embargo, en este capítulo únicamente se describirá ampliamente a Frederick Taylor, ya que se considera como el principal exponente de esta escuela administrativa.

### 2.1.1 Frederick W. Taylor (1856-1915)

Taylor fue un ingeniero industrial estadounidense, quien se desarrolló en la industria metalúrgica y en donde realizó gran parte de sus investigaciones. En 1878 comenzó trabajando como obrero en la **Miduale Steel Company** distinguiéndose por su persistencia en todo lo que emprendía; y en 1884 ascendió al puesto de jefe de diseño de modelos, asimismo, tomó un curso de ingeniería a la vez que trabajaba.

Se ha calificado a Frederick Taylor como padre del movimiento científico, por haber estudiado de manera sistemática al trabajo humano y por haber aplicado el método científico al estudio de las operaciones fabriles, sobre todo en el área de producción.

El estudio de estas operaciones las llevó a cabo a través de observaciones, pues durante los años que laboró en la empresa **Miduale Steel Company**, observó muchos defectos en la operación fabril, como por ejemplo:

- \* no había ningún sistema efectivo de trabajo
- \* no había incentivos económicos para los obreros por mejoras en su trabajo.

---

<sup>33</sup> Ríos, S. y Paniagua, A. Orígenes y Perspectivas de la Administración.

\* los trabajadores eran incorporados a sus labores sin tomar en cuenta sus habilidades y aptitudes.

\* existían diferentes formas de realizar una operación, la cual dependía de la consideración del trabajador.

De sus observaciones desprendió hipótesis para desarrollar mejores procedimientos y formas para trabajar. Experimentó sus hipótesis ayudado por sus empleados fuera del horario de labores.

Finalmente esta situación lo llevó a desarrollar métodos más eficientes para organizar el trabajo, mediante el análisis de los movimientos que componían la tarea y tomando en cuenta los materiales, herramientas y las habilidades personales<sup>34</sup>

## Aportaciones de Frederick Taylor a la Administración

### Principios Administrativos

#### 1.- Tiempos y Movimientos en el Trabajo:

Taylor realizó un sinnúmero de experimentos para detectar las mejores formas de trabajo. Estos estudios consistieron en analizar escrupulosamente el tiempo que debería utilizar un trabajador o máquina para efectuar un proceso dado.

Dividió cada tarea, trabajo o proceso en sus elementos más importantes, con la ayuda de un reloj, para cronometrar y obtener métodos ideales o estandarizados de trabajo en beneficio de la empresa; y para suprimir los tiempos inútiles, lentos y equivocados, lo cual ayudaría a incrementar la productividad<sup>35</sup>.

<sup>34</sup> Hernández y Rodríguez. Introducción a la Administración.

<sup>35</sup> Ibidem.



Quizás el experimento más famoso que llevó a cabo fue en la **Bethlehem Steel Company**, sobre la operación de carga de lingotes de hierro en furgones de ferrocarril. Durante este experimento el obrero estuvo acompañado por un instructor que tenía un reloj desde el inicio de la tarea. Este le indicaba al obrero cuándo tenía que trabajar y cuándo descansar (ahora trabaje, ahora siéntese y descanse, ahora camine, etc.). Finalmente, encontró como resultados de este método, aumentos de producción <sup>36</sup>.

## 2.- Dirección de Operaciones: Selección de obreros

Taylor se percató de la importancia de la selección y preparación de los obreros, pues observó que no sólo bastaba con estructurar un procedimiento, sino que era forzoso el seleccionar el trabajador más adecuado para esa labor e inducirlo y capacitarlo con respecto al trabajo a desarrollar, con el propósito de habilitarlo para cumplir con los estándares preestablecidos<sup>37</sup>. Asimismo, al trabajador se le debía asignar la tarea más elevada que él pudiera desarrollar, de acuerdo con sus aptitudes<sup>38</sup>.

## 3.- Colaboración de la Administración

Para Taylor era preciso buscar la colaboración de los administradores y los obreros, en la aplicación práctica del sistema científico de administración del trabajo.

Taylor logró inducir a los trabajadores a participar o trabajar bajo esta administración pidiéndoles que se limitaran a seguir instrucciones y prometiendo a cambio de ello la elevación de sus ingresos. En relación a esto Taylor creó un sistema de pago que se llenó de tarifas diferenciales, el cual fue denominado como un sistema de **destajo**, tendiente a que el obrero tuviera salarios e incentivos de acuerdo con su productividad; ya que por una parte a cada trabajador debía producir el volumen establecido para ese proceso particular, a lo cual se le asignaba una tarifa de pago, y por

<sup>36</sup> Ríos, S. y Paniagua, A., *op.cit.*

<sup>37</sup> *Idem.*

<sup>38</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.*

otra parte trabajador que excedía las cuotas de producción, debía dársele una mayor remuneración<sup>39</sup>.

Asimismo, Taylor consideraba que el trabajo de supervisión y en general de operarios en los talleres era complicado, por lo que era ineficiente que existiera un solo jefe de taller que diera órdenes de variada naturaleza sobre el trabajo a realizar, por ello creó un sistema de organización funcional, el cual propone que las tareas sean supervisadas por siete especialistas: Inspector, Jefe de cuadrilla, Jefe de rapidez, Jefe de reparaciones, Escribiente de tiempo, Escribiente de circulación y Encargado de disciplina. Obviamente a cada uno se le asignaron funciones específicas, sobre las cuales debería dirigir, instruir y ayudar a los trabajadores<sup>40</sup>.

#### 4.- Responsabilidad Compartida - división del trabajo

Taylor manifestaba que había que procurar una distribución equilibrada entre la responsabilidad de los trabajadores y la dirección, dejando el trabajo operativo a los obreros y la organización del trabajo a la dirección.

#### 5.- Principio de Control

Se debía controlar el trabajo para asegurarse que éste se realizaba de acuerdo con las normas y planes establecidos.

#### 6.- Principio de Excepción

El supervisor debía atender los problemas de los operarios, cuando éstos se desviaban de lo planeado (como por ejemplo cuando una máquina estaba trabajando lentamente, debido a algún problema mecánico, etc.)<sup>41</sup>.

---

<sup>39</sup> Ibidem.

<sup>40</sup> Ríos, S. y Paniagua, A., *op.cit.*

<sup>41</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.*

### Concepción del hombre

Para Taylor los trabajadores eran engranes de la máquina, un ser irracional que busca la satisfacción de sus necesidades primarias, es perezoso e irreflexivo por naturaleza. Este haraganeo o bajo rendimiento tiene origen en dos causas:

- 1.- Debido a que el hombre por instinto o naturaleza toma las cosas con calma.
- 2.- El hombre realiza su trabajo desordenadamente "Bajo Rendimiento Sistemático", debido a que tiene un segundo pensamiento y razonamiento confuso, originado por sus relaciones con los demás trabajadores.

Lo anterior, da muestras de que Taylor debió ser un autócrata, enemigo de las agrupaciones que se dan en forma natural en las organizaciones y de los sindicatos y por tanto de los sistemas. Además Taylor fue un autócrata en la medida que consideraba que el valor de un hombre está determinado por hacer exactamente lo que se le ordena y no replica <sup>42</sup>.

### Sentido explotador y enajenación del trabajo

El estudio de Tiempos y Movimientos puede ser utilizado para liberar al hombre de tareas innecesarias y darle un mejor método de trabajo, pero adicionalmente se puede manifestar con miras de explotación, aún cuando se busca una mejor productividad.

Dicho método de trabajo tiende a convertir al trabajador en un simple autómata y en un hombre de madera, pues los trabajadores manifestaban: 'ho se me permite moverme sin que haya alguien que se entremeta o bien que lo haga en mi lugar'.

---

<sup>42</sup> Ríos, S. y Paniagua, A., *op.cit.*

Cabe señalar que el establecer sistemas metódicos de trabajo, es benéfico para todos, pero aniquilar la creatividad, la posibilidad de expresión y sobre todo la participación de la gente como una forma de realización, es convertir la fuerza de trabajo en una mera mercancía y por tanto enajenarla <sup>43</sup>.

A través de la información antes señalada acerca del trabajo de Taylor, podemos apreciar algunas características de la Administración Científica. Empero, para tener un conocimiento más amplio con respecto a ésta, es relevante mencionar las características de la Escuela de Administración Científica, a partir del análisis y síntesis que realiza Mancebo<sup>44</sup> acerca de esta escuela, bajo los siguientes puntos:

- 1.- El ser Humano era considerado como un elemento que la organización podía utilizar, así como un elemento que podía aprender a través del entrenamiento.
- 2.- El Medio Ambiente, se consideraba el contexto tecnológico.
- 3.- La Motivación se realizaba bajo un estímulo económico y se otorgaba a individuos que producían sobre los estándares fijos.
- 4.- Con respecto al Liderazgo, se tendía a la autocracia.
- 5.- La Comunicación se manifestaba a través de órdenes y se comunicaban sólo hechos relacionados con la función u operación.
- 6.- El Conflicto prácticamente no se observaba y cuando se presentaba, se resolvía tácticamente; además la obediencia era considerada como un elemento para controlarlo.
- 7.- El Cambio era esporádico, dependiendo de nuevas ideas y avances tecnológicos.

---

<sup>43</sup> Ríos, S. y Paniagua, A., *op.cit.*

<sup>44</sup> Mancebo, C., *op.cit.*

8.- La Toma de Decisiones, se producía en los altos puestos de la organización, se orientaba en aspectos técnicos y buscaba el mejorar la eficiencia de las operaciones.

9.- La Participación era prácticamente nula, la individualidad era un valor primordial y por consiguiente el trabajo en grupo era sinónimo de ineficiencia.

11.- La Eficiencia se media a través del ahorro de energía para producir un trabajo, así como el ahorro de tiempos y movimientos.

A partir de la información anterior, se puede decir que las aportaciones de Taylor fueron sumamente importantes en la Historia de la Administración, ya que dió pauta al surgimiento de otras escuela de Pensamiento Administrativo y por consiguiente al desarrollo de la Administración. Las características de cada una de ellas se encuentran muy relacionadas con las del período histórico en las que surgen. Dichas escuelas son: Gerencia Científica, Burocracia, Disfunciones Burocráticas, Relaciones Humanas, Gerencia Interactiva, Recursos Humanos, Escuela Cuantitativista, Sistemas, Desarrollo Organizacional, Cultura Organizacional y Control de Calidad.

Sin embargo, sólo se describirán de manera general la Gerencia Científica, Relaciones Humanas y Control de Calidad; con el fin de conocer y mostrar cómo el recurso humano conforme van surgiendo las diferentes escuelas administrativas (antes mencionadas) va cobrando importancia y por tanto se concibe de manera diferente. No obstante la Escuela de Control de Calidad se describirá más ampliamente, ya que dentro de esta escuela se encuentra la Calidad Total, la cual es nuestro enfoque principal.

## 2.2 ESCUELA DE LA GERENCIA CIENTÍFICA O GERENCIA ADMINISTRATIVA

La Administración bajo esta escuela, es considerada como una herramienta que la organización puede utilizar, para incrementar la eficiencia a través de ciertas funciones y principios que los administradores deben desarrollar dentro de los puestos que ocupan en la organización. Tales funciones y principios, son consideradas de aplicación universal <sup>45</sup>. Los principales representantes de esta escuela son: Henry Fayol, Lutther Gulick, Lindall Urwick, Harold Koontz y Cryrill O'Donell.

La escuela de Gerencia Científica o Administrativa, se caracteriza principalmente por Fayol, quien cumplió un papel fundamental en la Administración debido a sus aportaciones (creó cinco funciones en la actividad administrativa, seis áreas funcionales de la organización y catorce principios administrativos). Asimismo, esta escuela considera que el hombre es capaz de desarrollar simultáneamente funciones técnicas y administrativas; de ahí que el trabajador a pesar de que su trabajo fundamentalmente era de tipo técnico, podía organizar, prever, dirigir, coordinar y controlar su propio trabajo. Además el hombre era obediente a su posición, ya que la diferencia entre el trabajador y el administrador quedaba determinada por el objetivo de su función.

El liderazgo se centraba en la posición de mando "el jefe" y por tanto era quien tenía el poder o autoridad, tomaba las decisiones y su comunicación era a través de órdenes. Por último la motivación se realizaba a través de la movilidad en la jerarquía organizacional<sup>46</sup>.

---

<sup>45</sup> Ibidem.

<sup>46</sup> Ibid.

### 2.3 ESCUELA DE RELACIONES HUMANAS

Esta escuela se caracteriza por considerar que el ser humano es social y busca desenvolverse en los grupos; éste es motivado a través tanto de la satisfacción de sus necesidades como por la pertenencia a un grupo. Cuando se presenta un conflicto, éste se soluciona a través de la eliminación del elemento generador de dicho conflicto, pues éste es considerado como un elemento nocivo para la Organización.

El liderazgo, el poder y la toma de decisiones a nivel formal, lo ejerce la persona que ocupa el puesto de mando, en tanto que a nivel informal lo ejerce quien satisface mejor las necesidades del grupo. Finalmente la comunicación se transmite a través de las órdenes y consejos a los subordinados <sup>47</sup>.

Uno de los representantes más importante de esta escuela fue Elton Mayo, psicólogo de la Universidad de Harvard, quien inició en la década de los veintes el estudio de la conducta humana en el trabajo, basado en los estudios que realizó en la planta de **Western Electric Company** en Hawthorne, Chicago, en los cuales buscó establecer si existía o no una relación entre las condiciones de trabajo y los resultados de la producción.

Mayo concluyó que el operario no es una máquina programable y predecible, sino una personalidad compleja que en el trabajo interactúa en una situación de grupo que muchas veces resulta difícil administrar. Además, el factor humano afecta más la productividad y el progreso, que el factor técnico; por lo que, la productividad depende más del trato que recibe el trabajador que de las condiciones de trabajo.

Los experimentos y las conclusiones de Mayo detectaron los problemas humanos que se dan en la interacción productiva de las personas y que Taylor sencillamente

---

<sup>47</sup> Idem.

aconsejó eliminar. Los experimentos de Mayo se convirtieron en la fuente primaria para el surgimiento de los modelos administrativos más exitosos de nuestros tiempos<sup>48</sup>.

Cabe destacar, que así como las relaciones humanas que se dan en la vida cotidiana (tensas-distantes, distantes-cercanas, formales-informales, frías-afectivas, etc.) se dan en las relaciones de trabajo, entre las personas que componen la dirección y el personal<sup>49</sup>.

## 2.4 ESCUELA DE CONTROL DE CALIDAD

La Escuela de Control de Calidad aparece como una forma de pensamiento administrativo fuerte dentro del mundo occidental en la segunda mitad de la década de los 80's, cuando los países occidentales se dan cuenta del auge del Japón y centraron su atención en ese país, con el fin de determinar las causas que hicieron posible dicho auge y observar la manera de administración en las organizaciones japonesas.

Los aspectos como calidad, satisfacción del cliente, definición clara de objetivos, participación y cultura, han sido relevantes para entender el proceder de las organizaciones japonesas. Dichos aspectos podemos encontrarlos en las obras de los representantes de esta escuela administrativa, tal es el caso de W.E. Deming, A.V. Feigenbaum, K. Ishikawa, J. Juran y P.B. Crosby<sup>50</sup>; de los cuales a continuación se expondrán las características de sus planteamientos.

---

<sup>48</sup> Colunga, D. Administración para la Calidad.

<sup>49</sup> Barro, M. y Jiménez E., *op.cit.*

<sup>50</sup> Mancebo, C., *op.cit.*



### 2.4.1 W. Edward Deming

Deming ocupa un lugar predominante en el movimiento hacia la calidad debido a su planteamiento visionario de la responsabilidad de la administración y a la influencia que tuvo en el movimiento Japonés hacia la Calidad.

El planteamiento de Deming hace referencia a que si se mejora la calidad, disminuyen los costos y la reducción de éstos juntamente con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. La empresa con mayor productividad es capaz de capturar un mercado cada vez mayor, lo cual le va permitir permanecer en el mundo de los negocios conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados. Hacer este cambio en el sistema, es tarea de la alta gerencia, dado que ésta es responsable del sistema y puesto que gran parte de los productos defectuosos se derivan del sistema mismo, se hace responsable a la alta gerencia de los productos defectuosos<sup>51</sup>.

Por lo que, si la alta gerencia quiere cumplir con la responsabilidad que le compete, debe llevar a cabo los 14 principios de la Calidad que Deming planteó; lo que permitirá hacer un cambio de sistema.

Los 14 principios son los siguientes <sup>52</sup>:

- 1.- Todos los miembros de la organización deben ser constantes en el cumplimiento de los propósitos de mejorar los productos y servicios.
- 2.- Se debe adoptar como nueva filosofía a la Calidad, pues ésta guiará el quehacer de la organización; ya que a través de la búsqueda de la calidad, se puede tender a eliminar los errores.
- 3.- Se debe evitar el hacer exclusivamente inspección en el producto final, pues cualquier error que se detecte en el mismo es difícil de saber con precisión en que parte del proceso se originó.
- 4.- El alto precio de un producto no significa mayor calidad.

<sup>51</sup> Gutiérrez, M. Administrar para la Calidad (Conceptos Administrativos del Control Total de Calidad).

<sup>52</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.* y Mancebo, C., *op.cit.*

- 5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6.- Instituir la capacitación en el trabajo, pues ésta es una herramienta básica para enseñar en la práctica la forma en que se deben realizar las diferentes operaciones para obtener un producto; ésto con el fin de mejorar el proceso.
- 7.- Es importante instituir el liderazgo, puesto que el líder se convierte en una persona que constantemente está facilitando el camino a otras personas para que ellas puedan desarrollar en forma adecuada el trabajo que la organización les asigna.
- 8.- Expulsar el temor, crear confianza y estimular un clima para la innovación; ya que la participación de cada uno de los elementos que integran la organización es importante.
- 9.- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas, hacia las metas y propósitos de la compañía.
- 10.- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral; ya que hacer uso de estos aspectos, la gerencia unicamente esta evitando el aceptar su responsabilidad, creando en el individuo un espíritu de culpa sobre lo que los carteles le están diciendo.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción, dando prioridad a la calidad del proceso.
- 12.- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien un trabajo, ya que Deming parte del supuesto de que cada trabajador siente o debe sentir una identificación estrecha con su trabajo. Esta identificación provoca que el trabajador sienta orgullo cuando el trabajo que está realizando es reconocido por otros.
- 13.- Fomentar el automejoramiento (calidad de vida).
- 14.- Tomar medidas de transformación, pero para lograrlo Deming hace referencia al ciclo Shewart:

<ul style="list-style-type: none"><li>* Planear: Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.</li><li>* Hacer: Ejecutar el proyecto</li><li>* Distribuir: Comercializar</li><li>* Verificar: Investigar si el producto satisface las necesidades del consumidor con el fin de introducir los cambios y ajustes necesarios.</li></ul>
---

## 2.4.2 Armand V. Feigenbaum

La escuela de Control de Calidad bajo el enfoque ingenieril de Feigenbaum, se intenta orientar cada una de las actividades en función de las necesidades del usuario, quien en última instancia se constituye como la entidad a que la organización debe satisfacer sus necesidades si es que la misma quiere sobrevivir y crecer<sup>53</sup>.

Feigenbaum propone en su libro *Total Quality Control*, el concepto de Control Total de Calidad, señalando que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de calidad sea efectivo, éste debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar sólo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental hace referencia a que la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

A partir de esta posición hace que la organización sea analizada bajo una metodología propia del enfoque de sistemas, en el que cada una de las partes que constituyen la organización deben orientarse para la consecución del objetivo global. De ahí que diferentes departamentos deben intervenir, en mayor o menor medida dependiendo de la actividad que le es propia, tanto en el control del material que entra y en el control del producto que sale a la venta.

A fin de que el sistema funcione, es necesario que las compañías desarrollen matrices en las que expresen las responsabilidades que los diferentes departamentos tienen con respecto a determinadas actividades o funciones. Esto da pauta para crear equipos interdepartamentales que tengan como función discutir los puntos de vista de los diferentes departamentos y asegurar que éstos sean tomados en cuenta en la actividad propia de cada departamento. Asimismo, cabe destacar que la gerencia es en último término la responsable de la efectividad del sistema.

---

<sup>53</sup> Mancbo, C., *op.cit.*

Para Feigenbaum el concepto de calidad debe estar orientado a la satisfacción total del cliente, junto con costos razonables de calidad, y debe ser establecido como una de las principales metas de la planeación del producto y del negocio <sup>54</sup>.

Feigenbaum considera que la calidad puede ser afectada principalmente por la generación de ocho factores <sup>55</sup>:

- 1.- El mercado: la apertura de nuevos mercados, requiere de la generación de productos de calidad para poder enfrentar a la competencia.
- 2.- El dinero: La organización debe ser capaz de generar un buen producto a un costo de calidad.
- 3.- La administración: Esta tiene bajo su responsabilidad el asegurar la generación de productos de calidad.
- 4.- Los hombres: Se requiere de la participación de individuos que tengan amplios conocimientos de los productos o de los servicios que la organización ofrece, para hacer de la calidad una característica de éstos.
- 5.- La motivación: Esta se logra cuando el trabajador desarrolla en forma adecuada sus tareas, y que éste logro es valorado por la organización.
- 6.- Los materiales: Los insumos que consume la organización deben de poseer la calidad necesaria para que se tenga la menor cantidad de problemas en la elaboración del producto.
- 7.- Las máquinas y la mecanización: La utilización de herramientas adecuadas, incrementa la probabilidad de que las organizaciones puedan elaborar productos con calidad.
- 8.- Los métodos modernos de información: La información es sumamente importante, pues se pueden detectar y corregir errores en la obtención del producto.

---

<sup>54</sup> Gutiérrez, M., *op.cit.*

<sup>55</sup> Mancebo, C., *op.cit.*

La calidad dentro de esta línea de pensamiento se puede lograr solamente cuando la organización realiza cuatro tareas esenciales:

- 1.- El control de nuevos diseños; tiene el objetivo de buscar constantemente nuevas alternativas para satisfacer las demandas de los consumidores de los productos o servicios que la organización genera.
- 2.- El control de la materia prima adquirida, garantiza que la organización cuente con la calidad de los insumos. Este control se realiza a través de inspecciones basadas en ciertos estándares previamente establecidos.
- 3.- El control del producto, se realiza en el sitio de la producción, para que las correcciones que deban aplicarse se lleven a efecto con oportunidad y eviten la manufactura de producto defectuoso.
- 4.- Los estudios especiales sobre los procesos, tienen como objetivo la detección oportuna de errores en el proceso de producción.

Por último cabe señalar que la gerencia como elemento en quien recae la responsabilidad de conseguir la calidad dentro de la organización, debe expedir manuales en los que se especifique cuáles son las funciones y responsabilidades de cada una de las áreas que integran la organización en cuanto a la obtención de la calidad.

### 2.4.3 Joseph Juran

De nacionalidad rumana y quien se graduó en Ingeniería; fue gerente de Calidad en la Western Electric ac. y en 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad.

Para Juran los problemas de Calidad se deben a una mala administración, por ello considera que todo programa de Calidad debe tener:

- a) Educación masiva.
- b) Programas anuales de mejora.
- c) Liderazgo de la dirección.

Además propuso diez pasos para la mejoría de la calidad:

- 1.- Crear conciencia de las necesidades y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar los problemas.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar los resultados.
- 9.- Mantener los registros.
- 10.- Mantener la mejora dentro de los sistemas y procesos de la compañía <sup>56</sup>.

### 2.4.4 Philip B. Crosby

Crosby esta ligado con la filosofía conocida como "Cero defectos", que se experimentó en la Martin Company, fábrica de los misiles Pershing; ya que el hecho de

---

<sup>56</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.*

haber podido entregar a tiempo los artefactos solicitados sin ningún defecto, hizo caer en la cuenta que cuando la administración pide perfección, ésta se da. Si no se da la perfección en un trabajo, esto se debe a que la administración o no la exige o los trabajadores no tienen la intención de darla.

Dicho razonamiento permitió ver la importancia que tiene motivar a los trabajadores y hacerlos conscientes de que pueden hacer su labor sin ningún defecto. Asimismo, La Martin Company, articuló una filosofía, según la cual el único standard aceptable de calidad es **cero defectos** <sup>57</sup>.

Crosby estableció cinco elementos a seguir para producir con Calidad <sup>58</sup>:

- 1.- **Aspectos de integridad y honestidad:** El trabajador debe comprometerse con la función para la cual ha sido contratado por la organización.
- 2.- **Aspectos de sistemas:** la organización se debe considerár como un todo.
- 3.- **Aspectos de comunicación:** El manejo de la información y la claridad de la misma, permite que cada uno de los elementos que conforman la organización conozca la manera en que realizan su propio desempeño, así como las formas que pueden emplear para lograr tales desempeños.
- 4.- **Aspectos de la operación:** El desarrollo de las operaciones es importante para lograr que la organización pueda desarrollar en forma adecuada el producto que requiere.
- 5.- **Aspectos de las políticas:** Las organizaciones deben tener una claridad de las políticas que la guían, reflejándolo a la hora de ejecutar las acciones para conseguir los objetivos que persigue.

---

<sup>57</sup> Gutiérrez, M., *op.cit.*

<sup>58</sup> Mancebo, C., *op.cit.*

### 2.4.5 Kaoru Ishikawa

Ishikawa es un ingeniero japonés y discípulo de Deming y Juran, y es el creador del concepto Calidad Total. El consideró que el término control, tratándose de calidad, sale sobrando ya que se entiende que un producto con calidad es aquel que reúne todos los requisitos; prefiriendo incluir el adjetivo "Total", para indicar o subrayar que los productos o servicios deben ser perfectos.

Ishikawa se distingue por dos aspectos:

1.- Su proceso de planear, hacer, verificar y actuar.

- \* **Planear:** se refiere a determinar objetivos y métodos.
- \* **Hacer:** se refiere a realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.
- \* **Verificar:** se refiere a verificar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.
- \* **Actuar:** se refiere a tomar la acción correctiva necesaria.

2.- Su metodología de análisis causal para la solución de los problemas, la cual comúnmente es conocida como "espina de pescado" o diagrama causa-efecto. Esta metodología es denominada así, puesto que Ishikawa dice que hay que ir a la raíz de los problemas

Asimismo, establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: mano de obra, materiales, métodos y máquinas, los que a su vez deben analizarse descomponiéndolos al estilo de Descartes, para asegurarse de no ver los síntomas como si se trataran del problema, sino de llegar a las causas que lo originan<sup>59</sup>.

---

<sup>59</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.*



Asimismo, Ishikawa considera que para que el control de calidad pueda ser implementado dentro de las organizaciones, requiere de la adopción de ciertos valores que permitan su fortalecimiento. Por lo que, los valores que se deben adoptar son los siguientes:

1.- El servicio al cliente: El usuario o cliente se convierte en la única entidad capaz de definir la calidad que el producto o servicio necesita.

2.- La participación: El control de calidad, sólo puede ser implementado cuando hay un compromiso de los diferentes miembros que integran la organización en la obtención de los objetivos requeridos. Además la calidad debe ser considerada como un valor que rige el desarrollo de cada función.

3.- La educación y capacitación: Es a través de éstas como los individuos y los grupos pueden aprender a desarrollar en forma más adecuada sus funciones y por tanto satisfacer al cliente.

4.- La detección oportuna y eficaz de los problemas: Cuando el individuo adopta la calidad como un valor tiende a orientar su conducta hacia la obtención de la calidad, sin embargo, para lograrlo, requiere que la organización modifique constantemente cualquier tipo de actividad que desarrolle en forma defectuosa. Para lograr lo anterior, la información y el manejo adecuado de ésta (generalmente a través del uso de estadísticas), se convierte en elementos facilitadores de dicha función.

Por otra parte, los elementos básicos que Ishikawa considera para la obtención de la calidad son:

- 1.- El mantenimiento de un bajo costo de producción.
- 2.- La utilidad del propio producto.
- 3.- La satisfacción del consumidor.

Por último, Ishikawa menciona que una de las principales estrategias que la organización debe seguir, es la formación de círculos de calidad, definidos como: "un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente dentro de un mismo taller". Es a través del compromiso del individuo con su organización y en específico con su área de trabajo como se logran conformar los grupos de control de calidad. Sin embargo, para que los círculos de calidad funcionen en forma adecuada, se requiere de la amplia participación de la gerencia, como entidad motivadora y capacitadora de los mismos<sup>60</sup>.

Como pudimos apreciar a través de los planteamientos de los diferentes autores antes señalados, cada uno de ellos tiende a proponer e imponer a la calidad como el valor principal que deben adoptar las organizaciones, además se considera de suma importancia la participación de cada uno de los elementos que las conforman éstas. Empero, consideramos pertinente hacer mención de las diferentes características de dicha escuela, bajo la perspectiva de Mancebo, bajo los siguientes puntos:

- 1.- El ser Humano busca desarrollarse en forma adecuada en la organización; participa activamente en las diferentes actividades organizacionales y se realiza dentro de la organización.
- 2.- El Medio Ambiente es un elemento que la organización debe satisfacer constantemente, además se considera como condicionante del quehacer organizacional.
- 3.- La Motivación es un elemento básico para lograr el éxito de la organización. Esta se logra a través de la participación y el reconocimiento al trabajo desempeñado y se acelera a través del grupo.
- 4.- El Liderazgo es un elemento facilitador de las tareas organizacionales.
- 5.- La Comunicación es un proceso dinámico indispensable para la organización; es un elemento que incita a la creatividad e indispensable para encontrar fallas y corregirlas.

---

<sup>60</sup> Mancebo, C., *op.cit.*

6.- El Conflicto si se llega a generar es por la falta de entendimiento entre la organización y el medio ambiente. Se soluciona al satisfacer necesidades y es dañino para obtener la eficiencia.

7.- El Poder es un recurso que se incrementa con la participación del individuo. Además es un elemento que permite el crecimiento organizacional y se obtiene cuando se aportan soluciones a la problemática.

8.- El Cambio es un elemento omnipresente en la organización, pues se debe constituir como un valor.

9.- La Toma de Decisiones, es ampliamente participativa, pues se realiza para mejorar una determinada actuación.

10.- La Participación se debe considerar como un valor .

11.- La Organización es capaz de observar constantemente el mundo exterior; es una unidad coherente en su comportamiento interno y moldeable a las necesidades que se le exija.

12.- La Eficiencia se logra cuando se satisfacen las necesidades y expectativas de la persona que consume los productos. Y ésta se logra cuando hay calidad <sup>61</sup> .

En este capítulo se expusieron las características de cuatro Escuelas: Administración Científica, Gerencia Científica o Administrativa, Relaciones Humanas y Control de Calidad; con el propósito de conocer los cambios que se han dado a lo largo de la historia de la Administración, con respecto a la concepción del hombre. Por lo que, a partir de lo anterior podemos decir que dentro de la Historia de la Administración o bien de las escuelas administrativas, el ser humano ha sido concebido de diversas maneras,

---

<sup>61</sup> Ibidem.

lo cual se encuentra estrechamente relacionado con las características de la sociedad y época en la que surgieron dichas escuelas.

Retomando lo expuesto en el capítulo, cabe destacar que en la Escuela de Administración Científica el hombre era concebido como una máquina o un ser irracional que sólo se limitaba tanto a cuidar las máquinas como a realizar trabajos en cadena, eliminando la creatividad del individuo y por lo tanto, su trabajo era monótono. Asimismo, para esta escuela lo importante era aprovechar el mayor tiempo posible para producir más; es decir lo relevante era la producción y bienestar económico de la empresa y no las condiciones físicas y psicológicas bajo las cuales se encontraba el trabajador laborando (mucho ruido, sustancias tóxicas, estrés, automatización, etc.).

No obstante, esta situación iba cambiando paulatinamente, ya que en la Escuela de Gerencia Científica o Administrativa el hombre cobró importancia en la medida de que era considerado tanto capaz de llevar a cabo trabajos físicos y como el poder organizar, dirigir y coordinar su trabajo, aún cuando esta última función no fue aceptada por la Alta dirección (pues ésta continuaba teniendo el poder y mando); sin embargo, se empezaba a concebir al trabajador como un ser pensante, cuestión que fue muy importante, pues dió pauta a los siguientes cambios con respecto a este punto.

Ya en la Escuela de Relaciones Humanas la concepción del individuo era muy diferente a las anteriores, pues éste era concebido como un ser social y que se reunía con otros para formar grupos, los cuales son capaces de analizar problemas, plantear alternativas y tomar decisiones. Lo cual era beneficioso para la Organización.

Asimismo, en la Escuela de Control de Calidad, el hombre cobra mucho más importancia, en la medida de que éste es considerado como un elemento muy importante en el desarrollo y éxito de las Organizaciones, que busca desarrollarse y realizarse dentro de éstas, por lo que participa activamente en las diferentes actividades organizacionales. Además muestra su creatividad, inteligencia, etc., en su grupo de trabajo, al analizar problemas, plantear soluciones, tomar decisiones, etc.

Como pudimos apreciar afortunadamente la concepción del hombre fue modificándose poco a poco, ya que después de ser concebido como una máquina pasó a ser considerado como un ser pensante, creativo, sociable, etc. Lo cual ha permitido que el hombre sea un elemento muy importante en el desarrollo de las organizaciones, de ahí que se ha tomado en cuenta la calidad de vida en el trabajador y por tanto se han hecho modificaciones al respecto (por ejemplo, la iluminación, incentivos, relaciones humanas, etc.), ya que las características de ésta afecta en gran medida tanto positivamente como negativamente el desempeño del trabajador y por lo tanto, en el desarrollo de la Organización.

Por último, podemos decir que dentro de los modelos Autocráticos (en donde quien piensa y da órdenes es el jefe, y quien únicamente se limita a obedecer es el trabajador) se encuentra tanto la Escuela de Administración Científica como la Escuela de Gerencia Científica o Administrativa. Sin embargo, a partir del surgimiento de diversas Escuelas de Administración se dieron cambios, surgiendo así los modelos Democráticos (en donde tanto el trabajador como los miembros de la Alta dirección, piensan, muestran su creatividad, analizan problemas laborales, proponen soluciones, toman decisiones, etc., es decir el poder ya no se centra únicamente en la Alta dirección y por lo tanto ambos son sumamente importantes en el desarrollo de la Organización), dentro de los cuales se encuentra la escuela de Relaciones Humanas y la Escuela de Control de Calidad (considerando únicamente los modelos que se expusieron en este capítulo).

## CAPÍTULO 3 LA CALIDAD TOTAL

Como es sabido la Calidad Total tiene sus orígenes dentro de la Escuela de Pensamiento Administrativo de Control de Calidad (descrito en capítulo anterior). Cabe señalar, que el control de calidad es tan viejo como la propia industria; pues desde el momento en que el hombre comenzó a elaborar cosas con sus manos (manufacturar), debió existir interés en la calidad de lo producido. Ya en la Edad Media los gremios o hermandades de artesanos habían establecido un largo período de adiestramiento para los aprendices, y exigían que quienes trataran de convertirse en maestros de un oficio, presentaran pruebas de aptitud y habilidad. Tales reglas están orientadas en parte al mantenimiento de la Calidad. En los tiempos modernos la inspección e investigación en fábricas, las leyes relativas a la pureza de alimentos y medicamentos y las actividades de las sociedades profesionales, han buscado durante años asegurar la buena calidad de la producción. El Control de Calidad tiene pues una larga historia; sin embargo a continuación únicamente se hará mención de manera breve de los antecedentes de la Calidad Total<sup>62</sup>.

### 3.1 ANTECEDENTES DE LA CALIDAD TOTAL

Después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, la cual en 1949 estableció un Comité de Investigación en Control de Calidad, con miembros procedentes de las universidades, de las industrias y del gobierno.

Este Comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad y difundir dichos conocimientos a fin de elevar el nivel de calidad de los productos japoneses. Por lo que, para tal efecto, el Comité organizó en septiembre de 1949 el primer curso en Control de Calidad y en 1950 organizó un seminario sobre el Control Estadístico de Calidad para Gerentes e Ingenieros, e invitó como conferencista al Dr. W. Edwards Deming.

---

<sup>62</sup> Duncan, A. Control de Calidad y Estadística Industrial.

La intervención del Dr. Deming fue definitiva, debido a que el pueblo japonés reconoce que, gracias a ella, sus industrias llevaron poco a poco el cambio que las orientó hacia la calidad, productividad y posición competitiva que sus productos han alcanzado a nivel internacional.

El enfoque dado por Deming fue en un primer término estadístico, con el fin de resolver los problemas de calidad con un enfoque sistemático y serio. Sin embargo, al ser aplicado se encontraron con una serie de dificultades, como por ejemplo: la resistencia de los empleados, especialmente los de mayor antigüedad; pero en otros casos, los ingenieros y los obreros de planta aplicaban con entusiasmo la técnicas de control estadístico, mientras que la alta gerencia no mostraba mayor interés en el asunto. Esta situación provocó la necesidad urgente de convencer a los altos directivos de la necesidad e importancia de adoptar plenamente dichas técnicas.

Por tal motivo, el Comité invitó en 1954 al Dr. J. M. Juran para que dictara una serie de seminarios a los gerentes, en los que les expusieran la responsabilidad que a ellos compete en la promoción y aplicación del sistema de control estadístico de calidad<sup>63</sup>

Las conferencias de Juran se enfocaron a aspectos administrativos tales como la planeación, la organización, la responsabilidad de la alta gerencia con respecto a la calidad y la necesidad de establecer metas y estrategias de mejoramiento o métodos estadísticos para mejorar la calidad.

Muy rápidamente se extendió por todo el Japón el uso de técnicas estadísticas para el control de calidad. Asimismo, los técnicos japoneses tuvieron que redefinir conceptos tales como: ¿qué es la calidad?, ¿quién determina la calidad?, etc., de lo cual dedujeron lo siguiente:

---

<sup>63</sup> Gutiérrez, M., *op.cit.*

- 1.- El Control y Calidad son términos similares, pues un producto de calidad es aquel cuya producción fue debidamente controlada, por tanto, sale sobrando el término Control.
- 2.- Los usuarios determinan la calidad, pero ésta no necesariamente significa lujo.
- 3.- Los directivos de las empresas japonesas se dieron cuenta que los obreros son una excelente fuente de información, por ser usuarios y transformadores de la materia prima y por su vínculo con el proceso productivo, útil para controlar los procesos e incluso prevenir errores.
- 4.- Se dieron cuenta de que dentro de la Organización todos son clientes y proveedores, por lo que es necesario que se exija calidad al responsable del proceso anterior como a un proveedor. Como cada obrero es cliente de otros obreros, se hace necesaria su participación en la fijación de normas.
- 5.- Las normas contribuyen a la mejora del proceso productivo incrementa la tecnología, y cada mejora aportada por los trabajadores incrementa la tecnología de la empresa y le da a ésta ventajas competitivas.

Fue sorprendente el desarrollo industrial y tecnológico del Japón, sobre todo en la industria electrónica y sus aplicaciones en la diversas industrias como la automotriz y fotográfica; por ejemplo: Sony Corporation fue una de las primeras organizaciones que dieron cuenta de la necesidad del concepto de equipos de trabajo para romper con las estructuras y principios de autoridad Taylorianos. Decidió nombrar al señor Shigeru Kobayashi director de una de sus plantas; éste se dedicó a fomentar y aprovechar la creatividad de los trabajadores para perfeccionar los sistemas de producción de Sony Corporation. Además sentó las bases de los círculos de calidad <sup>64</sup>.

---

<sup>64</sup> Hernández y Rodríguez, *op.cit.*



Asimismo, consideramos importante mencionar algunos aspectos que caracterizaban al pueblo japonés, cuando se inició el cambio hacia la Calidad Total:

- La generosidad, el interés por los demás y el apoyo; eran y valores muy importantes para los japoneses. Lo cual permitía que entre los japoneses existieran relaciones sociales más estrechas, en el hogar, en la escuela, en el trabajo, etc. Cabe señalar que dichos valores continúan siendo importantes para los japoneses.
- La disciplina y la responsabilidad, son valores que siempre han caracterizado al pueblo japonés.
- Para los japoneses la familia es un grupo muy importante: el respeto hacia los padres, la cordialidad entre los familiares, la educación de los hijos.
- La religión siempre ha jugado un papel importante en la vida espiritual y cultural del pueblo japonés.

Es muy importante destacar que Mc Donald's en territorio japonés es todo un éxito y se maneja enteramente al estilo japonés (en donde se considera que todos los miembros de dicha empresa forman un equipo, de ahí que se da la lealtad, respeto por su empresa y se sienten parte de ésta). Dicha situación se presenta en la IBM del Japón, la cual es un gran éxito<sup>65</sup>.

---

<sup>65</sup> Ouchi, W. Teoría Z.

## **3.2 CARACTERÍSTICAS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

Partiendo de lo anterior y sobre todo de la características de las aportaciones de Juran, Feigenbaum, Crosby, Deming, Ishikawa, a continuación se presentarán algunos puntos que guían hacia la calidad total, deducidos a partir de las posturas de cada autor.

### **3.2.1 Aceptar el cambio**

Cuando la planificación de calidad se encuentra en crisis es necesario llevar a cabo un revisión de ésta y establecer un nuevo enfoque de la planificación de la Calidad<sup>66</sup>.

### **3.2.2 Implantar una filosofía de Calidad**

Para implantar una filosofía de calidad, se hace necesario primero que nada definir a la Calidad, sin embargo, cabe destacar que a lo largo de la historia la Calidad ha sido definida de distintas formas, según el autor que se considere, por ejemplo, Feigenbaum define al Sistema de Calidad Total como un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de la calidad y los esfuerzos por mejorar ésta en los diversos grupos en una Organización. De ahí que se realiza una estructura de trabajo acordada por el personal operativo y administrativo de manera integrada, creando procedimientos efectivos para asegurar la satisfacción del cliente y costos económicos de calidad<sup>67</sup>.

Asimismo, Ehiobuche, define al Sistema de Calidad Total como el control de la Administración misma, definiéndolo como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo, calidad, mantenimiento y mejoramiento de ésta, realizados por los distintos grupos de la Organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a

---

<sup>66</sup> Juran, J.M. Juran y la Planificación para la Calidad.

<sup>67</sup> Feigenbaum. Control Total de Calidad.

Las definiciones estandarizadas oficialmente por el **American National Standards Institute (ANSI)**, propone a la Calidad como: La totalidad de características de un producto o servicio que apoyan su capacidad para satisfacer necesidades dadas .

Sin embargo, a pesar de que existe un sin fin de definiciones con respecto a la Calidad, resulta claro que éstas se centran en varios puntos principales de los que dependerá que el producto o servicio sea o no de calidad. Estos puntos son:

- La fiabilidad del producto o servicio.
- Sus características y presentaciones.
- Durabilidad.
- La conservación.
- La seguridad.
- El carácter no dañino para el entorno y
- El costo de posesión<sup>69</sup>.

La importancia de que la administración tenga una clara visión de lo que es la Calidad, radica en que teniendo una calidad bien entendida, ésta se podrá convertir en un objeto concreto de toda la organización y sus implicaciones se podrán llevar a todos los niveles de la misma.

Asimismo, al implantar una filosofía de calidad, se modifica la cultura organizacional, pues la definición de ésta subraya la importancia de los valores y creencias compartidos y su efecto sobre el comportamiento. Por ello al crear valores de calidad, como por ejemplo: mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicios, hacer bien las cosas a la primera, el trabajo en equipo mejora la calidad, etc., podrá dar origen a una cultura fuerte, la cual influirá poderosamente para guiar la conducta del individuo, pues ayudará a que los empleados realicen sus actividades mejor.

---

<sup>69</sup> Molina, M. El Recurso Humano Como Parte de la Calidad Total. Tesis.

Cabe destacar que la cultura organizacional cumple varias funciones:

- 1.- Transmitir un sentimiento de identidad a los miembros de la organización .
- 2.- Facilitar el compromiso con algo mayor que el yo mismo.
- 3.- Reforzar la estabilidad del sistema social.
- 4.- Ofrecer premisas reconocidas y aceptadas por la toma de decisiones<sup>70</sup>.

### 3.2.3 Participación de todos los que integran la organización

- A) **Compromiso de la alta dirección:** En el proceso de mejoramiento se hace necesario el compromiso de la alta dirección, pues como señala James A. Preston, presidente de Avon Products Inc. " Debemos esforzarnos continuamente por superar lo hecho por nosotros mismos y por los demás; por hacerlo cada vez mejor"<sup>71</sup>.
- B) **Participación total de la administración:** Todo el equipo de administración en conjunto es responsable de la implantación del proceso de mejoramiento. Esto implica la participación activa y perceptible de todos y cada uno de los ejecutivos y supervisores de la organización, desde su presidente hasta el último de los supervisores de la organización. Ante ésto el presidente de la GM James Mc Donald, considera que el proceso de mejoramiento debe empezarse por los administradores pues "si los administradores consideran que al personal no le importa, es muy probable que no le importe. Pero lo que sí es importante es que si el personal considera que a los administradores no les importa, entonces es casi seguro que a nadie va importarle"<sup>72</sup>.
- C) **Participación de los empleados:** Sólo cuando todo el equipo de administradores está capacitado, convencido y participando en el proceso de mejoramiento, se está en

<sup>70</sup> Ibid.

<sup>71</sup> Harrington. Como Incrementar la Calidad y Productividad en su Empresa. p.13

<sup>72</sup> Ibidem., p.20

condiciones de involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente (supervisor) de primera línea de cada departamento formando equipo. Como jefe del equipo, el gerente es responsable de adiestrar a sus miembros en el empleo de las técnicas que él mismo recién aprendió. El punto clave de este asunto lo explicó John R. Opel cuando era presidente de IBM: "En IBM, todos sin excepción tenemos clientes internos y externos a la compañía, que utilizan el producto de nuestro trabajo; sólo si cada uno de nosotros se esfuerza y logra producir un trabajo sin defectos podemos alcanzar nuestro objetivo de calidad superior"<sup>73</sup>. Empero, para lograr este objetivo se deben desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuya, sean medibles (en cuanto a su desempeño laboral) y se les reconozcan sus aportaciones personales en favor del mejoramiento<sup>74</sup>.

- D) **Los equipos:** Todos los ejecutivos del mundo están empezando a reconocer que cuentan con un vasto potencial inexplorado en las mentes de sus empleados. Este talento y conocimiento puede emplearse con eficiencia para mejorar tanto los productos y los servicios como la propia eficiencia. La Aircraft División de la Northrop Corporation, cerca de los Angeles California, ha venido haciendo uso de los equipos desde hace años y este enfoque ha tenido muy buenos efectos sobre sus costos y utilidades. El vicepresidente de operaciones comerciales de esta compañía señala que es un error emprender actividades en equipo sólo para resolver problemas, pues se debe conceder más poder de toma de decisiones a los equipos. Muchas compañías como IBM, TRW, DANA y Hewlett Packarda han venido operando con procesos de participación en equipos y de calidad de vida laboral desde hace años y con excelentes resultados<sup>75</sup>.

Un equipo surge cuando dos o más entidades similares se conjugan para cometer una tarea específica. En la actualidad, son cuatro tipos de equipos que más se emplean en el mundo:

---

<sup>73</sup> Idem., p.14

<sup>74</sup> Ibid.

<sup>75</sup> Ibidem.

- 1.- Equipos de mejoramiento.
- 2.- Círculos de Calidad.
- 3.- Equipos para el mejoramiento de los procesos.
- 4.- Fuerzas (o equipos ) de trabajo.

**Los rasgos de los buenos integrantes de equipos son:**

- 1.- Se interesan en conocer las labores de todo el equipo, así como las actividades que se desarrollan a su alrededor para poder apoyar a los demás.
- 2.- Les interesa saber lo que se espera que todo el equipo realice, no sólo lo que ellos deben realizar, y comprender cuál es su posición dentro del cuadro general.
- 3.- Desean tomar parte en la fijación de las metas del grupo y en el desarrollo del plan para el cumplimiento de tales metas.
- 4.- Respetan y confían en los demás miembros del grupo.
- 5.- Participan en la toma de decisiones.
- 6.- Se muestran dispuestos a compartir recompensas y aclamaciones con el resto del equipo.  
Puesto que los miembros del equipo trabajan juntos, ninguno en particular debe atribuirse el crédito de las ideas del equipo.

**La educación y la capacitación de los equipos puede dividirse en las siguientes categorías generales:**

- 1.- Interacción del equipo y responsabilidades de sus integrantes (dinámica de grupos y formación de equipos).

- 2.- Toma de decisiones.
- 3.- Mediciones cuantitativas.
- 4.- Recolección y análisis de datos.
- 5.- Control de los procesos.
- 6.- Solución de problemas.
- 7.- Diseños de experimentos<sup>76</sup>.

E) **Compromiso Individual:** En cualquier cultura, todo individuo desea tener éxito y que se le reconozcan sus logros. Las personas son individuos que desean que se les llamen por sus nombres, poseer sus propias cosas, que se les note por lo que hacen.

Dentro del proceso de mejoramiento, sólo respetando al individuo, la administración podrá lograr su total y auténtica participación. En este plano el administrador autocrático está dando paso al administrador-asesor, más sirviente que amo. En este papel, el liderazgo proviene de demostrar respeto por el individuo y en escuchar y reaccionar ante las necesidades de los empleados.

La responsabilidad primordial de la administración, ante cada individuo, consiste en proporcionarle las herramientas adecuadas para su trabajo, un entorno que lo motive a realizar bien su trabajo una y otra vez, y la capacitación relacionada con el puesto que le permita enfrentar cualquier situación que pueda presentársele en su trabajo.

Las grandes corporaciones han descubierto que la capacitación rinde excelentes frutos y por ello invierten grandes sumas en esa actividad. En IBM, por ejemplo, el grupo de educación y capacitación está formado por más de 3000 personas. A nivel mundial, gastan cientos de millones de dólares en sus programas de capacitación, dice Ray AbuZayyad, presidente de la división General de Productos. Cada año los empleados de IBM pasan en clases el equivalente a 4 millones de días. Es algo así como tener un cuerpo estudiantil de 40 000 alumnos.

---

<sup>76</sup> Ibidem.

Cualquier inversión que se realice para capacitar a los empleados equivale a invertir para el futuro de la compañía<sup>77</sup>.

\* **Fijación y medición de las metas personales:** El individuo debe redactar junto con el administrador un contrato de desempeño personal " Plan de DESEMPEÑO", este debe estar orientado a las tareas y debe definir lo que se espera del empleado para que cumpla con los requerimientos de su puesto. Además dicho plan siempre debe estar secundado por los objetivos generales de la organización.

Una vez terminados y aceptados los planes anuales y trimestrales, el gerente tiene la responsabilidad de vigilar el desempeño del empleado y de retroinformarlo sobre cualquier aspecto que así lo requiera, no cada tres meses sino diario, fomentando sus actuaciones positivas y ayudándolo a cambiar sus actuaciones negativas. Es un proceso ininterrumpido que garantiza que no habrán sorpresas durante las revisiones trimestrales o anuales<sup>78</sup>.

\* **Planificación y Desarrollo Profesional:** Para dirigir con éxito un negocio, es indispensable contar con una eficaz administración de recursos humanos. La alta administración es responsable, no sólo de mejorar la efectividad de las personas en los puestos que ocupan en el presente, sino también de planificar su empleo y su desarrollo como un recurso para el futuro.

La planificación de desarrollo profesional de los empleados es una parte importante de esa administración de recursos humanos. En esencia se trata de un proceso de:

- |  |
|--|
| <p>a) Identificación de las cualidades, preferencias y necesidades de desarrollo de los individuos.</p> <p>b) Implantación de una acción que permita aprovechar esas preferencias y cualidades, y satisfacer esas necesidades.</p> |
|--|

---

<sup>77</sup> Id.

<sup>78</sup> Ib.



La planificación del desarrollo profesional no crea nuevas oportunidades de trabajo, ni garantiza los ascensos o las transferencias. Sin embargo, sí ayuda al empleado a crecer y a desarrollarse tanto personal como profesionalmente, además de que realza su valía para la compañía y aumenta sus posibilidades ante cualquier nueva oportunidad que pueda presentarse en el futuro.

**Los objetivos de la planificación de desarrollo profesional son:**

- 1.- Ayudar a satisfacer los deseos de los empleados, consistentes en desarrollar sus aptitudes y crecer en sus puestos.
- 2.- Asegurar un abastecimiento continuo de personal calificado como un recurso para el futuro.
- 3.- Hacer el mejor uso de las habilidades de los empleados, en el presente y en el futuro.
- 4.- Realzar los sentimientos de valía personal de los empleados.
- 5.- Contar con los recursos que permitan hacer promociones internas.
- 6.- Hacer patente que la compañía respeta a los individuos<sup>79</sup>.

\* **Programa de sugerencias:** El programa de sugerencias es un programa estadounidense iniciado en 1896 por la National Cash Register Company. El programa de sugerencias ofrece a la persona más cercana a la actividad laboral la oportunidad de sugerir mejoras, aunque en realidad se realiza en equipo (todos los que realizan dicha actividad). Esto trae por resultado una mejor utilización de los activos, un incremento en la productividad, una reducción de los desperdicios, menos costos de la producción y una mayor calidad. Para los empleado el plan ofrece , además de un ingreso adicional,

---

<sup>79</sup> Idem.

un medio de expresarse, de darse a conocer y de que los reconozcan, y un sentimiento de aportación . Paul Petermann, gerente de sugerencias del campo de IBM Corporation, declaró: "Las ideas son el fluido vital de la compañía y el plan de sugerencias es un medio para que estas ideas se conviertan en realidad"<sup>80</sup>.

\* **Programa de mejoramiento en el trabajo:** En el programa de mejoramiento del trabajo brinda un medio para que los empleados se documenten y reciban reconocimiento por realizaciones que lleven a cabo dentro del ámbito de las responsabilidades normales de sus puestos. Un programa de mejoramiento del trabajo:

- a) Establece un sistema de reconocimientos para las ideas que los empleados presenten en relación con su trabajo.
- b) Crea un entorno que fomenta el cambio.
- c) Incrementa el nivel de la calidad y de la productividad.

**Reconocimiento del mejoramiento del trabajo:** Existen tantos sistemas de reconocimiento para los programas de mejoramiento; un típico sistema de reconocimientos incluye, pequeños premios, comidas con los directivos de la empresa, diplomas, etc. Un buen proceso de reconocimiento tiene **seis objetivos principales:**

- 1.- Brindar reconocimiento a los empleados que hacen aportaciones sobresalientes a la compañía para estimular un esfuerzo adicional en favor del mejoramiento.
- 2.- Demostrar el agradecimiento de la compañía por un desempeño superior.
- 3.- Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento por medio de un eficaz sistema de comunicaciones que pongan en evidencia a los individuos que hayan recibido un reconocimiento.

---

<sup>80</sup> Ibid., p.135

3.- Extraer los máximos beneficios del proceso de reconocimiento por medio de un eficaz sistema de comunicaciones que pongan en evidencia a los individuos que hayan recibido un reconocimiento.

4.- Ofrecer muchas formas para reconocer los esfuerzos de los empleados y fomentar la creatividad de la administración en favor del proceso de reconocimiento. La administración debe comprender que la variación realza los efectos del proceso.

5.- Mejorar la moral mediante un empleo adecuado del reconocimiento.

6.- Reforzar los patrones de conducta que la administración desean que se conserven<sup>81</sup>.

#### Existen cinco tipos principales de reconocimiento:

- 1.- Estímulos financieros.
- 2.- Premios en efectivo.
- 3.- Reconocimiento personal en público.
- 4.- Reconocimiento grupal en público.
- 5.- Reconocimiento privado.

Los elementos básicos de la administración de personas sirve de fundamento al proceso de mejoramiento. Una simple carta de reconocimiento por una labor bien hecha puede tener mayor efecto que cubrir toda el área con anuncios y carteles.

Con demasiada frecuencia, los administradores buscan nuevos programas, nuevos métodos, nuevos trucos que permitan cambiar totalmente a la compañía, siendo que, en realidad, cualquier compañía está formada por individuos y **todos los individuos esperan las mismas cosas:**

- \* Sentirse apreciados
- \* Realizar algo que valga la pena
- \* Crecer con la compañía, sintiéndose parte de ella
- \* Tener un jefe que se pone a su mismo nivel
- \* Ser tratado como una persona, no como un número<sup>82</sup>.

<sup>81</sup> Ibidem.

<sup>82</sup> Idem.

### 3.2.4 Control Estadístico

Métodos y técnicas estadísticas que son aplicables en el mejoramiento del proceso, para medir el desempeño del trabajador, etc.<sup>83</sup>.

### 3.2.5 Supervisión de todo el proceso

Esto hace referencia desde que se elige el objeto o servicio hasta la elaboración final de éste. Esto permitirá evitar errores y no corregirlos al final del proceso, pues es más caro corregirlos que evitarlos<sup>84</sup>.

### 3.2.6 La Calidad a un costo bajo

La calidad de un producto no implica que éste deba ser caro<sup>85</sup>.

### 3.2.7 El cliente es el rey

El cliente es quien determina la calidad de un servicio u objeto<sup>86</sup>.

---

<sup>83</sup> Id.

<sup>84</sup> Ibidem.

<sup>85</sup> Ibid.

<sup>86</sup> Idem.

### **3.3 IMPLANTACIÓN DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

El proceso de mejoramiento es un medio para acabar con los errores, tanto por parte de los empleados como por parte de los obreros, con el fin de crear y ofrecer al cliente un producto de calidad con cero defectos<sup>87</sup>.

#### **3.3.1 Diez actividades básicas de mejoramiento**

Las diez siguientes actividades de mejoramiento debería formar parte de las fibras mismas de toda empresa, grande o pequeña. Esta lista es el resultado de un estudio que comprendió los procesos de mejoramiento puestos en práctica con mucho éxito por compañías como AT & T, Avon, Corning Glass, General Motors, Hewlett- Packard, IBM, Polaroid y 3M.

- 1.- Obtener el compromiso de la alta dirección
- 2.- Establecer un consejo directivo de mejoramiento
- 3.- Conseguir la participación total de la administración
- 4.- Asegurar la participación en equipos de los empleados.
- 5.- Conseguir la participación individual
- 6.- Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipo de control de los procesos).
- 7.- Desarrollar actividades con la actividad de los proveedores
- 8.- Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.
- 9.- Desarrollar e implementar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
- 10.- Establecer un sistema de reconocimientos

---

<sup>87</sup> Ib.

El proceso de mejoramiento funciona cuando éste es aplicado como es debido; sin embargo, cuando falla, por lo general se debe a que: los directivos no saben aplicarlo; emplearlo; no participan en él; consideran que los empleados son el problema y no los administradores; rehusan a fijarse un compromiso a largo plazo y por último no consideran al proceso de mejoramiento como parte de las actividades normales del negocio<sup>88</sup>.

### **3.3.2 Requisitos fundamentales para el éxito**

Cabe destacar que son diez los requisitos fundamentales que permiten el éxito del proceso de mejoramiento:

- 1.- La aceptación de que el cliente es el elemento más importante del proceso.
- 2.- El compromiso a largo plazo por parte de la dirección de la empresa de que el proceso de mejoramiento se convierta en parte del sistema de administración.
- 3.- El convencimiento de que si hay forma de mejorar.
- 4.- El convencimiento de que es mejor prevenir los problemas que tratar de remediarlos.
- 5.- Enfoque administrativo, liderazgo y participación
- 6.- El estándar de desempeño de cero errores.
- 7.- La participación de todos los empleados, tanto en grupos como en fama personal.
- 8.- Enfocar el mejoramiento en proceso, no en las personas.
- 9.- El convencimiento de los proveedores puede cooperar con nosotros si comprende nuestras necesidades.
- 10.- El reconocimiento a los éxitos.

Según James E. Olson, en exposición en el Fortune Forum de octubre de 1985 señaló que una de las cosas que han aprendido es que se logran resultados sorprendentes cuando el enfoque en el mejoramiento de la calidad es constante en todos los aspectos del negocio, por ello considera que el proceso de mejoramiento sí funciona.

---

<sup>88</sup> Ibidem.

Harry E. Williams vicepresidente de operaciones de Stacoswitch en Costa Mesa, California, señala que el proceso de mejoramiento sí funciona; puesto que su compañía inició sus actividades de mejoramiento en 1981 y a finales de 1984 sus logros eran los siguientes:

- \* Una reducción del 14% en el costo de la mala calidad.
- \* Un incremento del 8% en la producción unitaria directa.
- \* Un aumento de 27% en ventas
- \* La eliminación casi total de los desperdicios en la planta.
- \* Un incremento del 36% en el valor de los embarques.
- \* Una reducción del personal de 30% en 11 departamentos operativos, sin tener que despedir a nadie.
- \* Un incremento de 124% en las utilidades antes de impuestos.
- \* Mejoramiento de los niveles de aceptación en todas las áreas( la producción aumentó el 17% mientras que el costo de la mano de obra directa disminuyó).
- \* Las horas extras disminuyeron 91%<sup>89</sup>.

### **3.4 EL PAPEL DEL PSICÓLOGO EN UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

Dentro del área administrativa o más específicamente del área de administración de recursos humanos se encuentra el Psicólogo, formando parte del grupo de administradores. Dicho grupo es el que en verdad inicia el proceso de mejoramiento y el grado en que participen en él se reflejará directamente en el éxito del propio proceso. La razón de lo anterior es que este grupo es responsable de muchos de los factores clave:

---

<sup>89</sup> Idem.

- 1.- Asignación de los recursos.
- 2.- Establecimiento de la estructura organizacional.
- 3.- Selección de los líderes.
- 4.- Fijación de las políticas.
- 5.- Fijación de los estándares de desempeño.
- 6.- Preparación de las descripciones de puestos e integración de éstos.
- 7.- Establecimiento de los procedimientos operativos.
- 8.- Fijación de las prioridades.
- 9.- Medición y premiación de desempeño.
- 10.- Selección y capacitación de los empleados.

### 3.4.1 Pomotor del cambio

El psicólogo funge un papel importante al fomentar el cambio y por tanto inducir a los miembros de la Organización hacia éste, por medio de ciertos programas de capacitación<sup>90</sup>.

### 3.4.2 Capacitación

Uno de los papeles más importantes que lleva a cabo el Psicólogo es la elaboración de planes de capacitación y la aplicación de los mismos, con el fin de que el personal se encuentre altamente capacitado y por lo tanto su participación en el proceso de planeación, elaboración y venta de los bienes y servicios sea productiva (realizando su trabajo con calidad), buscando siempre lograr el objetivo último de la Organización: La Calidad Total de sus bienes y servicios, y la satisfacción total del cliente.

---

<sup>90</sup> Idem.



El éxito de cualquier compañía depende fundamentalmente de una excelente capacitación en calidad para todos los niveles jerárquicos, se trate de administradores o empleados<sup>91</sup>.

### metas del programa de capacitación en calidad

- 1.- Desarrollar la comprensión de los fundamentos de Calidad.
- 2.- Crear conciencia y perspectiva sobre los temas de Calidad nacional e internacional y de su aplicación a la estrategia de crecimiento de cualquier compañía.
- 3.- Brindar a los administradores las herramientas que les ayuden a concretar y utilizar los sistemas de calidad como una de las principales palancas para alcanzar los objetivos comerciales.
- 4.- Convencer a los administradores de que consideren a la calidad como uno de los objetivos fundamentales de la compañía en todo proceso de toma de decisiones<sup>92</sup>.

### Programas de capacitación

La capacitación en calidad debe darse para todos y cada uno de los integrantes de cada departamento. Asimismo, se pueden desarrollara programas como los siguientes:

- a) Desarrollar programas para el cambio de hábitos y creencias, como por ejemplo: llegar tarde, tomar más tiempo para la comida, la idea de "ahí se va", no cumplir lo que se ofrece, exceso de juntas (juntitis), citar a las personas y hacerlas esperar, etcétera<sup>93</sup>.

---

<sup>91</sup> Ibid.

<sup>92</sup> Idem.

<sup>93</sup> Buenrostro, E. Control de calidad a su alcance.

- b) **Desarrollar y actualizar el programa de concientización:** Este programa debe iniciarse despacio e irse concretando a medida que va instaurándose el proceso de mejoramiento. No debe ser un fuego de paja, con banderines, cartelones y tarjetas de compromiso; en el que todo el mundo toma parte pero que muere con la misma rapidez con que se enciende. El estar conscientes de la excelencia es parte de la ininterrumpida responsabilidad de los administradores y el difundir y compartir los éxitos es parte esencial de todo el proceso<sup>94</sup>.
- c) **Establecer y actualizar el proceso educativo para el mejoramiento:** Se debe prever a todo el mundo de las herramientas que les permitan prevenir los errores, con las técnicas comprobadas que les ayuden a determinar las verdaderas causas de las fallas (cuando se presentan los problemas) y escoger un método de corrección que evite que los problemas vuelvan a presentarse.

El desempeño libre de error no se inicia con algún nuevo método estadístico, ni con una técnica para la solución de problemas. Empieza cuando cada persona adquiere pleno conocimiento de su trabajo y se convence de lo que puede desempeñar con toda propiedad y sin errores. Esto implica que la administración de la empresa debe proporcionar a todo su personal:

- 1.- Descripción detallada de puestos, individualmente.
- 2.- Mediciones pertinentes.
- 3.- Herramientas que permitan desempeñar las labores del puesto sin errores.
- 4.- Capacitación sobre el puesto y comprensión de su importancia.
- 5.- Retroalimentación por parte del cliente sobre lo adecuado del trabajo.

<sup>94</sup> Harrington., *op.cit.*

6.- Tiempo para realizar el trabajo correctamente<sup>95</sup>.

d) **Desarrollar e implementar planes de reconocimiento:** Los seguidores del conductismo llevan años arguyendo que la mejor forma de modificar una conducta indeseable y de reforzar las costumbres deseables consiste en premiar a los individuos cuando adoptan los patrones deseables. El premio no tiene por que ser una fuerte suma de dinero, si bien en algunos casos sí vale la pena. Con frecuencia un agradecimiento público o privado, un diploma o un pastel compartido con los compañeros del departamento puede ser algo más apreciado y más apropiado. Lo importante es que el individuo o grupo de individuos sepa que la alta dirección aprecia en lo que vale el esfuerzo y el resultado logrado y que los alienta a seguir en esa dirección.

e) **Solución de problemas:** Los seis elementos críticos que se requieren en cualquier plan a largo plazo para eliminar de por vida los problemas son:

1.- **Conciencia:** los empleados y los administradores deben estar conscientes del costo que los errores representan para la compañía y, por lo tanto, de la importancia que debe concederse a su eliminación.

2.- **Deseo:** Debe crearse el deseo de eliminar los errores. A nadie le gusta equivocarse, sólo hace falta darles las herramientas para que hagan las cosas bien.

3.- **Capacitación en la solución de los problemas:** Los individuos que trabajan en la eliminación de los problemas deben tener

---

<sup>95</sup> Idem.

confianza en sí mismos como auténticos profesionales en la materia. No sólo debe detectar y presentar los problemas; deben recabar los costos respectivos y los datos que los respalden. Deben concebir y preparar una serie de soluciones optativas y escoger la mejor de todas.

**4.- Análisis del problema:** Se requiere un sistema para traducir los síntomas en un conocimiento preciso de lo que causó el problema.

**5.- Sistema de seguimiento:** Un sistema para mantener una continua vigilancia sobre los problemas y sobre las actividades de corrección debe ser patente constitutiva del sistema preventivo global. Además, debe servir como un medio para evaluar la efectividad de la acción preventiva.

**6.- Amplios reconocimientos:** A todos los participantes debe dárseles todo el crédito y el reconocimiento que se merecen<sup>96</sup>.

### **3.5 COSTOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL**

Antes de implantar el proceso de mejoramiento es necesario calcular una estima de los ahorros potenciales. Es probable que éste se logre muy bien por medio de un examen de las cifras sobre costos por mala calidad. El costo de la mala calidad puede definirse como la suma de todos los costos que se incurren para prevenir que sucedan errores (costos de prevención)<sup>97</sup>.

---

<sup>96</sup> Ibid.

<sup>97</sup> Id.

### 3.5.1 Costos de la mala calidad

Los costos de la mala calidad pueden dividirse en cinco grupos principales:

1.- **Costos de prevención.** El costo de preparación de una actividad para poder desempeñarla sin errores, como por ejemplo: capacitación, estudios de capacidad de los procesos, análisis de los proveedores.

2.- **Costos de evaluación.** El costo relacionado con la evaluación de un resultado para confirmar de que está libre de errores, algunos ejemplo de éstos son: inspección y comprobación de las operaciones, mantenimiento del instrumental de inspección y comprobación, revisión de los diseños, etc.

3.- **Costo interno de las fallas.** El costo resultante de errores que se detectan en los productos o servicios antes de que éstos salgan de la compañía hacia los clientes, algunos de éstos son: desperdicio y reprocesado, cargos por mora en el pago de las facturas, repetición de cartas, documentos, etc.

4.- **Costo externo de las fallas.** El costo resultante de errores que no se detectaron en los productos o servicios antes de que éstos llegaran al consumidor externo, algunos ejemplos son:

costo de la garantía, gastos y costas por demandas legales en contra de los productos servicios, manejo de las quejas, etc.

**5.- Instrumental de inspección y de medición.** El costo de la inversión en el instrumental que se requiere para llevar a cabo las actividades de evaluación<sup>98</sup>.

### **3.5.2 Beneficios para la empresa, al implementar un proceso de mejoramiento hacia la calidad total.**

- 1.- Se produce un fuerte aumento de la calidad y la productividad, tanto dentro como fuera de la compañía .
- 2.- Los negocios aumentan y mejoran.
- 3.- Las comunicaciones ascendentes y descendentes, mejoran.
- 4.- La moral de los empleados mejora a medida que se desarrolla una relación más fuerte entre administrador y empleados.
- 5.- Se resuelven ciertos problemas que de otra manera nunca hubiesen logrado un grado de prioridad lo bastante alto para que recibieran la atención debida.
- 6.- Los empleados a que las cosas funcionen con suavidad dado que las metas del líder informal del departamento y las del líder formal y de la propia compañía se alinean<sup>99</sup>.

### **3.5.3 Beneficios para los empleados**

Los empleados bajo un sistema de Calidad Total reciben múltiples beneficios como por ejemplo:

---

<sup>98</sup> Ib.

<sup>99</sup> Ibidem.

- 1.- Las oportunidades de desarrollo aumentan para todos los empleados.
- 2.- Sienten que son parte de la acción y que ellos son quienes hacen que las cosas sucedan.
- 3.- Los empleados ven aumentar la satisfacción por su trabajo dado que se elimina la monotonía y los puestos adquieren mayor estatura.
- 4.- Los individuos reciben nueva capacitación y mayores oportunidades de demostrar sus aptitudes y conocimientos, además de que se les abren nuevas puertas para el reconocimiento y el ascenso.
- 5.- Aumenta la seguridad en el trabajo puesto que crece la rentabilidad de la compañía.
- 6.- Aumenta la estatura intelectual de los empleados<sup>100</sup>.
- 7.- Los empleados adquieren ciertas habilidades sociales (las cuales son conductas adecuadas o funcionales para situaciones sociales), tales como:

- a) iniciar y mantener conversaciones al igual que hablar en público.
- b) ser Asertivo; entendiendo a la asertividad como la acción o expresión adecuada de cualquier emoción o sentimiento sin manifestar ansiedad o agresividad ante una o más personas<sup>101</sup>, por ejemplo:

- defensa de los propios derechos.
- pedir favores, rechazar peticiones, hacer cumplidos y aceptar cumplidos.
- expresar opiniones personales, incluyendo el desacuerdo, expresión justificada de molestia, desagrado o enfado .
- Disculparse o admitir ignorancia, petición de cambios en la conducta del otro y afrontamiento a las críticas.

- c) solucionar problemas; el cual es un proceso de encontrar una solución eficaz a una situación problemática, tomando en cuenta las alternativas y las posibles consecuencias positivas y negativas, para tomar una decisión adecuada conforme a los objetivos planteados, sin que se vean afectados otros<sup>102</sup>.

<sup>100</sup> Idem.

<sup>101</sup> México, AMAPSI. Asertividad. Elaborado por: Muneeta R., et. al., s.f., s.l.

<sup>102</sup> Caballo. Manual de técnicas de terapia y modificación de conducta. p.409.

El propósito del presente capítulo fue mostrar de manera general las características del Sistema de Calidad Total, pero más específicamente conocer la concepción del hombre bajo este modelo administrativo, dado que es nuestro punto de interés y sobre todo que nos permitirá cumplir con nuestro objetivo. Por lo tanto, a partir de lo antes señalado podemos decir que la Calidad Total representa un Sistema Democrático, ya que el ser humano es considerado como un elemento sumamente importante para el éxito y desarrollo de la Organización, por ello la participación de cada miembro de la empresa es relevante y su trabajo lo realiza en equipo. Cabe destacar que todos los miembros de la Organización integran un grupo, cuyo objetivo último es alcanzar la Calidad Total de sus productos o servicios y la satisfacción de sus clientes internos y externos. Asimismo, existen subgrupos especializados que llevan a cabo determinada tarea en una área específica.

Dadas las características del Sistema de Calidad Total, podemos señalar que los empleados tienen mayores oportunidades de desarrollo; sienten que son importantes en el proceso de planeación, elaboración de un producto o servicio y venta del mismo, puesto que su participación es relevante; aumenta la satisfacción por su trabajo, ya que por una parte se elimina la monotonía y por otra expresan sus opiniones con respecto a su trabajo, plantean soluciones a problemas laborales, etc.

Asimismo, los trabajadores reciben nueva capacitación (con respecto a toma de decisiones, implantación o creación de nuevos hábitos, comunicación, capacitación a nivel técnico, etc.); tienen la oportunidad de mostrar sus aptitudes y conocimientos, obtienen un mayor reconocimiento (incentivos como, diplomas, dinero, regalos, comidas con los jefes, etc.); aumenta su oportunidad de ascenso y nivel intelectual.

Cabe destacar que el Psicólogo funge un papel muy importante en el Sistema de Calidad Total, ya que al igual que los Administradores son promotores del cambio. Además el Psicólogo elabora y aplica programas de capacitación (de inducción al cambio, comunicación, toma de decisiones, relaciones humanas, etc.). Al respecto, es importante resaltar que la educación juega un papel relevante para el éxito del Sistema de Calidad Total,



de ahí que la educación debe ser permanente desde la Alta Dirección hasta el más bajo nivel de los empleados.

Otra de las funciones del Psicólogo consiste en elaborar, aplicar y analizar encuestas que tienen la finalidad de detectar problemas laborales, a partir de lo cual se procederá a dar solución a éstos. Asimismo, a partir de estas encuestas se pueden conocer los avances del proceso de mejoramiento (no descartando la observación directa, la demanda del producto, etc.).

Por lo tanto, se puede decir que el Sistema de Calidad Total muestra mucho más interés por el individuo, en términos de que no lo considera como una máquina (como en la Escuela de Administración Científica) sino como un ser pensante, creativo, inteligente, sociable, etc. y por tanto permite que el individuo se identifique con la Organización y busque su realización en ella ( ascensos, un mejor nivel intelectual, satisfacción con su trabajo, etc.); situación que era muy diferente en los Modelos Autocráticos.

Asimismo, en el Sistema de Calidad Total se hace mayor énfasis en la Organización y en el personal, ya que se lleva a cabo una concepción integral entre hombre, trabajo y organización. Por lo que se puede decir que la calidad del trabajo influye en la calidad de vida del trabajador en la organización, lo que a su vez afecta a la producción de bienes y servicios (calidad y cantidad) y por tanto conlleva a pérdidas económicas o quiebra de la Organización. De ahí que en el Sistema de Calidad Total el trabajo es de manera participativa, lo que da origen a una mejor calidad de vida del trabajador y a una excelente producción y por lo tanto, el éxito de la Organización.

Finalmente, cabe resaltar que el Sistema de Calidad Total puede aplicarse a cualquier empresa del mundo, siempre y cuando éste sea adaptado a la cultura del país en donde se encuentra la empresa.

## CAPÍTULO 4 LA FAMILIA

El presente capítulo pretende mostrar como primer punto la definición de familia desde un enfoque de Sistemas, la cual nos permitirá llevar a cabo el análisis de la relación existente entre Trabajo-Individuo-Familia, y lo que a su vez dará pauta al cumplimiento de nuestro objetivo.

Asimismo, el segundo y tercer puntos a desarrollar se dedicarán a describir las características de la familia mexicana (ya que es nuestro grupo de estudio y en específico las familias proletarias) y las funciones de la familia, bajo una perspectiva sociológica. Por lo que podemos decir que nuestro estudio se llevará a cabo desde una perspectiva social psicológica.

### 4.1 Definición de familia

La familia a lo largo de la historia ha sido definida bajo diversas posturas, como por ejemplo, desde una perspectiva social es definida como "una agrupación de parentesco que cría y educa a los niños en su seno y satisface otras necesidades humanas"<sup>103</sup> No obstante dado el objetivo que guía este trabajo, consideramos pertinente retomar la definición de familia bajo la teoría general de sistemas, ya que dada las características de ésta nos permitirá conocer, entender y determinar la relación Trabajo-Individuo-Familia.

La familia bajo este enfoque es concebida como un sistema abierto en continuo intercambio de material y energía con el medio circundante y en donde la modificación de uno de sus miembros provoca cambios en toda la familia, de ahí que la familia tiene una estrecha relación con otros sistemas sociales como son escuela, trabajo, etc.<sup>104</sup>. Al respecto cabe señalar que el grupo familiar se encuentra estrechamente relacionado con

---

<sup>103</sup> Giddens, A. y Tuner, J. La Teoría Social Hoy. P.139.

<sup>104</sup> Flores, R. Estructura de la familia con un miembro alcohólico. Tesina. ENEP-Iztacala.

el grupo de trabajo dado que en ambos sistemas el individuo pasa el mayor tiempo de su vida, lo que permite denominarlos como dos sistemas interrelacionados. Además se considera que el individuo dedica más tiempo a su trabajo que a su hogar, aún descontando las horas de sueño y las que el trabajador invierte en transportarse y comer fuera de su casa<sup>105</sup>.

Asimismo, la familia es un sistema que está en constante transformación, cambio y adaptación. Al respecto se dice que la familia tendrá que enfrentarse a cambios y requerirá un proceso de adaptación, por ejemplo ante cambios dentro de la familia, como son: luto, un divorcio, incesto, drogadicción, etc., y por otra parte a cambios del exterior como son: cambios en el trabajo, mudanza, etc.<sup>106</sup>.

Con respecto a lo anterior Rosendo y Regiña<sup>107</sup> afirman que "en la medida que sucede algún conflicto, la familia trata de solucionarlo, o se reestructura, acomoda o se adapta a las nuevas medidas de los miembros y a la vez de las realidades sociales. El cambio es necesario para el crecimiento y desarrollo de sus miembros; y en muchas ocasiones, éste se orienta desde la sociedad hacia el interior de la familia. Cuanta mayor flexibilidad y adaptabilidad requiere la sociedad de sus miembros, más significativa será la familia como matriz de desarrollo psicosocial".

Sin embargo, cuando la familia no se enfrenta a los cambios de dentro o fuera de la familia y por tanto no hay una adaptación, la familia entra en crisis debido a que ocurrió un estancamiento en su crecimiento, causando malestar en la familia y en donde el conflicto es depositado en uno de sus miembros. El conflicto o síntoma de la familia puede obedecer a

---

<sup>105</sup> Madahuar., *op.cit.*

<sup>106</sup> Flores,R., *op.cit.*

<sup>107</sup> Rosendo, G. y Regiña, S. p.110., cit.pos., Zaldivar, M. Zavala, G. "Estudio de la estructura familiar mexicana y su influencia en el desarrollo de conductas delictivas en un grupo de internos del Reclusorio Preventivo Varonil Oriente". Tesis, ENEP- iZTACALA.

problemas en la comunicación, a su estructura, a una incapacidad para solucionar problemas, etc.<sup>108</sup>.

#### 4.2 Características de la familia mexicana

De acuerdo con Sandoval<sup>109</sup> y Harris<sup>110</sup> en México existen dos tipos de familia, con respecto a su estructura:

- 1.- La llamada familia Nuclear, la cual está formada por la madre, el padre y los hijos.
- 2.- La llamada familia Extendida, la cual es muy frecuente en México. Esta familia es aquella formada por los familiares de la madre y el padre, tales como los progenitores de ambos, los hermanos y otros familiares cercanos.

La familia nuclear está formada por dos adultos y uno o más hijos procreados por ellos, en donde las tareas maritales y parentales son exclusivas de la pareja. Todos los miembros pertenecen a un solo sistema familiar. Ambos padres representan legalmente a los hijos, éstos llevan los apellidos de los padres y la pareja comparte la custodia de los hijos. Asimismo, las reglas y los roles son generalmente claros y bien definidos desde el nacimiento de la pareja e hijos. La liga familiar entre sus miembros está intacta y no ha experimentado la pérdida de uno de los adultos y todos los hermanos son consanguíneos.

Sin embargo, cabe mencionar que en México como en otros países muchas personas, sobre todo hombres, viven simultáneamente y hasta mantienen a más de una familia. También son muchos los que se casan, se separan, nunca se separan legalmente y posteriormente forman otra familia (familia reconstruida, que es aquella formada por un

---

<sup>108</sup> Flores, R., *op.cit.*

<sup>109</sup> Sandoval, M.D. El mexicano. Psicodinámica de sus relaciones familiares.

<sup>110</sup> Harris, C. Familia y sociedad industrial.

hombre y una mujer, de los que al menos uno de ellos tuvo una relación, en la cual procreó uno o más hijos y que éstos actualmente viven con su progenitor bajo su nueva relación)<sup>111</sup>.

Por otra parte, a pesar de que en México existen estos tipos de familia, también la familia mexicana se caracteriza por su dinámica familiar.

Al respecto, cabe destacar que la familia mexicana ha sufrido cambios en su dinámica, de ahí que los prototipos muy tradicionalistas de la clásica familia mexicana, ya no se presentan por lo menos de manera totalizadora en nuestra sociedad.

Por ejemplo, uno de los componentes del estereotipo de la familia mexicana, es el machismo y su correlativo maternalismo. A nivel popular es muy socorrido el término "macho" cuando se quiere hacer referencia al carácter o personalidad del hombre mexicano. Lo cual viene a ser reforzado de manera social a través de canciones, películas, etc.<sup>112</sup>.

En el prototipo tradicionalista de la mujer mexicana, se le presenta como abnegada, sumisa, maternalmente femenina y sacrificada, todo esto en pro del ideal hogareño. Lo cual viene a ser el complemento perfecto para el macho.

Así surgen los ideales de la madre santa a la que hay que respetar y venerar y el de la familia unidísima a través de los lazos del parentesco, ambos bajo la dirección del hombre de la casa, y sustentados por fuertes influencias religiosas<sup>113</sup>.

Empero, en la actualidad no existe ningún estereotipo, que defina y explique el sistema familiar en México. Esto se puede confirmar, con las múltiples investigaciones que han realizado instituciones como IMES (Instituto Mexicano de Estudios Sociales) y CONAPO

---

<sup>111</sup> Tirado, S.M. "La mujer en la familia reconstruida". Tesis en orientación familiar, U.D.L.A. C.U.

<sup>112</sup> Chávez, R. "Familia y sexualidad en México. Un análisis crítico de la educación sexual infantil". Tesis, ENEP-IZTACALA.

<sup>113</sup> Leñero, O. El fenómeno familiar en México.

(Comisión Nacional de Población), en donde es claro que estos prototipos están en un acelerado proceso de desaparición, donde los papeles del hombre y la mujer como miembros importantes de la familia y de la sociedad se están modificando (dichos cambios posteriormente se mencionarán).

Como se puede apreciar, el ya deteriorado concepto de la familia mexicana no es funcional, ni generalizable, pues si bien es cierto que nuestro país como unidad se encuentra expuesto a condiciones homogéneas, cada grupo en su interior las vive de manera diferente. Por lo tanto, existe una pluralidad de familias concretas, que gozan de una identidad propia, lo cual se hace obvio al ver que cada una está influenciada por elementos específicos<sup>114</sup>.

Independientemente de las condiciones concretas a las que se enfrente la familia, ésta ocupa un lugar importantísimo para la vida de los mexicanos. El mexicano considera a la familia como centro fundamental de sus actividades y sus referencias e independientemente de que la organización de su grupo familiar varía de región en región, de nivel social a otro, la familia permanecerá siempre como una organización básica de las actividades tanto a nivel individual como de grupo<sup>115</sup>.

Por lo que, dada la diversidad de la familia mexicana, Tocave<sup>116</sup> menciona **cinco posibles tipos de familia:**

- 1.- **La familia idónea o normal;** la cual proporciona amor y afecto, aceptación o tolerancia por los padres, y sensación de seguridad y estabilidad. Por ello debe cubrir las siguientes necesidades: Primero, que el niño se sienta querido, que tenga satisfechas sus necesidades de afecto; Segundo, que sienta la autoridad familiar, acostumbrándose a ponderar y respetar la escala de valores humanos; Tercero, que vea en los modelos

<sup>114</sup> Chávez, R., *op.cit.*

<sup>115</sup> Carrizo y cols.. La sexualidad en la infancia. En : Individuo y Sexualidad.

<sup>116</sup> Tocaven., cit. pos. Sánchez, V.O. (1989). " Factor socioeconómico y características de personalidad del menor infractor". Tesis, UNAM.

familiares, seres idealizables y dignos de identificarse con ellos. Estos pueden crear un ambiente facilitador que permita un desarrollo apropiado.

- 2.- **La familia invertida**; la cual se caracteriza porque es una especie de matriarcado donde la madre es casi la autoridad absoluta en el hogar. Las decisiones concernientes a los niños las adopta ella y por lo menos ante éstos aparece como una autoridad, porque es la que impone la mayoría de los castigos. Ella se ha casado con un hombre al que demanda, critica y empuja constantemente. El considera que su papel ante sus hijos es secundario y dedica gran parte de sus energías a su trabajo o a otras actividades no concernientes a la familia.
  
- 3.- **La familia sobretrabajada**, la cual puede describirse como aquella donde ambos padres viven intensamente ocupados en actividades fuera de la casa que a menudo son financieramente remunerados, pero que dejan el hogar emocional estéril. Sin bien la calidad de la relación entre los padres y el niño es más importante que la cantidad, lo cierto es que cuando los padres trabajan, muchas veces les queda poco tiempo o energías para dedicar a sus hijos.
  
- 4.- **La familia hipermotiva**, la cual tiene una gama de expresiones emotivas más amplia de lo común. Esta es la familia donde todos, padres e hijos por igual, dan rienda suelta a sus emociones en mayor medida de lo común. Una pequeña provocación basta para crear una perturbación emocional y todos los sentimientos se expresan libre y excesivamente, inclusive el amor, la depresión, la excitación, la ira, etc.
  
- 5.- **La familia ignorante** sería aquella donde ambos padres, por uno u otro motivo, carece de conocimientos generales sobre el mundo que les rodea, estos padres inculcan de tal manera a sus hijos verdades a medias o falseadas, que encuentran dificultad para despojarse alguna vez de estas concepciones erróneas.

A partir de lo antes señalado y dado que nos interesan en particular las familias de aquellas personas que trabajan en fábricas, a continuación se mencionarán algunas características de éstas.

Las familias proletarias viven en colonias pobres u obreras urbanizadas, en vecindades o modestas casas (dos o más cuartos) cuentan con servicios públicos. En su mayoría son obreros o tienen un oficio semicalificado y sus ingresos se basan en el salario mínimo.

Cabe destacar que la familia obrera frecuentemente tiene un rasgo consanguíneo, pues en la mayoría de los casos esta familia es nuclear. Sin embargo, este sector presenta muchas variedades; ya que existen muchas uniones libres, que ocasionalmente tienen el apoyo de alguna de las familias de origen, asimismo, hay muchas mujeres fungiendo como jefes de familia por ser abandonadas, y hombres que mantienen a muchas mujeres.

Las familias de la pequeña burguesía viven en colonias de clase media, con servicios y casa-apartamento multifamiliares, trabajan como empleados de oficina, servicios, técnicos, comercio, etc. Sus ingresos son superiores al sueldo mínimo.

La burguesía media vive en colonias modernas con casa rentada o propia, son profesionistas, o se dedican a los negocios, su sueldo va desde cuatro a ocho veces el salario mínimo.

Las familias burguesas de clase alta viven en zonas residenciales, pueden ser empresarios, capitalistas o políticos de alto nivel y sus ingresos son muy altos.

Se puede decir que estos tres tipos de burguesía, por lo general tienden al modelo nuclear conyugal. Sin embargo no para todos resulta éste, que podría catalogarse de liberal y modernista. En ocasiones la familia burguesa baja, inicia la vida conyugal con alguna de las familias de origen (debido al factor económico). El tipo de familia extensa consanguínea es más frecuente en la burguesía alta, que en las otras, ya que estos lazos se estrechan por la economía y herencia<sup>117</sup>.

---

<sup>117</sup> Chávez, R., *op.cit.*



### 4.3 Funciones de la familia

La familia es considerada como un grupo primario, ya que está constituida por personas relacionadas entre sí sobre la base de los lazos del parentesco y más aún de la vivienda en común.

Las funciones de la familia son:

1.- **Económica:** La familia es la unidad que busca asegurar el mantenimiento básico de sus miembros (necesidades materiales: vestimenta, alimentación, pago de servicios públicos, etc.).

2.- **Afectiva:** La familia cumple la función de equilibrio emocional, ya que ésta tiende a ser identificada con el hogar: lugar donde se produce calor afectivo, testigo de los gozos y desilusiones de los integrantes de la familia, brindándoles apoyo. Asimismo, además de la función erótica o amorosa de los cónyuges, también se presenta la dimensión afectiva para sus hijos<sup>118</sup>.

3.- **Socializadora:** En la familia empieza el proceso de socialización de los hijos, por lo que ésta desempeña un papel de primer orden en la formación de las actitudes, valores y creencias del niño, y ejercerá una gran influencia en la clase de las relaciones que el individuo desarrollará con otros agentes e instituciones sociales<sup>119</sup>.

Como mencionamos a lo largo de este capítulo, la familia bajo la teoría de sistemas es considerada como un sistema abierto. Por lo tanto ésta se ve afectada por otros sistemas, tales como: el trabajo, la escuela, etc., ya que los miembros de la familia también pertenecen a dichos sistemas y por tanto las modificaciones, cambios o situaciones que los

<sup>118</sup> Leñero, R. La familia.

<sup>119</sup> Cohen, B. Introducción a la sociología.

integrantes de la familia enfrenten en el trabajo, la escuela, etc. , influirán en la familia. De ahí que se considera que los cambios que sufra uno de los miembros de la familia (problemas en el trabajo, ascensos, malas calificaciones, etc.) influirán en la familia y por lo tanto ésta sufrirá cambios.

Por lo tanto, cabe destacar que la familia ante situaciones internas o externas a la familia, ella tendrá que adaptarse a éstas, de ahí que se darán cambios o modificaciones en la familia.

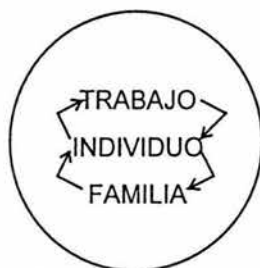
Asimismo, este capítulo nos permitió conocer que en México generalmente existen familias nucleares y extensas. Además la familia mexicana ha sufrido cambios, por lo que los prototipos de la mujer abnegada y sufrida, la cual únicamente se dedica al hogar y a los hijos; así como el hombre macho, quien es el que manda y dirige a la familia, ya no son tan frecuentes en las familias mexicanas. De ahí que ante los múltiples cambios sociales existen familias en donde se presenta el Matriarcado, Patriarcado y Mixto.

Con respecto a lo anterior y bajo la perspectiva de la Teoría de Sistemas, se podría decir que debido a la industrialización y a la crisis económica, la mujer mexicana se enfrentó a la necesidad de trabajar fuera del hogar (en fábricas, talleres, escuelas, etc.), lo cual provocó cambios en la familia, pues uno de los miembros sufrió cambios y por lo tanto, la familia tuvo que adaptarse a dichos cambios. De ahí que la familia empezó a contratar a personas que cuidaran a los hijos pequeños, que realizaran los quehaceres domésticos, o bien los hijos se hacían de comer, el esposo empezó a colaborar en los quehaceres de la casa, etc.

Partiendo de todo lo antes señalado, se deriva la importancia de este capítulo y sobre todo la de retomar a la teoría de sistemas para explicar a la familia, ya que podemos decir que los cambios que sufrirá el trabajador mexicano , laborando bajo el programa administrativo de Calidad Total provocará cambios en la familia, por lo que en el siguiente capítulo se tratará dicho aspecto.

## CAPÍTULO 5 TRABAJO-INDIVIDUO-FAMILIA

Aún cuando consideramos que existe una relación circular entre:



En este capítulo únicamente realizaremos un análisis de manera unidireccional (lineal) de la relación que existe entre: Trabajo → Individuo → familia, bajo un modelo de administración Autocrático y uno Democrático; ya que nos interesa particularmente conocer los efectos de estos Modelos Administrativos sobre el trabajador y la familia

### Modelo de Administración Autocrático

#### TRABAJO

"ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA"

(aplicado en su forma pura en empresas mexicanas, durante el desarrollo industrial de México, a partir de la segunda guerra mundial, durante los años 50's a los 70's).



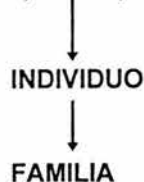
### Modelo de Administración

#### Democrático

#### TRABAJO

"CALIDAD TOTAL"

(el cual actualmente se está aplicando en México y en empresas tales como: VIPS, Autoplas de Grupo Resistol, AGA de México, Quimex, etc.).



Cabe señalar y recordar que dicho análisis será de tipo deductivo, partiendo y retomando información expuesta por diversos autores, además el análisis se realizará mediante el desarrollo de cuatro aspectos: características de la actividad de trabajo, características de las relaciones laborales, repercusiones en el obrero y repercusiones en la familia.

Es importante destacar que aún cuando este trabajo sólo se enfoca al obrero (dado que existe más información o estudios con respecto a él), no se descarta la idea y posibilidad de que el personal administrativo también haya sufrido cambios en su personalidad, al haber trabajado bajo un modelo administrativo autocrático "Administración Científica" (Taylorismo), y por consiguiente consideramos que dicho personal también sufrirá cambios con respecto a su personalidad, al trabajar bajo un modelo de administración democrática "Calidad Total"; ya que todo el personal que forma parte de una empresa -tanto a nivel administrativo como a nivel operativo-, tiene que seguir los principios del Modelo Administrativo bajo el que se rige dicha Organización.

Por lo que, para realizar dicho análisis retomamos a Corominas<sup>1</sup>, quien señala que el trabajo implica una relación plural, que abarca los niveles biológicos, psicológicos, sociales y culturales; los cuales deben tomarse en cuenta al involucrar al trabajador a unos objetivos; ya que estos niveles se ven afectados por el modo de producción establecido, las condiciones de trabajo, entre otros.

---

<sup>1</sup> Corominas, C. Nueva Estructura Social.

### 5.1 Relación Trabajo-Individuo-Familia, bajo un modelo Autocrático en México.

La administración científica como modelo a seguir por las empresas mexicanas, tuvo su inicio de aplicación durante el período de desarrollo industrial de México, el cual fue a partir de la segunda guerra mundial (1939).

Por lo que el análisis que a continuación se realizará contemplará la etapa de mayor auge económico del país, en la década que va de los años 50's a los 70's.

Se decidió contemplar dicho período dado que consideramos que durante esta etapa los principios de la Administración Científica fueron aplicados al pie de la letra o en su forma pura (sin modificación alguna). No obstante cabe resaltar que en la actualidad es probable que algunas pequeñas o medianas empresas continúen aplicando dicho programa administrativo, pero con algunas modificaciones (como por ejemplo; el trabajo es de 8 hrs, la relación del trabajador y el jefe es más estrecha, etc.).

Asimismo, es importante destacar que se considera que el modelo administrativo mexicano tradicional ha sido el Taylorismo, el cual por una parte ha sido el más publicitado durante el presente siglo en el país y por otra aquel en el que han sido capacitados la inmensa mayoría de los estudiantes universitarios mexicanos de administración.

Por lo mismo, una gran mayoría de los directores y empresarios mexicanos administran sus organizaciones y al personal que labora en ellas, basándose en las técnicas y en los principios administrativos de Taylor.

El haber estudiado en toda la carrera universitaria las técnicas y los principios Taylorianos, el escucharlos cotidianamente y el haberlos aplicado a lo largo de toda una

vida de trabajo han acostumbrado a los directores y a los empresarios mexicanos a pensar siempre de acuerdo con Taylor y se les dificulta cualquier intento de aceptación del modelo administrativo para la calidad, más desarrollado y funcional, pues esperan que la calidad la logren los niveles inferiores <sup>2</sup>.

Por lo tanto, partiendo y retomando la información expuesta en el capítulo 2, el cual hace referencia a los principios de la escuela de administración científica "Taylorismo"; así como apoyándonos con más información de diversos autores y ubicándonos en el período de los años 50's a los 70's; a continuación desarrollaremos los cuatro aspectos ya mencionados al principio.

### 5.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DE TRABAJO

**Fraccionado:** El trabajo era dividido en sus elementos más simples. Así los obreros tenían nula influencia sobre cómo realizar el proceso de trabajo en su conjunto, al tiempo que sus tareas concretas estaban predeterminadas por el movimiento de la máquina y los tiempos establecidos por los ingenieros industriales<sup>3</sup>.

**Rutinario:** El obrero realizaba una misma operación repetidas veces durante todo su horario de trabajo.

**Enorme esfuerzo físico:** Los ritmos de trabajo eran acelerados, con el fin de cumplir los estándares de producción preestablecidos. Asimismo, se tenían que trabajar largas jornadas (hasta 14 hrs diarias, incluyendo sábados y media jornada los domingos), además los empresarios renunciaban a utilizar máquinas que aliviaran el trabajo físico, pesado y agotador, puesto que el empleo de muchos trabajadores resultaba

---

<sup>2</sup> Cololunga, D. Administración para la calidad.

<sup>3</sup> Laurelly. Condiciones de trabajo y desgaste obrero. En: Condiciones de trabajo. Tomo 2.

más barato que la adquisición de una máquina<sup>4</sup>. Aunque en la actualidad ya no es así.

**Escasa seguridad:** La carencia absoluta de medidas de seguridad provocaron un sin fin de accidentes, ya que por ejemplo, en cuanto a cuestiones físicas las condiciones laborales eran y son en algunas industrias, deplorables, lo cual se puede constatar en empresas de la industria química, petroquímica, fabricación de calzado, etc. Por ejemplo los trabajadores de las industrias petroquímicas se encontraban y se encuentran expuestos a diversas sustancias tóxicas<sup>5</sup>. Por otra parte existían fábricas en las cuales hay un intenso ruido y las máquinas no tienen mantenimiento (les hacen falta piezas)<sup>6</sup>.

**Escasa capacitación:** Sólo se limitaba a nivel operativo (cómo realizar el trabajo sin perder tiempo).

### 5.1.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES LABORALES

**Autoritarias:** La relación que se establecía entre el personal administrativo y los obreros era de jefe y subordinado, pues los primeros tenían el poder y los segundos sólo se limitaban a obedecer. Asimismo, la relación era fría, dado que por una parte no había afecto y por otra el obrero era considerado como un objeto. Cabe destacar que Barro y Jiménez<sup>7</sup>, señalan que el obrero recibía maltrato verbal e incluso maltrato físico.

**Competitivas:** La relación entre los obreros era de competencia, dado que se establecía que el obrero que más produjera obtendría un mayor sueldo<sup>8</sup>.

<sup>4</sup> Barro, E. y Jiménez, E., *op.cit.*

<sup>5</sup> Alvarez, M. y Gónzales M. Industria y clase obrera en México (1950-1980). UNAM.

<sup>6</sup> Laurelly. Condiciones de ...

<sup>7</sup> Barro, E. y Jiménez, E., *op.cit.*

<sup>8</sup> Mancebo., *op.cit*

**Individualismo:** Debido a que cada obrero tenía su propia actividad, éste sólo se limitaba a cumplirla. Además, eran pocas sus relaciones de trabajo con sus compañeros (si no es que nulas), ya que los grupos eran considerados como ineficientes.

**Escasa comunicación:** La comunicación sólo se daba a través de órdenes y en ocasiones el obrero le comunicaba al supervisor las fallas de la máquina, etc.

### 5.1.3 REPERCUSIONES EN EL OBRERO

**Baja autoestima:** Ante la rutina y monotonía de su trabajo, el obrero se sentía despojado del conocimiento respecto al proceso en su conjunto, pues sólo se le asignaba una actividad u operación simple que sólo necesitaba una destreza específica y no mayores conocimientos<sup>9</sup>. De dicha situación procede la sensación de fracaso en tantas personas, la pérdida de ilusión en el trabajo cotidiano, el aburrimiento progresivo.

También, las condiciones de trabajo produjeron algunos trastornos en la personalidad del trabajador (agresivo, pasivo, etc.), como por ejemplo cuando alguien se sentía como objeto en su trabajo, cuando la oficina o el taller era una jaula, o simplemente cuando después de trabajar había tristeza.<sup>10</sup>

**Poca motivación:** Aún cuando el obrero era motivado con dinero extra, poca era su motivación pues su trabajo era monótono y aburrido.

**No creatividad:** En la medida de que fue destruido el trabajo armónico, es decir la pérdida de control del obrero sobre su proceso de trabajo y fue sustituido por operaciones simples, repetitivas y maquinales; la creatividad se convirtió en un obstáculo y la descalificación fue la norma y finalmente la enajenación fue el

<sup>9</sup> Laurelly. Condiciones de ...

<sup>10</sup> Corominas, C., *op.cit.*



resultado esencial del proceso. Por lo tanto, el fenómeno organizativo burocrático limitó a la persona para manifestar su creatividad.

**Problemas de salud Física y Psicológica:** Debido a que los ritmos de trabajo eran acelerados, implicaban un esfuerzo físico grande en muchos casos y un grado de tensión psicológica alta; ambos problemas que repercutieron en el desgaste y deterioro del obrero, ya que el ritmo de trabajo requería de una concentración mayor durante un lapso prolongado, así como la tensión generada por los posibles peligros pudo incrementarlos, dado que por un lado se trataba de evitar accidentes y por otro se llevaba a cabo el control y velocidad del proceso, y todo esto ligado con un descanso reducido, provocó muchos y graves accidentes, como por ejemplo: una persona que se cortó los dedos, que otra se quemó con alguna sustancia química, etc.<sup>11</sup>.

Asimismo, el trabajo por turnos le provocó problemas gastrointestinales, hipertensión, etc. En tanto que las condiciones de trabajo dieron origen a problemas de salud, tales como intoxicación, ceguera, sordera, etc.

Otro elemento importante para entender el desgaste del obrero en el proceso directo de producción era el estrés, o tensión nerviosa. Este se expresa como una reacción neurohormonal, que está causalmente relacionada con una serie de enfermedades como la hipertensión, la úlcera, la diabetes, la disminución de resistencia a las infecciones, etc.

Dichos efectos del estrés sobre el trabajador se demostraron nitidamente en un estudio realizado por el Sindicato Mexicano de Electricistas, en el cual se hizo la comparación entre la situación de salud de un grupo en condiciones de trabajo con un alto grado de estrés, con las de otro en condiciones menos estresantes. Los resultados fueron que, aparte de que la accidentalidad fue más alta en el grupo con mayor estrés que el grupo de comparación, mostraron condiciones de salud muy distintas, pues en el grupo con estrés los trabajadores presentaban un sin fin de

---

<sup>11</sup> Laurelly. El desgaste obrero en México.

enfermedades tales como diabetes, hipertensión, alteraciones de sueño, úlceras, etc<sup>12</sup>.

**No tiene desarrollo educativo:** Dado que únicamente se les enseñaba a los trabajadores a realizar adecuadamente su actividad, la gerencia de administración no consideraba necesario e indispensable capacitar a los trabajadores con respecto a la obtención de habilidades sociales, como el hablar en público, toma de decisiones, solución de problemas, etc.; ya que los obreros sólo debían realizar su actividad correspondiente y preestablecida; y para lo cual no necesitaba adquirir ciertas habilidades sociales.

**No compromiso:** Ante las condiciones de trabajo (monotonía) el obrero realizaba su trabajo a medias, no se esforzaba por realizarlo cada día mejor, pues sólo se limitaba a cumplir con los estándares preestablecidos o más, de producción.

**Dinero extra:** A pesar de que las implicaciones que tenían los primeros programas administrativos en el aspecto psicológico del trabajador eran negativas ( antes ya señaladas), también tuvieron consecuencias positivas, ya que la manera de motivar al trabajador a través de un estímulo tangible (dinero) por una mayor producción le permitió al trabajador mexicano satisfacer sus necesidades tanto de él como de su familia. Asimismo es probable que algunos trabajadores hayan podido darse el lujo de haber comprado algunos artículos o comodidades (por ejemplo, un tocadiscos, una sala, etc.). Dicha situación provocó que los integrantes de la familia se sintieran de alguna manera alegres por el hecho de tener aquellos artículos que los elevaba de estatus y por vivir económicamente bien<sup>13</sup>.

---

<sup>12</sup> Laurelly. Condiciones de ...

<sup>13</sup> Juárez, A. La clase obrera y sus condiciones de vida en México. En: El obrero mexicano. Tomo I.

#### 5.1.4 REPERCUSIONES EN LA FAMILIA

**No calidad de vida:** El trabajador industrial mexicano y su familia vivían acosados por la desnutrición y el hablar de sus niveles de confort de consumo en aparatos electrodomésticos y aún de muebles, sería absurdo, ya que no tienen posibilidades económicas para satisfacerlos. No obstante la existencia de televisores aún en las barrancas podría explicarse, más que como indicador de bienestar, como la aspiración primaria y última de sus habitantes por acceder, así sea a través de la imagen y sonido, a otra realidad distinta a la que los rodea, menos hostil, menos infrahumana. Además, a medida que avanzaba su empobrecimiento, disminuyen las posibilidades de los obreros para educar a sus hijos, aunque sea sólo a nivel primaria. Dicha situación al igual que muchas otros factores, provocaron la delincuencia, alcoholismo y drogadicción; ya que es el reflejo de la carencia de actividades coordinadas de recreación y esparcimiento para la mayoría de la población<sup>14</sup>.

**No satisfacer necesidades:** Debido a que los salarios eran bajos, representaba la causa por la cual el obrero se veía en la necesidad de aumentar o prolongar la jornada de trabajo más allá del tiempo socialmente necesario, ya que el obrero necesitaba aumentar sus ingresos económicos en su hogar, pues el salario mínimo no le alcanzaba para cubrir los precios de los bienes y servicios básicos: alimentación, vivienda, ropa y transporte.

Actualmente se vive una situación semejante, ya que debido a la crisis económica y por consiguiente a los elevados costos de los productos y servicios, así como al bajo salario; el trabajador mexicano se ve en la necesidad de aumentar sus jornadas de trabajo o de tener otros lugares de trabajo.

Conclusión

<sup>14</sup> Ibidem.

**Poco tiempo de convivencia:** Al respecto cabe señalar que el trabajo por turnos influyó sobre la vida social y familiar, dado que prohibía el desarrollo regular de cualquier actividad que no fuera el trabajo. Además los horarios y su cambio provocaban que el obrero fuera incapaz de involucrarse en actividades que requerían una asistencia regular<sup>15</sup>.

Asimismo, dado que el trabajador cubría jornadas largas (doble turno) provocaba que la convivencia del obrero con los miembros de su familia fuera mínima o bien dado el estado de ánimo del trabajador al llegar a su casa era probable que peleara con su esposa e hijos.

**Aportación económica de la pareja:** Debido a que el salario del jefe de la familia no era suficiente para cubrir los gastos de una familia numerosa, otros miembros de la familia se vieron en la necesidad de participar en la actividad económica. Por lo que, ante la crisis económica de la familia la mujer mexicana se enfrentó a la necesidad de realizar trabajos remunerados, con el fin de contribuir a la complementación del bajo salario de su compañero. La participación de la mujer se concentraba tradicionalmente en ciertas áreas de actividad, tales como la industria del vestido, enfermería, etc. Asimismo, una contribución importante de las esposas a la reproducción de la fuerza de trabajo era mediante su quehacer doméstico. Por otra parte, cuando el jefe de familia no conseguía llevar suficiente dinero al hogar, cada uno de sus miembros tenía que hacer su parte para que el núcleo subsistiera<sup>16</sup>.

En la clase proletaria, la crisis de la familia durante la industrialización se debió a la necesaria incorporación de la mujer a la producción capitalista, que provocó el abandono de los hijos con las consecuencias correspondientes: accidentes, mala alimentación, mortalidad infantil, golpes, ocio, falta de educación, carencia de todo tipo de contacto<sup>17</sup>. Asimismo, debido a la incorporación de la mujer

<sup>15</sup> Laurelly. Condiciones de ...

<sup>16</sup> García, B.; Muñoz, H. y Oliveira, O. La familia obrera y la reproducción de la fuerza de trabajo. En: El obrero mexicano. Tomo I.

<sup>17</sup> Walman, G. La crisis de la familia: una revisión teórica del problema. "Revista Mexicana de las Ciencias Políticas y Sociales".

al mundo de la producción fabril, provocó cambios en las relaciones familiares; ya que los hijos y el hogar quedaron al cuidado de terceros o simplemente no se les prestó tanta atención<sup>18</sup>.

**Individualismo:** Ante la poca convivencia que se daba entre los miembros de la familia, se podría decir que cada integrante se dedicó a su actividad específica y sólo se preocupó por satisfacer sus necesidades y mostró poco interés por los demás.

**Búsqueda de desahogo:** Ante las condiciones en las que se encontraba el obrero en la fábrica, éste esperaba encontrar en su casa tranquilidad, por ello era probable que ante cualquier situación explotaba emocionalmente y se desahogaba gritando, peleando, etc.

Lo anterior se encuentra relacionado con el hecho de que cuando un trabajador se siente como un objeto y es tratado como tal en su trabajo, puede provocar cambios en su personalidad, como por ejemplo ser "agresivo". Esta actitud del individuo le provocará problemas familiares, ya que si llega a su casa enojado, cualquier suceso le disgustará y peleará con los miembros de su familia y viceversa si el trabajador tiene problemas familiares (malas calificaciones de sus hijos, un disgusto con su pareja, muerte de un familiar, etc., como lo señala Ehiobuche<sup>19</sup>) llegará a su trabajo pensativo, sin ganas de hacer las cosas, de mal humor, posiblemente peleará con sus compañeros y jefes, etc. Aquí podemos apreciar cómo los dos sistemas "Trabajo y Familia" se encuentran estrechamente relacionados a partir de la existencia del individuo, quien se desarrolla en los mismos. Por lo que, los cambios que sufra el primer sistema afectarán al individuo, provocando modificaciones en su conducta y por tanto éstas afectarán al segundo sistema provocando a su vez cambios en éste sistema y viceversa.

Cabe destacar que las condiciones que permiten o requieren que tanto el esposo como la esposa trabajen fuera de la familia crean situaciones, en las que el sistema extrafamiliar puede avivar y provocar los conflictos entre los cónyuges. Esto

<sup>18</sup> Alonso, A. Mujer y trabajo en México. En: Condiciones de trabajo Tomo 2.

<sup>19</sup> Ehiobuche, *op.cit.*

se debe a que la relación existente entre los centros laborales y la familia es de diversos tipos y plantea condiciones claves que conforman la vida familiar, su estabilidad y dinámica. La distancia entre la residencia y el centro de trabajo es un fenómeno clave, a veces altamente disfuncional para la vida familiar; el horario de la jornada laboral afecta el ritmo de vida familiar; la regularidad y el monto de los salarios también; la satisfacción derivada del trabajo y de su ambiente repercute en el clima familiar, etc.<sup>20</sup>.

analisis

Esta situación se debe a que en la adaptación de la familia, ésta se encuentra sometida a presión interna originada en la evolución de sus propios miembros y a la presión exterior originada en los requerimientos para acomodarse a las instituciones sociales significativas que influyen sobre los miembros familiares.

En esta adaptación de la familia suele presentarse el contacto estresante de un miembro con fuerzas extrafamiliares, que hace referencia por ejemplo, cuando un esposo enfrenta problemas de trabajo critica a su mujer cuando ambos llegan a su casa; ésto puede provocar que la mujer dispute con el marido pero que lo apoye minutos después. O, si no, que contraataque. Surge así una pelea, pero ésta concluye y el apoyo mutuo renace.

Sin embargo, la pelea puede proseguir indefinidamente, hasta que uno de los cónyuges abandona el campo. De ese modo, el contacto estresante de un miembro de la familia con fuerzas externas ha generado un estrés no resuelto en la pareja.

También puede darse la situación en donde el padre y la madre, estresados por problemas de trabajo, pueden regresar a su hogar y criticarse mutuamente, pero luego desviar su conflicto a través de un ataque contra un hijo<sup>21</sup>.

<sup>20</sup> Leñero, R., *op.cit.*

<sup>21</sup> Minuchin, S. Familias y Terapia Familiar.

**Búsqueda del alcohol:** Las condiciones de la reproducción de la fuerza de trabajo del obrero que lo degradaban, que lo desvitalizaban, eran consideradas como parte de muchos otros factores que explican el alcoholismo como respuesta existencial y la negación del núcleo familiar como alternativa de vida para el obrero (ya que dentro de su familia existían problemas económicos y familiares)<sup>22</sup>.

**Reproducir autoritarismo:** El obrero se mostraba autoritario (imitación) en su casa al relacionarse con los integrantes de su familia, pues él era quien daba órdenes y decidía. Aunque cabe destacar que esta situación también se encuentra relacionada con la cultura, ya que durante el período contemplado en este trabajo (de los años 50's a los 70's) se presentaba el hecho de que al hombre se le asignaba el rol de jefe de la familia y por consiguiente el que ordenaba y decidía en su casa; actualmente es probable que dicha situación continúe presentándose en algunas familias mexicanas.

Afortunadamente a lo largo de la historia esta situación ha ido cambiando, pues aún cuando se sigue utilizando este modelo autocrático, ya no es aplicado rigurosamente de acuerdo a sus principios. Lo cual se debe a:

1) las luchas sindicales, políticas y sociales que se dieron y que por tanto provocaron cambios (con respecto a las horas de trabajo, condiciones físicas y ambientales de trabajo, salarios, trato personal, etc.).

---

<sup>22</sup> Juárez, A., *op.cit.*

2) Al surgimiento de otras escuelas administrativas (Gerencia Administrativa, Relaciones Humanas, Recursos Humanos, Control de Calidad, etc.) las cuales a su vez dieron origen a una nueva clase empresarial más culta y tolerante<sup>23</sup>.

## 5.2 Relación Trabajo-Individuo-Familia, bajo un Modelo Administrativo Democrático "CALIDAD TOTAL", en México.

La situación antes expuesta ha cambiado paulatinamente a lo largo de la historia de la administración, ya que poco a poco se le ha dado la relevancia que merece el aspecto psicológico del individuo (expresado en los principios de las escuelas de administración que surgieron después de la administración científica). De ahí que en la actualidad uno de los programas administrativos que considera tal aspecto y que está en uso es la Calidad Total.

Debido al cambio que sufrió nuestro país con respecto a la transición del Proteccionismo a la Apertura económica (el 15 de Diciembre de 1986), en un esfuerzo por detener la galopante inflación, se formalizó la apertura de fronteras, iniciando un abrupto y rápido proceso de incorporación a la más detallada y competitiva economía mundial, que teóricamente permite a las compañías mexicanas competir con los mercados extranjeros, pero en realidad, las está obligando a competir en el mercado interno contra productos extranjeros que, en la mayoría de los casos aventajan a los propios en calidad y/o precio. Esto aunado con las exigencias del TLC han provocado que en nuestro país la competencia y la Calidad Total adquieran una importancia fundamental para la recuperación económica y el sostenimiento de la misma, a través del fortalecimiento del mercado interno y simultáneamente a un mayor acceso a los mercados internacionales, lo cual probablemente se logrará por medio de la implementación de la Calidad Total en las empresas mexicanas<sup>24</sup>.

---

<sup>23</sup> Barro, E. y Jiménez, E., *op.cit.*

<sup>24</sup> Colunga, D., *op.cit.*



En México la Calidad Total actualmente se está aplicando en empresas tales como VIPS, Autoplas de Grupo Resistol, AGA de México, Quimex, Fibrolub, Química Ampe, Canteras Nova, Polioles Gases Electrodo, entre otras.

Autoplas de Grupo Resistol es una empresa que ha tenido grandes avances hacia la Calidad Total, ya que su producción actualmente es superior a la alcanzada por la planta de Taiwan, tanto en cantidad como en calidad e incluso en diversificación de productos.

Los aspectos que influyeron y continúan influyendo en el éxito de Autoplas de Grupo Resistol, son los siguientes:

- ◆ Autoplas es una empresa que está convencida de que el cambio es el mejor camino hacia el éxito, ya que no siempre el mejor camino es el ya conocido.
- ◆ El ser humano es sumamente importante en el éxito de una empresa, de ahí que los equipos son relevantes en el progreso continuo, hacia la obtención de la Calidad Total.
- ◆ El trabajador se siente parte de la empresa y orgulloso, tanto de pertenecer a Autoplas como por su trabajo.
- ◆ La motivación tanto económica como social es muy importante.
- ◆ En Autoplas el Aprendizaje es constante y se considera como una base fundamental para el éxito.
- ◆ La comunicación es abierta y constante con los clientes (tanto internos como externos)<sup>25</sup>.

Por lo que, dado que en México se está aplicando la Calidad Total como programa administrativo en diversas empresas, se deriva el interés por conocer aquellas consecuencias tanto positivas como negativas de dicho programa sobre el trabajador y la familia. Sin embargo, dado que este trabajo sólo se realizará a nivel teórico, consideramos necesario retomar los principios de la Calidad Total (expuestos en el

<sup>25</sup> Salmones, M. y Sida, M. "Caso Autoplas". Rev. Calidad Total, Perspectivas. pp.35-48.

capítulo 3), con el propósito de llevar a cabo el análisis (deductivo) de manera unidireccional de la relación TRABAJO → INDIVIDUO → FAMILIA. Lo cual a su vez nos permitirá determinar las posibles consecuencias positivas y negativas de la Calidad Total sobre el trabajador mexicano y la familia.

Retomando las aportaciones de Juran, Fegeinbaum, Crosby, Deming, Ishikawa, Harrington, Buenrostro, Ehiobuche y Mancebo; a continuación se presentarán las características de la actividad de trabajo (que guían hacia la Calidad Total) y las relaciones laborales, así como las posibles repercusiones en el trabajador y la familia, deducidos a partir de las posturas de los autores.

### 5.2.1 CARACTERÍSTICAS DE LA ACTIVIDAD DE TRABAJO

**Conocimiento de todo el proceso:** El obrero recibe un manual en el que se le informa acerca de la actividad que realiza cada departamento. No obstante, se le brinda mayor información con respecto a las diversas actividades que se realizan en el área de producción. Esto con el fin de conocer y estar al tanto de lo importante que es su trabajo en todo el proceso. Asimismo, se le otorga un manual en el que se le especifica su actividad, paso a paso con el propósito de que elabore su trabajo con calidad<sup>26</sup>.

**Todos son clientes y proveedores:** Este punto hace referencia a que el trabajo de cada integrante de la empresa, ya sea a nivel administrativo u operativo, es importante. De ahí que el trabajo de cada obrero es relevante, ya que de la calidad del trabajo de un obrero dependerá de que el siguiente obrero que continúa con el siguiente proceso de elaboración del producto, realice su trabajo con calidad, hacia un producto final. Por lo que, el segundo obrero (que es el cliente) debe exigir un producto de calidad del primer obrero (que es el proveedor)<sup>27</sup>.

---

<sup>26</sup> Harrington., *op.cit.*

<sup>27</sup> Juran., *op.cit.*

**Búsqueda de la calidad Total:** La Calidad Total se convierte en una filosofía y en el objetivo último de cada obrero (así como del personal administrativo). Los obreros buscan realizar cada vez más un trabajo de mejor calidad. Esto no implica mayor trabajo, sino hacer bien las cosas a la primera.

**Participativa:** Los obreros tienen la libertad y obligación de exponer o manifestar por ejemplo, aquellos aspectos que consideran podrían mejorar en el área de producción y sobre todo con respecto a su actividad; los problemas que tienen al realizar su trabajo; sus posibles soluciones o alternativas; etc. Esto con el fin de mejorar y a que todos formen un equipo.

**Capacitación:** Los obreros son capacitados tanto técnicamente como con respecto al aprendizaje de habilidades sociales (hablar en público, trabajar en equipo, dar soluciones, relaciones humanas, etc.).

**Motivación:** La motivación es sumamente relevante, a través de estímulos tangibles por ejemplo: dinero extra, regalos, diplomas, comidas, etc. También los estímulos sociales están presentes tales como un reconocimiento por su destacamiento frente a sus compañeros y/o jefes, un abrazo y felicitaciones por parte del gerente general, del precedente o director de la empresa, etc.<sup>28</sup>.

## **5.2.2 CARACTERÍSTICAS DE LAS RELACIONES LABORALES**

**Democráticas y Cooperativas:** los obreros trabajan en equipo y por tanto cuando hay problemas dan sus opiniones, buscan soluciones y deciden cuál es la mejor solución de los problemas, ya que todos son un grupo y persiguen un mismo fin: La Calidad Total (brindar al cliente un producto con calidad).

---

<sup>28</sup> Mancebo, C., *op.cit.*

**Afectivas:** El obrero es considerado como un ser humano que piensa y siente, por lo que es respetado como tal. De ahí que, el jefe inmediato de los obreros les brinda confianza y se considera parte del equipo, situación que es muy importante para los obreros ( pues ya no se da la situación de que yo soy el Jefe y tú el obrero).

**Informales:** Porque también pueden relacionarse en el equipo de fútbol de la empresa, hablan de los juegos olímpicos, etc.

**La comunicación:** Esta es abierta, pues es importante para el desarrollo y progreso de la empresa<sup>29</sup>.

### 5.2.3 REPERCUSIONES EN EL OBRERO

**Autoestima elevada:** Este punto hace referencia a que el individuo se siente como un elemento importante en la empresa, es valorado su trabajo, es respetado y motivado. ✓

**Motivado:** El obrero siente satisfacción por su trabajo y busca realizarlo cada vez mejor, pues se siente parte del éxito de la empresa.. ✓

**Creatividad:** El obrero al buscar soluciones y por tanto hacer sus propuestas, está manifestando su creatividad. ✓

**Desarrollo Profesional:** El obrero aprende a solucionar problemas, a exponer sus opiniones sin agresión a, trabajar en grupo. A nivel de conocimientos, el obrero puede cursar la secundaria o tomar cursos relacionados con su labor, etc. (lo cual le ayudará a ocupar otro puesto de mayor jerarquía).

---

<sup>29</sup> Ehiobuche, Ch., *op.cit.*

**Compromiso:** El obrero siente compromiso consigo mismo, con sus compañeros y con la empresa, para elaborar un producto con calidad y mejorar día con día. Por lo que, el obrero al sentir satisfacción por su trabajo lo realiza con interés y calidad.

**Desarrollo personal:** La Calidad Total le permitirá al mexicano desarrollarse como individuo en la medida en que va a ser más responsable, creativo, asertivo, podrá tomar mejores decisiones a partir de que lleve a cabo un análisis de la situación o problema, podrá trabajar en equipo, etc. (esto cuando menos teóricamente). Asimismo tendrá una mejor calidad de vida en su trabajo, ya que se eliminará la monotonía de éste, las relaciones interpersonales serán importantes, de ahí que se trabajará en equipos; el trabajador encontrará apoyos técnico, social y emotivo, tanto por parte de sus patrones como de sus colegas<sup>30</sup>.

**Pérdida del empleo:** Sin embargo no todo puede ser una maravilla, ya que la aplicación de la Calidad Total trae consigo consecuencias negativas; ya que por una parte es probable que se de un recorte de personal, ya sea porque se eliminan ciertos puestos (porque son obsoletos o son sustituidos por maquinaria moderna) o porque el trabajador no acepta ni se ajusta al cambio. Y como resultado de esto habrá un enorme desempleo. Cabe destacar que esto se encuentra estrechamente relacionado con la crisis económica por la que está atravesando el país<sup>31</sup>.

Al respecto Rodríguez<sup>32</sup> señala, que la falta de capacidad para competir con los productos extranjeros y el TLC, son las principales causas del cierre de empresas en el país. Un ejemplo, de la incapacidad del sector para mejorar sus productos es el cierre de más de 450 empresas en 1993, cuyo contrato colectivo mantenía la CTM (Confederación de Trabajadores de México) y que causó el despido de un millón de trabajadores.

<sup>30</sup> Harrington, *op.cit.*

<sup>31</sup> Ehiobuche, Ch. *op.cit.*

<sup>32</sup> Rodríguez, E.M. El desempleo "La Solución Creativa Radical".

Todo esto manifiesta que uno de los azotes sociales en nuestro mundo de finales del siglo XX es el desempleo. Este es un fenómeno social alarmante, ya que existen miles y millones de personas frustradas, desesperadas, de padres de familia angustiados por no poder llevar el sustento a sus hogares, de niños malnutridos y asustados ante las tensiones que observan en su entorno inmediato, originadas por la falta de empleo del padre y/o de la madre; jóvenes egresados de los colegios y universidades y no recibidos en el mundo de la producción, que es también el mundo de los ingresos y de acceso a los satisfactores y al prestigio social.

Asimismo, en los altos niveles de autoridad se viven tensiones desgastantes; por un lado, los gobiernos orientados a mantener, acrecentar, multiplicar los puestos de trabajo, y anunciar esta política a los ciudadanos. Tal es el caso de Ernesto Zedillo Ponce de León, quien aún siendo candidato para la Presidencia de México, prometía crear un millón de empleos anuales, además presentaba su propuesta de crecimiento económico para el bienestar de la familia; lo cual era totalmente ilusorio.

Por otra parte, los empresarios empeñados en automatizarse, modernizarse y reducir los empleos; pues las empresas, que tradicionalmente miraban a la gente como sus valiosos haberes o activos que había que atraer y cuidar (fuerza de trabajo) han empezado a ver a esa misma gente como costos que hay que reducir y como lastres del que hay que librarse.

Las modernizaciones de equipo en las fábricas han desembocado en despidos, muchas veces sorpresivos y masivos. Las reestructuraciones han llevado a análogos resultados y a ello mismo convergen los programas de calidad y aumento de productividad, la implantación de cultura de eficiencia, etc.

## 5.2.4 REPERCUSIONES EN LA FAMILIA

**Aplicación de las habilidades sociales:** Para desarrollar este punto es pertinente llevar a cabo el análisis de la relación Trabajo-Individuo-Familia. De ahí que podemos decir que se espera que estas habilidades sociales, hábitos y costumbres que aprenderá el trabajador mexicano, las extrapole a su hogar, ya que si el estrés que sufre el trabajador en la organización lo extrapola a su hogar a través de comportamientos agresivos con su familia (peleas, gritos, golpes, etc.); así como si en su hogar se dan situaciones que le provoquen estrés (malas calificaciones de sus hijos, problemas económicos, etc., como lo señala Ehiobuche) al llegar a la organización lo manifestará en forma agresiva (todo le molestará, gritará, peleará con sus compañeros de trabajo, etc.). Entonces es probable que el trabajador extrapole lo aprendido a su dinámica familiar; por ejemplo, teniendo más autocontrol sobre su conducta; analizará situaciones o problemas y se darán alternativas de solución; su comunicación será funcional, pues se hablará sin alterarse y por consiguiente sin gritar; aprenderán a tomar decisiones entre todos los que integran la familia, pues ya no únicamente las tomará el jefe de familia, etc. Todo esto hace referencia a la función afectiva que cumple la familia.

**Modelo a seguir:** Con respecto a la función socializadora de la familia, cabe destacar que el trabajador mexicano será un modelo a seguir por sus familiares y por tanto ellos tenderán a aprender dichas habilidades sociales, hábitos y costumbres, en un futuro les serán sumamente importantes en su vida profesional y cotidiana, tanto al trabajar en una organización como un modelo a seguir por sus futuros hijos. Asimismo, con respecto a la función económica, la familia del trabajador seguirá satisfaciendo sus necesidades. Esto confirma lo que Pierre<sup>33</sup> señala, pues manifiesta que los países en proceso de industrialización sufren, en términos generales, transformaciones en sus sistemas de familia, lo cual se debe a las modificaciones adaptativas al sistema de producción.

---

<sup>33</sup> Pierre, L. Van de Berghe. sistemas de la familia humana. tr. Hero Rodríguez Toro.

**Problemas económicos y emocionales:** El desempleo provoca y seguirá provocando problemas económicos en la familia, frustraciones, desesperación, problemas familiares (discusiones), algunos miembros de la familia se verán obligados a trabajar en las calles, emigrarán a los Estados Unidos (indocumentados), los niños estarán desnutridos, no tendrán oportunidad de ir a la escuela o bien se verán obligados a dejarla por falta de recursos económicos.

### **5.2.5 Limitaciones para el éxito de la Calidad Total en México**

Es importante destacar y aclarar que aún cuando las consecuencias de la Calidad Total sobre el trabajador mexicano y la familia dan una perspectiva de ideal, estas consecuencias podrían alcanzarse en un futuro (ya que cabe recordar que en el programa de Calidad Total, siempre se tiende al cambio y por consiguiente al progreso continuo hacia la Calidad Total. Asimismo, es relevante recordar que los japoneses han alcanzado el nivel que tienen en un período de 46 años aproximadamente, es decir desde que iniciaron el cambio, hacia la Calidad Total).

Sin embargo, existen diversas variables que pueden influir en el éxito de la Calidad Total en México. Por ello cabe resaltar que una variable muy importante que ha influido en los resultados de la Calidad Total de manera determinante en México es la cultura del mexicano.

Al respecto el Ing. Víctor M. Robles A., Gerente de Control de Calidad de la Empresa Control de Calidad, S.A. de C.V. (Servicios de Inspección no Destructiva). Manifestó (a través de una entrevista no estructurada) que él ha dado asesoría con respecto a la Calidad Total a empresas tales como: AGA de México, Quimex, Fibrolub, Química Ampe, Canteras Nova, Polioles y Gases Electroodos. Sin embargo, desafortunadamente, la principal limitación que encontró para el éxito de la Calidad Total es el recurso humano, ya que empezando por el empresario, éste considera como punto primordial lo financiero, pues lo que a él lo que realmente le importa es obtener ganancias a muy corto plazo (por lo que considera que el personal



administrativo no se involucra en el cambio, pues señala que el empresario "sabe como hacerlo pero no lo quiere hacer", pues su objetivo primordial es lo económico) . Además el gerente de una empresa sólo dura de 3 a 4 años en dicho puesto y después es sustituido por otra persona. De ahí que el gerente plantear sus objetivos y elaborar sus planes de trabajo tomando como punto de referencia dicho tiempo ( situación que limita al Programa de Calidad Total, ya que el cambio es constante y los objetivos son a muy largo plazo).

Estas respuestas se encuentran muy relacionadas con lo que señala Zuccolotto<sup>34</sup>, con respecto a que los errores más frecuentes que cometen los empresarios mexicanos al aplicar el Sistema de Calidad Total y que provocan un rotundo fracaso son:

- 1.- la falta de involucramiento y compromiso por parte de la alta dirección.
- 2.- implementar la Calidad Total, de manera igual que como se implementó en el Japón
- 3.- El separar la toma de decisiones del análisis estadístico de los datos, ya que a pesar de que se aplica éste finalmente el que toma la decisión supuestamente más idónea es el jefe.
- 4.- la falta de sensibilización en el personal.
- 5.- El pretender que sólo el personal de línea requiere cambiar, capacitarse y mejorar.
- 6.- El no proveer al trabajador de línea de los recursos necesarios.
- 7.- El temor de que las personas de los niveles inferiores alcancen el nivel de autocontrol.
- 8.- El conformarse con aplicar el círculo de la mejora una sola vez a cada problema.
- 9.- La oposición de algunas personas de la organización.

<sup>34</sup> Zuccolotto, H. Calidad Total Aquí y Ahora.

Asimismo, el Ingeniero manifestó que otro aspecto que limita el éxito de dicho Programa Administrativo, son los hábitos y costumbres del mexicano, ya que el trabajador llega tarde a su trabajo, es muy desordenado, piensa que el cambio le provocará muchos problemas, pues tendrá que trabajar más, etc. Por ello al mexicano debe enseñársele nuevos hábitos y costumbres. Esto se encuentra muy relacionado con Molina<sup>35</sup>, quien señala que en las empresas mexicanas existe la indisciplina y el desorden, actitudes que se muestran desde la Alta dirección hasta el más bajo nivel de los empleados (ya que por ejemplo, el personal llega tarde, jefes que no dan ejemplo y exigen a los demás lo que ellos no cumplen, letreros con instrucciones que nadie cumple "cierre la puerta por favor", En los talleres o departamentos de producción; los obreros manifiestan poco interés por hacer bien el trabajo, buscan pretextos para no laborar o hacer lo menos posible, simulan enfermedades que provocan un descanso de tres días o las visitas periódicas al Seguro Social , etc. Asimismo, ante la inseguridad en el equipo y la falta de la educación de los obreros provoca frecuentes y lamentables accidentes.

Todo este desorden sólo puede traer como consecuencias un aprovechamiento del equipo industrial en un porcentaje no mayor de 60%, recargando los costos de fabricación que a su vez se traduce en un producto caro y malo, como tiene que serlo cuando se vive el más absoluto de los desórdenes y donde la disciplina brilla por su ausencia

A partir de lo anterior, podemos decir que el Sistema de Calidad Total puede ser aplicado en la empresas mexicanas, siempre y cuando se tomen en cuenta aspectos, tales como la modificación de ciertos hábitos y costumbres que afectan el proceso de mejoramiento; ya que sólo con la superación personal de la gente que integra la organización, podrá superarse ésta, porque la empresa es lo que su gente es<sup>36</sup>.

---

<sup>35</sup> Molina, A. Cómo se trabaja en las empresas mexicanas. pp. 17-48.

<sup>36</sup> Zuccolotto, *op.cit.*

Finalmente el Ing. Víctor M. Señaló que el considera que se alcanzará Calidad Total dentro de 3 a 4 generaciones.

Empero, existen algunos aspectos que deben tomarse en cuenta para el éxito del programa de Calidad Total en México:

**a) los valores del mexicano:** Al respecto se considera que las empresas que operan en México pueden imponer con éxito nuevos programas administrativos, como el sistema de Calidad Total, siempre y cuando tomando en cuenta los valores culturales de la nación. Por lo que, a continuación se mencionaran valores culturales de los mexicanos que deben tomarse en cuenta:

- 1.- El valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante; ya que ésta es la base de la sociedad mexicana y de ahí se extienden los lazos de responsabilidad, fuerte afiliación y apoyo emocional, que le da sentido y propósito a la vida. Además dadas estas características el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, pues el dueño o director general sustituye la figura paterna como autoridad moral.
- 2.- La religión: La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México, ya que ésta se ve como una fuerza coherente, pues proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros. Por lo que, como resultado, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo y la cortesía.
- 3.- Las relaciones interpersonales son muy importantes para los mexicanos, ya que el mexicano básicamente se relaciona con las personas, no con los productos y servicios. Por lo que el mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento.
- 4.- La persona: Para los mexicanos el respeto por la dignidad del individuo es un valor básico y primordial.

- 5.- La sensibilidad emocional: Los mexicanos son extremadamente sensibles a la crítica debido a una profunda respuesta emocional a todo lo que les afecte personalmente; ya que por ejemplo cuando se le dice a un mexicano: " No es a ti a quien estoy criticando sino a tu trabajo " éste tendería a tomar estos comentarios más personalizados. Asimismo, los cargos y una posición reconocida le son incluso más importantes que el dinero. Esta es una de las causas por las cuales los mexicanos son sensibles a la crítica enfrente de los otros.
- 6.- La etiqueta es una expresión de cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra de educación y urbanidad, ya que una persona que se ajusta a las normas aceptadas de etiqueta se le considera educado y por consiguiente, se le respeta. Cabe destacar que la forma de la etiqueta está estrechamente relacionada a las diferentes clases sociales y se ajusta a cada una en particular.
- 7.- Ambiente laboral: A raíz de la naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo, ya que para un desempeño óptimo y satisfactorio laboralmente el mexicano busca empresas que tienen un ambiente amistoso y no conflictivo, pues le es difícil hacer negocios con una persona que no le cae bien.
- 8.- El trabajo y el descanso: Para el mexicano es importante que haya un equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente del tiempo compartido con la familia y amigos), pues una vida feliz necesita de ambos<sup>37</sup>.

---

<sup>37</sup> Kras, E. La Administración Mexicana en Transición.

**B) Las costumbres y hábitos mexicanos que necesitan ser modificados son<sup>38</sup>:**

- 1.- Tiempo y Puntualidad: La impuntualidad de los trabajadores es uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la empresa en México y por tanto es un obstáculo para la modernización (inhabilidad para organizar el tiempo, falta de compromiso a las fechas de plazo, la impuntualidad en las citas y en los compromisos, no cumplir con las citas, hacer de nuevo un trabajo mal hecho y no sentirse responsable por desperdiciar el tiempo del cliente).
- 2.- Concepto de compromiso: Los compromisos se ven como declaraciones de buenas intenciones y por consiguiente complacer al jefe, sin embargo, no reflexionan con respecto a las consecuencias de su incumplimiento.
- 3.- La relación con el superior: El mexicano cuestiona menos abiertamente la opinión y trabajo del jefe porque es mal visto y no se permite, esto impide que los empleados desarrollen autoconfianza personal con respecto a su trabajo diario y por consiguiente no se impulsa su desarrollo.
- 4.- El mexicano está poco acostumbrado a trabajar en equipo, ya que todo concepto de trabajo en equipo con sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica.

Por lo tanto una vez retomados estos aspectos importantes, podemos decir que el éxito de la implantación del modelo administrativo de Calidad Total, dependerá en gran medida que éste sea adaptado a la cultura mexicana, tomando en cuenta los valores culturales de los mexicanos y modificando aquellos hábitos y costumbres que obstaculizan el desarrollo de la empresa (conductas no funcionales). Asimismo, cabe destacar que conforme a las características del modelo de Calidad Total

---

<sup>38</sup> Ibidem.

probablemente permitirá cambios psicológicos en el trabajador mexicano, pues cabe destacar que éste tendrá que aprender ciertas habilidades, modificar sus actitudes y se fomentarán aptitudes.

Asimismo, es importante señalar que es necesario retomar ciertos pensamientos sobre calidad y productividad, tales como:

- 1.- La calidad no implica más trabajo, ya que más vale prever que lamentar.
- 2.- La diferencia en la productividad de calidad proviene de la gente.
- 3.- el éxito económico y político de los japoneses de la posguerra fue un esfuerzo humano para mejorar su nivel de vida fue a través de calidad y productividad.
- 4.- orientar la filosofía administrativa de una empresa hacia una cultura de calidad y productividad requiere de pensamientos y actitudes revolucionarias.
- 5.- La Calidad Total es un proceso que debe ser parte de nuestra vida profesional y/o cotidiana.
- 6.- La educación debe ser permanente para todos los que integran la organización.
- 7.- La calidad implica la participación (convencimiento y compromiso) absolutamente de todos.
- 8.- Es necesario un diagnóstico institucional y una profunda planeación antes de implantar procesos de mejoramiento.
- 9.- La calidad Total es mejorar lo que estamos haciendo bien y prever errores en lo que hacemos mal.
- 10.- La Calidad Total es un valioso recurso universal y por tanto no es exclusivo de los japoneses, por lo que ésta se puede aplicar en México, ya que la productividad y calidad no se contratan, ni controla, se genera y después se controla<sup>39</sup>.

---

<sup>39</sup> Ehiobuche, CH. (*op.cit*). pp. 16-32.

Cabe señalar que es posible que el trabajador mexicano ante los cambios de hábitos y costumbres (mediante la enseñanza de nuevos hábitos y costumbres), en primera instancia se sienta desconcertado y quizás se rehuse al cambio; ya que está acostumbrado a una forma de trabajo, en donde el desorden y la indisciplina están presentes, y los cuales a su vez serán reemplazados por la disciplina y el orden. No obstante el mexicano tendrá que adaptarse a dicho modelo administrativo, si es que desea conservar su trabajo.

### **5.3 Comparación entre el Modelo Autocrático y otro Democrático**

Haciendo una comparación entre los Modelos Administrativos : Administración Científica y Calidad Total, podemos decir, que a pesar de que ambos tienen consecuencias positivas y negativas; el segundo muestra que se le da mucho más relevancia al aspecto psicológico del trabajador, el cual ya merecía ser tomado en cuenta. Por lo que este modelo le da la oportunidad al trabajador para participar en la solución de problemas laborales y por tanto tomar decisiones (situación que en el primer punto de vista no se daba, pues los empleados sólo se limitaban a realizar un trabajo físico), lo cual a su vez da pauta para hacer uso de su creatividad. Asimismo, también obtendrá un sueldo que le permita satisfacer sus necesidades . Por lo tanto, esto demuestra que en la actualidad el factor humano es de gran importancia para el desarrollo económico de una organización, de ahí que se le ha dado la relevancia que merece. No obstante cabe destacar que el primer punto de vista fue exitoso en su tiempo debido a las condiciones históricas que se estaban viviendo, sin embargo en la actualidad dadas las exigencias del mercado mundial, es obsoleto.

Como podemos apreciar la Calidad Total como un Modelo Democrático provocará más consecuencias positivas que negativas para el trabajador mexicano

como para la familia de éste, al ser aplicado correctamente; todo esto en comparación con el modelo Autocrático de Taylor. No obstante cabe destacar que todos estos resultados son a largo plazo y por ello no esperemos de la noche a la mañana dichos resultados, porque entonces sería frustrante para todos los que integran la empresa.

Asimismo, a partir de lo que pudimos apreciar en este capítulo y retomando lo señalado en el capítulo 4, podemos decir que los dos sistemas "**Trabajo y Familia**" se encuentran interrelacionados a través del individuo; ya que las modificaciones de conducta que éste sufra debido a los cambios de algunas áreas o aspectos del sistema de Trabajo, influirán en la familia provocando cambios en ésta, debido a su necesidad de adaptación y estabilidad.

Por último, retomando la información señalada en el capítulo 1 y a partir de la comparación de los dos modelos administrativos antes expuestos, podemos reafirmar que el hecho de que uno de los determinantes del comportamiento organizacional (los individuos, los grupos y la estructura de la empresa) sufran cambios o modificaciones, dará origen a un nuevo comportamiento organizacional. De ahí que la utilización de un determinado modelo administrativo (el cual conforma a la estructura de la organización) dará origen a un comportamiento organizacional determinado (el cual se caracterizará por los principios a seguir); presentándose características muy particulares de los individuos y de los grupos (en cuanto a motivación, relaciones interpersonales, objetivos personales y de grupo, autorrealización, autoestima, etc.) las cuales están estrechamente relacionadas con los principios del modelo administrativo. Todo éstos permitirá que la empresa cree su propia imagen. Por lo que esto da pauta para entender las diferencias entre el **Comportamiento Organizacional** de una empresa que utiliza el **MODELO ADMINISTRATIVO** de TAYLOR (Autocrático) y el **Comportamiento Organizacional** una empresa que utiliza el **SISTEMA DE CALIDAD TOTAL** (Modelo Democráti



## CONCLUSIONES

De acuerdo con la información expuesta en los capítulos desarrollados a lo largo de este trabajo, podemos concluir con respecto a tres puntos:

**1.- El modelo Democrático "Calidad Total", constituye un modelo importante para ser retomado y por consiguiente aplicado en las empresas mexicanas, ya que:**

- a) Considera al ser humano sumamente relevante en el desarrollo y éxito de la empresa.
- b) El trabajo se realiza en equipo, de ahí que las relaciones humanas son muy importantes (a diferencia del modelo autocrático de Taylor). Por lo que, el éxito de la empresa depende de todos aquellos que la conforman, así como el éxito es de todos.
- c) La motivación es muy importante y no se limita a estimular a la gente con dinero, sino que incluye un elemento importante: "Eleva la autoestima del trabajador", con premios, nombramientos, reconocimientos por su labor: diplomas, comidas con los jefes, etc.
- d) El otorgar al cliente un producto de calidad a un bajo costo, eleva los ingresos y competitividad de la empresa, así como una satisfacción por el cumplimiento de su objetivo.
- e) La capacitación es muy importante y es permanente, con el fin de estar a la vanguardia y ofrecerle lo mejor al cliente. La capacitación le permite al trabajador

aumentar sus conocimientos con respecto a su trabajo y aprender ciertas habilidades sociales, que le son funcionales en su trabajo y por supuesto las extrapola a sus relaciones familiares.

**2.- Los cambios en la vida del obrero , tanto a nivel personal o individual como familiar:**

- a) El trabajador será más responsable, creativo, aprenderá ciertas habilidades sociales, tales como: el ser asertivo, cooperativo, solucionará problemas, etc.
- b) El obrero se sentirá satisfecho con su trabajo y con la empresa, lo que elevará su autoestima, ya que se sentirá importante y necesario o indispensable en la empresa y es tratado con respeto.
- c) En su vida diaria, retomará el principio de Calidad Total, que es **el mejorar continuamente y hacer las cosas bien y a la primera**; por ejemplo: el realizar un trabajo manual en su casa, el administrar su tiempo, etc.
- d) Con su familia las relaciones serán más funcionales, ya que el obrero podrá manejar mejor los problemas familiares, buscará soluciones junto con los integrantes de su familia (trabajaran en equipo), etc. Asimismo, el obrero será un modelo a seguir por sus hijos y esposa (les transmitirá lo aprendido en la empresa, ésto con respecto a las habilidades sociales, no obstante no se descarta la posibilidad de que el trabajador les transmita sus conocimientos técnicos).. También cabe la posibilidad de que al disminuir el estrés del trabajador, éste tenderá a discutir menos con sus familiares.

e) Un aspecto negativo sería el **desempleo**, dado que aquellas personas que no acepten y se adapten al cambio perderían su empleo, aunque cabe destacar que actualmente el desempleo se debe a la crisis económica del país. El desempleo provocará problemas tanto económicos como psicológicos en el trabajador (desesperación, baja autoestima, depresión, etc.) como en la familia (constantes peleas, desesperación por parte de cada integrante de la familia, problemas económicos para poder pagar los estudios de sus hijos, etc.).

### 3.- La enseñanza de nuevos hábitos

Creemos que todos los mexicanos debemos cambiar nuestros malos hábitos y costumbres (el desorden, llegar tarde, hacer las cosas mal, etc.). La enseñanza de nuevos hábitos y costumbres sería muy importante si se aplicará a los niños, quienes son el futuro de nuestro país y por consiguiente formarían una nueva cultura. Por lo tanto, consideramos que la escuela es un sistema sumamente factible para que el niño adquiera nuevos hábitos y costumbres; ya que es un sistema en el cual el niño pasa la mayor parte del tiempo.

Por último, retomando un principio de la Calidad Total, el cual señala que: "no se trata de corregir errores sino de prevenirlos", podemos decir que el aprender nuevos hábitos y costumbres funcionales, nos permitirán mejorar en nuestra vida profesional como personal.

Aún cuando nuestro trabajo sólo se quedó a nivel teórico, nuestra finalidad era dar a conocer la importancia que tiene la Calidad Total y su influencia que tiene sobre el mexicano y la familia. Por lo que esperamos haber despertado el interés por continuar dicha investigación a nivel experimental para determinar de manera científica las consecuencias tanto positivas como negativas de la Calidad Total sobre el trabajador mexicano y la familia.

## BIBLIOGRAFÍA

1. Alvarez, M. y Gónzales, M. (1987). Industria y Clase Obrera en México (1950-1980). Instituto de Investigaciones Económicas. UNAM. México, Quinto Sol.
2. Alonso, A. (1986). Mujer y Trabajo en México. En: Condiciones de Trabajo. Tomo2. México, Siglo Veintiuno.
3. Barro, M. y Jiménez,E. (1990). Cómo Dominar las Relaciones Empresariales. Barcelona, Norma.
4. Buenrostro, E. (1990). Control de Calidad a su Alcance. México, Limusa.
5. Caballo (1991). Manual de Técnicas de Terapia y Modificación de Conducta. España, Siglo Veintiuno. pp.408-409.
6. Carrizo y cols. (1982). La Sexualidad en la Infancia. En: Individuo y Sexualidad. CONAPO. México.
7. Cohen, B. (1979). Introducción a la Sociología. México, Mc Graw Hill.
8. Córominas, C. (1987). Nueva Estructura Social. México, Continental.
9. Colunga, D. (1995). Administración para la Calidad. México, Panorama.
10. Chávez, R. "Familia y Sexualidad en México. Un Análisis Crítico de la Educación \_Sexual Infantil". Tesis Para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología. ENEP-Iztacala. UNAM. 1987.
11. Duncan, A. (1990). Control de Calidad y Estadística Industrial. México, Alfa.
12. Ehiobuche, Ch. (1993). Anexos a la Calidad Total. México, Pac.
13. Feigenbaum (1988). Control Total de Calidad. México, Continental.

14. Flores, S. "Estructura de la Familia con un Miembro Alcohólico". Tesis Para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología. ENEP-Iztacala. 1992.
15. García, B.; Muñoz, H. y Oliveira, O. (1984). La familia obrera y la reproducción de la fuerza de trabajo. En: El obrero mexicano. Tomo 1. Demografía y Condiciones de Vida. México, Siglo Veintiuno.
16. Giddens, A. ; Turner, J. ; *et al.* (1987). La teoría social hoy. México, Alianza. p.139.
17. Gutiérrez, M. (1994). Administrar para la Calidad (conceptos administrativos del control total de calidad). México, Limusa.
18. Harrington (1988). Como Incrementar la Calidad y Productividad en su Empresa. México, Mc Graw Hill.
19. Harris, C.C. (1986). Familia y Sociedad Industrial. Barcelona, Nova Grafic.
20. Hernández, L.E. (1985). La productividad y el desarrollo industrial en México. México, Fondo de Cultura Económica.
21. Hernández y Rodríguez (1994). Introducción a la Administración. México, Mc Graw Hill.
22. Juran, J. M. (1990). Juran y la Planificación para la Calidad. Madrid, Díaz de Santos.
23. Juárez, A. (1984). La clase obrera y sus condiciones de vida en México. En: El obrero mexicano. Tomo 1 Demografía y Condiciones de Vida. México, Siglo Veintiuno.
24. Sexto Informe de Gobierno. La Jornada. México, D.F. 2 de Noviembre de 1994.
25. Salmones, M. y Sida, M. "Caso 11 Autoplas" . Rev. Calidad Total, Perspectivas. uno/ 96. pp.35-48.
26. Kras, E. (1991). La administración mexicana en transición. México, Iberoamericana.
27. Laurelly (1986). Condiciones de trabajo y desgaste obrero. En: Condiciones de trabajo. Tomo 2. México, Siglo Veintiuno.

28. Laurelly (1985). El desgaste obrero. México, Era.
29. Leñero, O. (1983). El fenómeno familiar en México. México, IMES.
30. Leñero, R. (1976). La familia. México, Asociación Nacional de Universidades de Enseñanza Superior.
31. Mancebo, C. (1987). El administrador y su entorno dentro de la administración. México, Limusa.
32. Madáhuar. Junio 1993 "Productividad y Relaciones Laborales". Rev. Ejecutivos de Finanzas. año XXII no.6, p.60.
33. Minuchin, S. (1986). Familias y Terapia Familiar. México, Gedisa.
34. Molina, A. (1992). Cómo se Trabaja en las Empresas Mexicanas. México, Pac.
35. Molina, M. "El Recurso Humano Como Parte de la Calidad Total". Tesis Para Obtener el Grado de Licenciado en Administración, ITESM-Campus Estado de México. 1993.
36. Mora, E. (1990). Historia Universal. México, Trillas.
37. Murueta, R., et. al, s.f. Asertividad. Manual del Centro de Atención Psicológica, "AMAPSY". México. S.I.
38. Ouchi, M. (1985). Teoría Z. Tomo 1. Barcelona, Orbis. pp. 18-55.
39. Pierre, L. Van de Berghe (1983). Sistemas de la familia humana. Tr. Hero Rodríguez Toro. México, Fondo de Cultura Económica
40. Robbins, S. (1994). Comportamiento Organizacional. México, Prentice Hall.
41. Rodríguez, E. (1994). El desempleo "La solución creativa radical". México, Proyecto Nutopia.

42. Rodríguez, E. (1988). Capacitación Integral "Relaciones Humanas". México, Manual Moderno.
43. Ríos, S. y Paniagua, A. (1990). Orígenes y Perspectivas de la Administración. México, Trillas.
44. Rosendo, G. y Regina, S. "Estudio sobre el maltrato al menor; su relación con el tipo de familia y su nivel socio-económico-cultural". Tesis de maestría en Psicología U.D.L.A. México.1988. En: Zaldívar, M. y Zavala, G. (1983). "Estudio de la estructura familiar mexicana y su influencia en el desarrollo de conductas delictivas en un grupo de internos del Reclusorio Preventivo Varonil Oriente, durante el periodo de Noviembre 1991 - Mayo 1992". Tesis Para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología, ENEP- Iztacala.1993.
45. Salmones, M. y Sida, M. "Caso 11 Autoplas". Rev. Calidad Total, Perspectivas. pp. 35-48.
46. Sandoval, M. D. (1989). El mexicano: Psicodinámica de sus relaciones familiares. México, Villacaña. de Estudios Universitarios.
47. Sánchez, V. "Factor socioeconómico y características de personalidad del menor infractor". Tesis Para Obtener el Grado de Licenciatura en Psicología. UNAM, México. 1989.
48. Schein, E. (1994).Psicología de la Organización. México, Prentice Hall.
49. Siegel, L. (1975).Psicología Industrial. México, Continental.
50. Tirado, S. "La mujer en la familia reconstruida". Tesis en orientación familiar, U.D.L.A. Centro de Estudios Universitarios. 1984.
51. Toffler, A. (1990).El cambio del poder. México, Plaza.
52. Walman, G. (1980). "La crisis de la familia: una revisión teórica del problema". Revista Mexicana de las Ciencias Políticas y Sociales. años XXV y XXVI. UNAM.

53. Werther, W. y Davis, K. (1991). Administración de Personal y Recursos Humanos. México, Mc Graw Hill.

54. Zuccolotto, H. (1994). Calidad Total Aquí y Ahora. México, Panorama.