

00661 19  
24.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE CONTADURIA Y ADMINISTRACION**

**DIVISION DE ESTUDIOS DE POSGRADO**

**LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA:  
CONSIDERACIONES CRITICAS PARA LA  
RECONSTRUCCION DE UN PROYECTO  
TEORICO PRACTICO.**

**TESIS DE MAESTRIA  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
MAESTRIA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A :  
MANUEL JOSE ORTIZ ALCAYDE**

**DIRECTOR DE TESIS:  
MA. CARLOS PUGA MURGUIA.**

MEXICO, D. F.

1997

**TESIS CON  
FALLA DE ORIGEN**





Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**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.

*Ma Zan tlatoalli aya  
ma zan teoloni cuicatl  
in ma no nehuatl  
in ic quin nonotea*

*Ohuaya Ohuaya.*

*¡ Sea una palabra,  
sea un canto digno  
de decirse con  
que yo también dialogue !*

*Es la ley Njumen de los Nahuatl.*

*La brevísima duración del hambre ante el Njumen.  
Que expresa lo más completo del hombre interior: pensar y hablar.*

*Es una actividad que existe, pero que no pasa fuera, sino en el  
mismo sujeto queda, por que es objeto de su ucción.*

*Manuscrito de Texcoco.*

*Lo recopilé en 1575-1580 Juan Bautista de Pomar  
menino de Xicmankoyotl. Esto a regañadientes lo confirma Torquemada:  
" se preciaba de aquella real casa, como en realidad de verdad lo era, pero  
por vías bastardas. "*

*Los Zapatistas colaborarían entonces con los liberales constitucionalistas  
y con otros " hombres de principios avanzados "*

*Emiliano Zapata  
Carta a Gilgado Magaña 17, diciembre 1918.*

*La fuerza de la miseria están en pie y se pone en marcha hacia una nueva  
forma de convivencia social más en armonía con la naturaleza.*

*¡ Animo todos, que estamos en el dinteles de una nueva era !*

*Ricardo Flores Magón  
Regeneración. 1 de septiembre 1917*

*Podrán cuestionar el camino pero no las causas.*

*Submarcos.*

*Cuando el gobierno viola los derechos del pueblo, la insurrección es el  
más sagrado de los derechos y el más indispensable de los deberes.*

*La Fayette.*

*La realidad esa soberana estúpida que no entiende de ordenes.*

*Monsiúis.*

*Al Maestro Carlos Puga.*

*A quien debo la oportunidad de dar a conocer este trabajo en la escuela que lo vio nacer. Agradezco el interés y comprensión en este trabajo. Que sin el y sin su apoyo esta propuesta, sería casi imposible haberla planteado y dar a conocer.*

*Al Doctor José Manuel Lastra Lastra.*

*Extraordinario Maestro, cuyo espíritu permaneció, firmemente en alto, desde el primer contacto con su erudición en la interpretación del espíritu del sistema jurídico Mexicano expresado en su norma concreta de la obra legislativa, expuesta en su cátedra.*

*Agradezco los comentarios críticos vertidos en esta propuesta en la fase final de la realización de la misma. Como un imperativo, en la búsqueda obligada del conocimiento de la eficacia de los valores, y la acción de la justicia.*

*A la Maestra Magaly:*

*Quien me invito a meditar en el futuro de mi país y mi compromiso como Universitario, más seriamente y con mayor preocupación que en ninguna otro momento en mi vida.*

*Al Maestro Héctor Horton:*

*Quisiera agradecer, a los diversos comentarios y conversaciones que sostuve con el sobre los temas que aquí se proponen.*

*A el Sr. Enrique y La Sra. Ofelia:*

*Es para mí un orgullo ofrecerles este trabajo como una forma, de agradecimiento. Al apoyo para la realización del mismo, el tiempo tan valioso, compartiendo su excepcional experiencia en la vida. Lo anterior me convierte en un gran deudor así ustedes. Pero la deuda se convierte en infinita, al ser el compañero de una de sus excepcionales hijas. Muchas gracias por darle a México una hija como Lourdes.*

*A la srta: María de Lourdes.*

*Mi linda niña; fundamental en mi testimonio sobre el significado inmenso de ser alumno y maestro. Que a hecho de mi vida lo inédito en lo posible, fuese inagotable de inspiración afectiva e intelectual que con su presencia en mi vida me invita todos los días a cumplir con mi asignatura pendiente, ponerme al servicio de mi sufrida patria.*

*Es ella quien me hace sentir que el futuro de mi país esta en mis manos y en su amor.*

*A ti Papa:*

*Es un honor para mí ofrecerte, no el mejor trabajo pero si el más digno.*

*Eres el testimonio, que fundamenta, a esta propuesta que hago a la Universidad, creo que no es más que la objetivación postulada como el patrimonio de nuestra patria de hombres que como tu, le entregaron, a su país el mejor esfuerzo con la ilusión de hacer esta tierra un lugar posible para sus hijos. Así que no debe sorprenderte, leerte en estas líneas y yo tenga la fortuna de escribirlas.*

*Estoy seguro, que es el mismo objetivo, pero tiempos y caminos diferentes. Los que te trajeron a esta Universidad y a mí a concluir con esta propuesta.*

*A ti: Mami:*

*Que con tu invasora alegría, fuiste la primera en alentarme para seguir adelante, en este camino tan maravilloso de volver a ser alumno y maestro, de esta extraordinaria Universidad. Con quien comparto batallas perdidas, con ritmo de victoria.*

*A Dora:*

*No tengo palabras para romper la hermosura del silencio y la experiencia inmensa de aprender de ti.*

*A Iván.*

*El crítico más importante de esta línea, poseedor de ese silencio complaciente, con la ansiedad por el conocimiento del que José Martí es centro crucial de su vida \*Las guerras van sobre caminos de papel.*

*A León.*

*En quien todos tenemos cimbradas todas nuestras esperanzas, mi hermano el que sueña sin visto bueno. A quien la vida le enseñado que tiene virtudes que el mismo desconoce.*

*El conocimiento científico, como el idioma, es intrínsecamente, la propiedad común de un grupo, no es nada en absoluto. Para comprender esto necesitaremos conocer las características especiales de los grupos que lo crean y que se vale de él.*

*Thomas Kuhn.*

*La estructura de la revolución científica 1962.*

*A la Facultad de Psicología UNAM.*

*A Paco y Gracia.*

*Los lectores, descubrirán pocas referencias sobre textos fundamentales, en la estrategia de intervención de esta investigación, sobre la reflexión crítica de la perspectiva teórica. Desarrollado por la propuesta metodológica de la triada del conocimiento, trabajados por el laboratorio de Psicología Social, de la Facultad de Psicología de la UNAM. Que reconozco como una deuda principal.*

*En especial al Maestro Francisco Pérez Cota, quien me invitó a reflexionar y trabajar, sobre el análisis crítico de las Teorías de Resistencia. A su invaluable espíritu crítico que han contribuido grandemente a este intento por articular esta compleja realidad, en el desarrollo de esta investigación.*

*A la Maestra Gracia Domingo Ibañez, profesora, trascendente en mi desarrollo profesional como Psicólogo Social, a quien le debo mi adiestramiento en el estudio de las representaciones e influencia social y comprensión sobre este sentimiento de urgencia de las minorías activas, imperativo en la construcción de la intersubjetiva de la esperanza en la acción.*

*Es para mí un honor, haber sido formado por tan extraordinaria pareja, aprovechar, presentar y proponer de la manera más fundamental que resulte posible el trabajo iniciado por ellos en el laboratorio de Psicología Social de la Cuidad Universitaria nunca podré dejar de agradecerle a mi Universidad y a mi Facultad de Psicología esta distinción.*

*Gracias por su tiempo y apoyo.*



## Agradecimientos

Rulfo: Explica la inutilidad de las condenaciones previas.

Carlos Monsivais.  
en Juan Rulfo, Toda la Obra.

*Antes de agradecerles, el tiempo invertido en la lectura de estas líneas, me gustaría si, así ustedes me lo permiten, dejar por escrito el testimonio de la infinita gratitud a las personas que ayudaron a construir estas reflexiones, y estrategia de acción. A mis compañeros de Ciguateam que crearon el campo de impugnación posible, intersubjetividad necesaria, para el desarrollo de este sueño colectivo, que asume el compromiso de articular esta compleja realidad e intervenir en ella, y posteriormente subordinarnos a esta, hasta desaparecer, que creemos desde esta urtica como una practica fundamental de todo Psicólogo Social. A mis compañeros de Arbis, Kriptonicos, Long Star, Hunter Douglas, en especial a los indocumentados Mexicanos, a los Asiáticos y Anglosajones que cimentaron esta imperiosa necesidad de hacer extensivo, la lucha por mejores salarios, condiciones y respeto a su trabajo, con quienes aprendí el significado de la solidariedad, tan nuestra, que se practica apesar de las fronteras.*

*Sin duda al C.F.U. con quienes aprendí, los principios de la activación, organización y movilización social, a los maestros democráticos, a los marxistas de Tabasco, a la marcha Xi' N'ich' de los Choles de Chiapas, la Inter sindical 1 de Mayo, al sindicato de la ruta 100, al frente Zapatista, trabajadores de la Pascual, a todos los que toman las calles y se organizan en México y el mundo, como el más indispensable de los deberes, al dejar de delegar, y asumir el compromiso de construir un lugar digno de ser habitado por nosotros mismos.*

*En especial a los hermanos sin nombre, sin rastro, sin nada, a los caídos en combate, a los que cruzar el rio Bravo, a los muertos en carreteras americanas, antes y después del 1 de enero 1994, que cruzaron la frontera de México y la clandestinidad con la esperanza de trabajar por un mejor lugar para que vivan los suyos. Por ellos pedimos a J tatic (nuestro padre), que en la cosecha tan cercana de la esperanza, nos permitas que regresen como luchadores sociales y a los que están lejos aun los queremos aquí con vida, a todos y a tiempo.*

*A la Universidad Nacional Autónoma de México, agradezco profundamente la oportunidad, que mediste al regresar nuevamente como estudiante y brindarme la oportunidad de ser alumno de extraordinarios, formadores de investigadores, divulgadores del conocimiento y de este espíritu Universitario y de poder preparar a esta generación de compañeros y alumnos distinguidos, integrantes de esta generación de la dignidad, que se oponen, resisten, luchan contra lo condena de la inutilidad previa, es para mi un orgullo y honor ser egresado de esta mi noble Universidad mas fácil sera dejar de respirar que ser le fiel a ella.*

*Para concluir me dirijo a este patrimonio cultural intangible al Corazón olvidado de la patria, la alegre rebeldía, a los que luchan por hace más de quinientos cinco años contra la soberbia del poder, al EZLN. Desde luego a ti Subcomandante Marcos.*

*A ellos con quienes mi deuda es infinita y a ustedes que al leer estas ideas las hacen importantes.*

*Gracias.*

***La administración participativa: consideraciones críticas  
para la reconstrucción de un proyecto teórico práctico.***

OBJETIVO.....	3
I INTRODUCCION.....	4
II LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA.....	8
La administración científica. El desarrollo histórico del movimiento de calidad. Ishikawa y el control de calidad total Las teorías Z.	
III EL PODER COMO BASE DE UN TRABAJO ANALITICO..	21
¿ Necesitamos una Teoría del poder ? Perspectiva histórica	
IV SOBRE LAS TEORIAS DE LA RESISTENCIA.....	28
El concepto de resistencia. ¿ Cómo debe analizarse a la resistencia ?	
V ANALISIS CRITICO.....	34
Sobre una propuesta metodológicas complementaria.	
VI METODO.....	38
Planteamiento del problemas. Definición de población Tipo y selección de muestra Tipo de diseño Instrumento	
VII RESULTADOS.....	44
VIII CONCLUSION.....	46
Límites y sugerencia	
IX BIBLIOGRAFIA.....	55
X ANEXOS.....	56
XI REPLICA ORAL.....	60

## Prologo

*En un hombre pobre pero de  
naturaleza prodigiosa.*

*Chilam Balum.*

Este es un proyecto que asume las categorías que eslabonan crítica y posibilidad con la esperanza de llegar a un discurso teórico y programático que de algún significado práctico a la idea de democratizar a la industria como la plantea Ishikawa, como una forma de proporcionarles lo elementos mínimos indispensables para que los trabajadores en México pueda producir con calidad mundial.

Pero ¿ Por que hacer una tesis sobre la utópica, esperanza que como referente tiene al poder y la resistencia como condiciones para la reconversión cultural en la industria ? Para indagar en la industria Mexicana como se introducen la tendencia hacia la regresión del iluminismo a la ideología que tiene su expresión en los " procesos de mejora continua ".

Creemos que este trabajo puede beneficiar, a los teóricos que consideran que la superioridad del hombre reside en el saber, pero en el saber se hallan reunidas muchas cosas que los reyes con todos sus tesoros no puede comprar, sobre las cuales su autoridad no pesa, de las que sus informantes no pueden darles noticias y hacia cuyas tierras de origen sus navegantes y descubridores no pueden enderezar el curso. Hoy dominamos la naturaleza sólo en nuestra opinión y nos hallamos sometidos a su necesidad; pero si nos dejásemos guiar por ella en la invención, podríamos ser sus amos en la práctica.

Esta investigación pretende proyectar socialmente una disciplina teórico práctica capaz de liberar al trabajador Mexicano del modelo económico del neoliberalismo, impulsado por presidentes como Miguel de la Madrid, Carlos Salina, Ernesto Zedillo, previamente adoctrinados en universidades de corte neoliberales a petición expresa del banco mundial y que ha desembocado en un nuevo género de opresión, corrupción y antidemocracia que se justifica y se legitima así mismo.

Proponemos a esta investigación como una contribución teóricamente para valorar el papel y las implicaciones, que juegan en un proceso de intervención las masa técnicamente educadas, como para caer bajo cualquier forma de despotismo, y cualquiera de sus tendencias autodestructoras hacia como evoluciona a la paranoia "popular". En todo este absurdo incomprendido se revela la debilidades de la importancia en la comprensión teórica de hoy.

## *La administración participativa; consideraciones críticas para la reconstrucción de un proyecto teórico práctico.*

*¿ Quién asumirá todos estos riesgos ?*

*Lo harán aquellas personas cuyo afán de saber la verdad de lo que pasa sea mayor al temor a los riesgos de encontrarla ( la verdad ).*

*Subcomandante Marcos.*

### **OBJETIVO:**

Constituye ya un lugar común afirmar que ante la crisis de los modelos de las Disciplinas Administrativas. La administración de la producción de las entidades económicas (Empresas), la administración como disciplina se encuentra ella misma en una crisis de fundamentos <sup>1</sup>: *El presente trabajo tiene por objetivo investigar como punto de partida las formas de resistencia en contra de los diferentes tipos de poder que se crean y se recrean en estas entidades, que nos permitan poner en evidencia las relaciones de poder, ver donde se inscriben, descubrir sus puntos de aplicación y el método que utilizan, proponiendo en este trabajo una alternativa metodológica para el estudio de este campo de investigación. El análisis de esta propuesta, consideramos puede ser abordada y replantada por los elementos epistemológicos de la perspectiva traidica del conocimiento que utiliza. " La teoría de la comunicación lingüística que presupone la comprensión de, la toma de postura frente a, pretensiones de validez susceptible de crítica " Habermas (1992).*

<sup>1</sup> *Cabe aclarar, si se nos permite decir de esta manera, que esta " crisis " es una crisis de origen:*

*Ciertamente, en el ámbito del discurso científico lo que entró en crisis en la década de los sesentas fue la idea dominante del monismo metodológico y con esta la idea de que las ciencias sociales y humanas deberían de seguir los criterios, la racionalidad de las ciencias naturales, y abandonar su infancia humanística por la madurez de la ciencia dura, dejando atrás su dependencia en los valores, los juicios e insights individuales y colectivos. El sueño del hombre moderno de liberarse de sus pasiones, su inconsciencia, su historia, tradiciones y sueños colectivos, a través del uso liberador de la razón, ha sido el tema, más profundo del pensamiento contemporáneo en las ciencias sociales.*

*Este cambio de paradigma, es forzado por la sorpresiva incursión de los japoneses, en la vida, económica mundial en el inicio de la misma década con su forma particular de administrar que planteó Ouchi, Ohno, Aiko, Ishikawa, por el trabajo en equipo, por la participación del trabajador en la toma de decisión en la administración de la producción, el respeto a sus trabajadores, y la producción centrada en las subjetividades del servicio al cliente.*

*En las últimas dos décadas se han caracterizado por los grandes avances científicos y tecnológicos de los países desarrollados con la consecuente elevación de sus índices de productividad y calidad, desencadenando la necesidad de invertir en la capacitación del trabajador, explotando sus habilidades para adaptarse a los cambios tecnológicos, lo que a su vez ha originado una desafiada competencia a nivel mundial entre las empresas para lograr una mayor participación en los mercados internacionales.*

*Dentro de estas necesidades de elevar la calidad y la productividad el propio gobierno Mexicano a través del Presidente el 25 de Mayo de 1992, como testigo de honor, firma el Acuerdo Nacional para la elevación de la Productividad y la Calidad. Además de crear el fideicomiso del Premio Nacional de Calidad, con la finalidad de reconocer y premiar a la empresas del sector privado y público que aporten mejoramientos tecnológicos, investigación y desarrollo de procesos innovadores, que aceleren el proceso de cambio en las organizaciones con un énfasis marcado en los recursos humanos, relaciones laborales, después de 4 años de operación del acuerdo, y premio Nacional, el gobierno anuncia el surgimiento del acuerdo sobre la nueva cultura del trabajo 13 de agosto de 1996.*

*La crisis que evidenciamos es que han pasado dos Presidente, un acuerdo de productividad un premio Nacional de Calidad, una nueva cultura laboral y estamos inmersos en la mayor crisis de productividad y calidad que México a tenido y continuamos importando tecnologías en ámbitos productivos y organizacionales, sin desarrollar nuestra propia investigación en ámbitos organizacionales, este trabajo tiene el interés de enfrentar la falta de desarrollo teórico por parte de la administración, proponiendo a esta investigación, como un modelo teórico-práctico que proporcione una alternativa para elevar la participación de los trabajadores y por consecuencia la productividad y la calidad.*

*En este contexto, han surgido nuevos estilos de administración tendientes a lograr una mayor productividad y calidad en el sector productivo. En muy poco tiempo, el concepto calidad, calidad total, excelencia, desarrollo organizacional, sistemas socio-técnicos, en las organizaciones sean puesto de moda y de otras aportaciones anteriores con diferente terminología pero con el mismo objetivo; entre ellos destacan las obras de Ishikawa, Owchi, Crosby, Deming, Juran, Ohno, Aiko, Petes y Waterman.*

*Aunque una gran mayoría considera este concepto como novedoso, innovador y bastante lucrativo, siendo un fin que el hombre ha buscado desde muy remotas épocas ya en la Grecia, clásica Platón y Aristóteles destacaban la importancia de la excelencia de los individuos para lograr la felicidad y Tucídides exigió la excelencia de los servicios públicos, hace más de dos mil quinientos años. La crisis de fundamentos a la que nos referimos es a la falta de objetivación previa, la ausencia del intento de vincular las estructuras sociales con la actividad del sujeto humano con la dinámica de la transformación social y el uso corriente de este concepto por parte los administradores sugiere una falta de desarrollo teórico.*

## INTRODUCCION

*Los aristócratas obscuros, junto a los prosélitos fervorosos de los falaces profetas neoliberales, se afanan en trazar egotistas, para hacernos descender en forma abrupta por los escarpados senderos que nos conducen con extrema rapidez hacia los infiernos de la pobreza.*

*DR. José Manuel Lantra Lantra.*

¿ Necesitamos una Teoría sobre la Administración Participativa ? 2. Puesto que una teoría supone una objetivación previa, no se le puede tomar como base de un trabajo analítico. Claro está que éste trabajo analítico no puede llevarse a cabo sin una conceptualización progresiva. Y esta conceptualización implica un pensamiento crítico y una revisión constante.

*¿ Creemos que es importante aclarar el concepto que subyace en este trabajo sobre la administración participativa Kaoru Ishikawa [1986] en su libro ¿ Que es el control total de calidad ? " Una de las ideas básicas que motivan las actividades de los círculos de la calidad es crear un lugar donde la humanidad es respetada. La alta gerencia, los gerentes intermedios deben tener el valor necesario para delegar tanto autoridad como sea posible, pues esa es la manera de establecer el respeto por la humanidad como filosofía gerencial. Es un sistema de administración en que participan todos los empleados, de arriba hacia abajo y de abajo hacia arriba, y la humanidad es totalmente respetada ".*

*Los suecos han observado la manera como nosotros administramos y le han dado el nombre de " democracia industrial " Fuente ¿ que es el control de calidad ? Kaoru Ishikawa pag. 106.*

La administración, en todos sus niveles y modalidades plantea actualmente múltiples desafíos que es preciso afrontar. Una contribución significativa puede provenir de la investigación sobre la resistencia y el poder, que sea a la vez más empírica, más directamente relacionada con nuestra situación presente lo que implica relaciones más profundas entre la teoría y la práctica: Por esto es necesario impulsar una investigación, abocada a la explicación e interpretación de los procesos y prácticas administrativas y a la propuesta de soluciones de carácter estructural y de largo plazo.

Lo que aquí está en debate es la necesidad de desarrollar una administración

participativa crítica en la que el lenguaje público la haga suya, como referencia a la acción, la eliminación de aquellas condiciones ideológicas y materiales que fomentan los diversos modos de subyugaciones, segregaciones, brutalidad y marginación frecuentemente expresados por los medios masivos de comunicación de las forma sociales que encarnan interés radicales, clasistas y sexistas. ***Claro está que una forma emancipatoria de administración no sólo llevaría la mira de eliminar las prácticas sociales opresivas, sino que también se constituiría en un nuevo movimiento del despertar social y al hacer esto, igualmente, a la construcción de relaciones sociales no enajenantes, cuya meta sería la de ampliar y fortalecer las posibilidades inherentes para elevar la calidad de vida humana.***

De maneras más específica, el concepto de administración participativa crítica tiene que ser investigado como producción y la inversión que se hace en discursos ideológicos expresados y experimentados por medio de diferentes formas de cultura de masas y en sitios particulares como lo son los lugares de trabajo.

Con las reformas teóricas que se acaban de mencionar. Primeramente abordaremos algunas perspectivas ideológicas acerca de la administración que se han desarrollado dentro de las corrientes principales de las teorías administrativas por calidad, desarrolladas desde finales de la segunda guerra mundial . Al desarrollar esta breve introducción, no sólo se desea proporcionar un análisis ideológico de la forma en que las empresas han pasado a ser bastiones cada vez más conservadores de la administración durante los años noventas así como en cuanto a la manera en que estas últimas se legitiman dentro de los géneros de culturas de masas, sino que lo que deseamos describir es las formas en que los administradores participativos han fracasado en el intento de desarrollar un discurso pragmáticos con el cual hubieran podido adueñarse de la administración en cuanto a la participación como importante campo de batalla alrededor del cual hacer prosperar los intereses participativos emancipatorios.

Después analizaremos a la perspectiva de las relaciones de poder de los administradores, entre la participación y el poder en donde este se manifiesta no solo en el grado en que se legitima y ejerce el control sobre los trabajadores preocupación (central de la administración) sino de manera igualmente importante, por medio de la capacidad que posean para influir en las condiciones en las cuales laboran. ***Tal como recalcaremos en este trabajo, el cambio de visión que las organizaciones de clase mundial tiene acerca del poder para participar a sus trabajadores, organizar y conformar las condiciones de su trabajo de manera que puedan***

*administrarse colectivamente, producir planes estratégicos y sentar las bases para crear una forma de administración emancipatoria, todo lo que se hable en cuanto a desarrollo e implementación de una administración participativa carece de todo sentido si no se toma en cuenta la realidad de la vida cotidiana de la trabajadores y empleados. Las condiciones bajo las que trabajan los trabajadores y empleados exigen actualmente un esfuerzo demasiado grande y degradante: es preciso reestructurarlas con el fin de dignificar la naturaleza de su trabajo y a la vez, permitirles que actúen de manera creadora y responsable.*

Por último estudiaremos el concepto de resistencia como construcción teórica crítica en formación y señalaremos brevemente la importancia que tiene esta categoría crítica en el campo de investigación de las ciencias sociales, como parte de un discurso radical de los investigadores sociales en el primer lustro de la década de los noventas, para concluir haremos ciertas consideraciones teóricas alternativas para desarrollar una *administración participativa crítica*.

Los principales aspectos en los que se centra este trabajo se refiere a las formas en que los administradores pueden crear condiciones para que los administrados adquieren facultades críticas, en lo personal y socialmente, mediante su trabajo. Es indispensable, que en este caso *se vincule el poder con el conocimiento*. Y esto saca a relucir la cuestión de las clases de conocimiento que los administradores le pueden proporcionar a los administrados y que faculten a éstos no sólo para entender y encarar el mundo que los rodea, sino también para ejercer la valentía que se requiere para cambiar la realidad social más general, cuando ello sea necesario. A continuación haremos una breve reseña sobre el desarrollo histórico de la administración.



## II. LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

*Otra vez, la historia es lo que nos cohesionamos y lo que, de algún modo, nos instala en el porvenir.*

*Carlos Monsiváis.*

### LA ADMINISTRACION CIENTIFICA:

Primero, algunas palabras sobre el desarrollo histórico de la administración :principales acontecimientos en el histórico movimiento hacia la administración por calidad.

***“ El hombre en su constante preocupación por satisfacer sus diferentes necesidades ha implementado la calidad en sus actividades. Lo cual implica atribuir a un objeto diferentes atributos o propiedades, emitiendo juicios de valor acerca de él ” .***

Por lo que en este sentido se habla de la nula, poca o buena calidad de un objeto. Cuando se dice que algo tiene calidad, esta expresión está designando un juicio positivo con respecto a las características del objeto y el significado del vocablo pasa a ser equivalente a excelencia o perfección. El concepto de perfección durante la edad media era tal, que se consideraba como obra perfecta sólo aquello que no tenía defecto. La presencia de uno de estos, por pequeño que fuera era suficiente para calificar a la obra como imperfecta y se habla de perfección en relación con las mejores expresiones culturales como son las obras maestras de arte en cualquiera de sus manifestaciones como: Arquitectura, Pintura, Música, Literatura, etc. más últimamente los conceptos perfección y calidad se aplica cada vez con mayor frecuencia a los productos que son resultado de la actividad de manufactura, debido sobre todo, a la importación que esta actividad comenzó a tomar desde la “transformación industrial”.

***“ Con la época pre-industrial, el trabajo de manufactura prácticamente estaba compuesto de labores artesanales, por lo tanto tenía mucho que ver con la obra de arte, pues el artesano ponía todo su empeño en hacer lo mejor posible cada una de sus obras e incluso cuidaba que la presentación del trabajo satisficiera los gustos estéticos de la época, dado que de esa perfección dependía su prestigio artístico ”.***

Así el juicio acerca de la calidad del producto tenía como base la relación personal

que se establece entre el artesano y el usuario. Cuando alguien necesitaba de un producto exponía sus necesidades al fabricante quien lo elaboraba de acuerdo con los requerimientos establecidos por el cliente, era " trabajos hechos a la medida " el productor sabía de inmediato si su trabajo había dejado *satisfecho al cliente o no*. Más tarde el taller cedió su lugar a la fábrica de producción en serie, esta podría ser de artículos terminados o eran de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción ".

## EL DESARROLLO HISTORICO DEL MOVIMIENTO DE CALIDAD.

"A finales del siglo XIX, los Estados Unidos rompieron bruscamente con la tradición Europea, adoptando el sistema Taylor de " *gestión científica* ". La idea central del sistema Taylor era la separación entre la planificación y la ejecución. Esta separación hizo posible un crecimiento considerable de la productividad. También propinó un golpe mortal al concepto de artesanía. Además el nuevo énfasis puesto en la productividad tuvo un efecto negativo sobre la calidad.

Obsérvese que durante esta progresión de los acontecimientos la prioridad dada a la calidad declinó significativamente, además de la responsabilidad para liberar la función de calidad se hizo ambigua y confusa. " En los días de los talleres artesanos *el maestro ( entonces también director ejecutivo )* participaba personalmente en el proceso de la cuestión para la calidad. Lo que resultó, fue un idea mediante la cual la alta dirección se desentendía del proceso de la cuestión para la calidad ".

" Por ello fue necesario introducir entre las fábricas, procedimientos específicos para atender la calidad de los productos fabricados en forma masiva. Como consecuencia en los últimos años, dicho procedimientos han ido evolucionando, lo cual ha hecho que se ponga de relieve determinados matices involucrados en el concepto de calidad ".

Para fines de esta investigación el proceso de evolución se pueden distinguir cuatro etapas diferentes que a continuación se describen:

**PRIMERA ETAPA.**— El control de la calidad mediante la inspección.

Esta etapa coincide con el periodo en el que comienza a esta situación era necesario

ver si el artículo al final de la línea de producción, resultaba apto o no, para el uso para el que estaba destinado, por eso, en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó departamento de control de calidad.

Según Frederick W. Taylor, el iniciador de la administración científica, toca a la administración definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. La tarea de control de calidad compete a los supervisores.

G. S. Radford, en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores. La inspección no sólo debe llevarse a cabo en forma visual sino además con ayuda de instrumentos de medición. No obstante el adelanto que significaba introducir en la organización un departamento dedicado al control de calidad, *en esta época todavía no se consideraba tarea de este departamento descubrir las causas de los problemas*. En la década siguiente se iba a dar este paso a propósito de la definición del papel que en una empresa deben desempeñar los profesionales de la calidad.

#### SEGUNDA ETAPA.— El control estadístico de la calidad.

En la década de los treinta, los trabajos de investigación llevados a cabo, por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de calidad (Statistical Quality Control SQC).

A este grupo de investigadores pertenecieron entre otros. W. A. Shewhart, Harold Dodge, Harry Romina y más tarde G.D. Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

En 1931, W.A. *Shewhart* publicó su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product*, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad. Shewhart fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso. Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. *Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificación es*, lo cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se dan en la materia prima, a las diferentes

habilidades de los operadores y a las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún, se da variación aún en las piezas producidas por el mismo operador y en la misma maquinaria. Mientras Shewhart proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía, principalmente **Harold Dodge y Harry Roming**, avanzaban en la forma de llevar a cabo la *práctica del muestreo*, que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armamento en grandes cantidades fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad. En diciembre de 1940, el Departamento de Guerra de Estados Unidos formó un comité para establecer estándares de calidad. En 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de Control de Calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadísticas de la Compañía Bell Telephone Laboratories. Este grupo desarrolló pronto un conjunto de tablas de muestreo basadas en el concepto de *niveles aceptables de calidad* (Acceptable Quality Levels AQL). Se inicia una nueva etapa en el movimiento hacia la calidad sólo hasta el momento en que se perciben las implicaciones que el control estadístico de la calidad tiene para la administración.

#### TERCERA ETAPA.- El aseguramiento de la calidad.

Esta tercera etapa se caracteriza por dos hechos muy importantes: la toma de conciencia por parte de la administración del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la importación del nuevo concepto de control de calidad en Japón.

Cuatro son ahora los autores más importantes que figuran: Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Phillip B. Crosby, Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. Juran investiga los costos de la calidad, Feigenbaum, por su parte, concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden al logro de la calidad, Crosby es el promotor del movimiento denominado "cero defectos". Poco después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, quienes en 1949 establecieron un Comité de Investigación en Control de Calidad, con miembros procedentes de las universidades, de las industrias y el gobierno. Este comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad y difundir dichos conocimientos a fin de evaluar el nivel de calidad de los productores

japoneses, para este efecto el comité organizó en septiembre de ese mismo año el primer curso de control de calidad, en donde se utilizó como texto las normas norteamericanas y británicas de calidad traducidas al Japonés .

“ En 1950 JUSE organizó un seminario sobre el control estadístico de calidad para gerentes e ingenieros e invitó como conferencista al Dr. W. Edward Deming reconocido como una de las autoridades en estadística “.

Los temas del seminario fueron los siguientes:

- 1.- Cómo mejorar la calidad llevando a cabo el ciclo: planear, hacer, verificar, actuar (PDCA o ciclo Deming) en relación con el diseño, la producción, las metas, las encuestas y el re-diseño.
- 2.- La importancia de captar la dispersión en las estadísticas.
- 3.- Control de procesos mediante el empleo de cuadros de control y como aplicarlos.

“Al término de la Segunda Guerra Mundial Deming fue nombrado Profesor de Estadísticas de la Escuela de Graduados de Administración de Negocios, de la Universidad de Nueva York, Durante ese período, se puso en contacto con los Japoneses. Sus primeras visitas a Japón fueron durante 1947 y 1948, para poner al día los informes sobre el estado de la fuerza de trabajo, nutrición, alojamiento y producción agrícola. *El Dr. Deming* fue honrado, en nombre del emperador de Japón, con la *Medalla Orden del Tesoro Sagrado*, por sus contribuciones a la calidad y a la economía Japonesa a través del control estadístico de calidad. Antes, en 1956 había recibido la Medalla Shewhart de la Sociedad Norteamericana de Control de Calidad “.

“ La intervención del Dr. Deming fue definitiva. El pueblo Japonés reconoce que gracias a ella, sus industrias llevaron a cabo poco a poco, el cambio que las orientó hacia la calidad, productividad y posición competitiva, trayendo consigo una supremacía en sus productos a nivel internacional, por eso instituyó el Premio Deming que se otorga cada año tanto a empresas que se han destacado en la aplicación del control estadístico de calidad, como a personas que han desarrollado un meritorio trabajo de investigación con respecto a la calidad “.

Joseph Juran en su libro “Quality Control Handbook” editado en 1951 el tema de los costos de calidad y que a la letra dice *“Los costos de calidad y del ahorro sustancial que los*

**administradores podían lograr si atendían inteligentemente el problema.** Algunos costos de producción, son inevitables, pero otros se pueden suprimir. Son inevitable los relacionados con el control de calidad. Los que se pueden suprimir son los que se relacionan con los productos defectuosos, como son el material de desecho, las horas en reparaciones, en trabajo y en atender reclamaciones, y las pérdidas financieras que resultan de clientes insatisfechos ”.

**“Armand Feigenbaum propone por primera vez el concepto –control total de calidad–.** Su planteamiento es el siguiente: no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. **Para que el control de calidad sea efectiva, este debe iniciarse con el mismo diseño del producto y terminar solo cuando el artículo este en manos del consumidor satisfecho “.**

Por consiguiente, el principio fundamental del que hay que partir es el siguiente: – La calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.–

**Tanto Juran como Feigenbaum señalan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la calidad que reúnan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas: expertos en ingeniería de control de calidad, que sepan planear la calidad a alto nivel, coordinar las actividades en otros departamentos, establecer estándares de calidad y proporcionar mediciones adecuadas.**

Phillip B. Crosby esta ligado con la filosofía conocida como cero defectos, que se experimento en la Martin Company, fábrica de los misiles Pershing. El hecho de haber podido entregar en Cabo Cañaveral uno de estos artefactos el 12 de diciembre de 1961 sin ningún defecto y el haber podido entregar otro en febrero de 1962 también sin ningún defecto, pero este último ya como resultado de una petición expresa de la administración a los trabajadores en ese sentido, hizo caer en cuenta a los directivos de esta compañía que cuando la administración pide perfección, esta 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.

**CUARTA ETAPA–.** La calidad como estrategia competitiva.

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad debido, sobre todo, al impacto que, por su calidad, precio y confiabilidad, han tenido los productos Japoneses en el mercado internacional. Se trata de un

cambio profundo en la forma con la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios, ahora se valora la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia.

## ISHIKAWA Y EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD

Tomando en cuenta que las necesidades de la sociedad cambian constantemente llego un momento en que el concepto que se tenía de calidad resultaba obsoleto, por lo tanto había que cambiar de mentalidad si se quería permanecer en el mercado y ante esta situación surgen innovaciones a dicho concepto, lo cual ha dado como resultado una gran variedad de definiciones acerca de la calidad. Las cuales serán descritas, tratando de abarcar las teorías que contemplan *a la calidad como una forma de administrar participativamente.*

- 1.- El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. " No se trata sólo de cumplir una serie de normas ".
- 2.- Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores.
- 3.- Calidad, significa calidad en el trabajo, en el servicio, calidad de la información, del proceso, la calidad de las personas, del sistema, de la empresa, de los objetivos. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
- 4.- No se puede definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.
- 5.- Controlar la cantidad (volumen de producción, de ventas y de existencias) así como las fechas de entrega.

Vista de esta manera, la calidad, en su interpretación más estrecha, significa calidad del producto, en su interpretación más amplia, calidad del trabajo.

Para Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como " un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de desarrollo y mejoramiento de calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a

los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes ”.

El CTC exige la participación de todas las divisiones, incluyendo las de mercado, diseño, manufactura, inspección y despachos.

Para Ishikawa, el Control Total de Calidad (CTC), es una forma de administrar que va más allá de los objetivos convencionales de las organizaciones, la diferencia radica en que su propósito es que las empresas que apliquen el CTC “ *se conviertan en instrumentos para mejorar la calidad de vida no solamente de los japoneses, sino de todos los pueblos, para de esta manera traer la paz al mundo* ”.

Ses son las características que distinguen al control de calidad japonés, del enfoque tradicional:

- 1.- Control de calidad en toda la empresa; participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Capacitación y *educación activa* es el control de calidad, la calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el que más utilidad tiene son los siguientes :
- 3.- Actividad de círculos de control de calidad
- 4.- Auditoría de control de calidad ( Premio de aplicación Deming y auditoría de calidad )
- 5.- Utilización de métodos estadísticos.
- 6.- Actividades de promoción del control de calidad a escala nacional.

Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor ”.

Aquí se destaca el hecho de dar servicio y satisfacción al cliente. Algunos puntos relacionados con las características del control de calidad son los siguientes:

Al realizar el control de calidad total es importante fomentar no sólo el control de calidad, sino al mismo tiempo, el control de costes (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de ventas, producción y existencias) y el control de fechas de entrega para, de esta manera, satisfacer todas las exigencias del cliente.



La esencia del CTC es tanto la garantía de calidad, como las cuestiones de cómo efectuar buenas actividades de ventas, cómo mejorar a los vendedores, cómo hace más eficiente el trabajo de oficina y cómo tratar a los subcontratistas. El CTC hace hincapié en el control de todas las fases del trabajo. Utiliza el proceso PHVA (planear, hacer, verificar, actuar) para impedir que los defectos se repitan en todos los niveles, este trabajo corresponde a toda la compañía, a cada división y a cada función.

## TEORIAS Z

Con mucha similitud al enfoque de la calidad, la llamada teoría Z, expuesta por William Owchi puede ser considerada como precursora de dicho estilo.

Ante los sorprendentes incrementos de la productividad en Japón, las empresas norteamericanas iniciaron una serie de investigaciones para conocer el modelo de administración Japonesa e incorporarlo a las empresas accidentales.

Una de las investigaciones más relevantes en este sentido es la de William Owchi, quien en su libro Teoría Z, publicado en 1976, plasma las peculiaridades de las organizaciones japonesas, sus diferencias con las organizaciones occidentales y presenta la características de las empresas que utilizan un estilo de administración Z, que, a grandes rasgos, consisten en la adaptación de la filosofía de administración Japonesa a la de las empresas occidentales.

*El éxito de las organizaciones japonesas se fundamenta en la cultura del pueblo japonés; en la cual el sentido del honor, la lealtad, la sutileza y el nacionalismo son valores inherentes a la mayoría de los individuos que conforman la sociedad.*

Por otra parte, el sistema económico provee estructura educativas que tienen una estrecha interrelación con el sector productivo, lo que a su vez propicia una mayor eficiencia en los sistemas organizacionales, como se vería más adelante.

Anteriormente se mencionó que después de la Segunda guerra Mundial, la industria Japonesa adoptó los métodos estadísticos para el control de calidad proveniente de Estados Unidos de América, y logró grandes avances en cuanto a calidad y productividad se refiere, superando así al país de donde importó los conocimientos.

La administración de las empresas japonesas se caracteriza por el trato de intimidad, sutileza y confianza que prevalece entre todas las personas que conforman la organización; situación que a su vez provoca un sistema de relaciones holistas en el que lo fundamental es el todo y no las partes; en otras palabras, el interés por el grupo, por el trabajo, por la calidad, por la empresa y por el país. **De esta manera la presión del grupo es tan fuerte que los mecanismos tradicionales de control explícito no son necesarios**, ya que el trabajador que llega a fallar se siente rechazado y deshonrado perdiendo así el respeto de sus compañeros y, como el trabajo es un valor vital, pierde también el sentido de su vida, por lo siempre tratará de trabajar eficientemente.

Las características de la organización japonesa son:

#### EMPLEO DE POR VIDA

- A los 55 años todos los empleados, excepto los directores, deben retirarse.
- No hay pensión ni Seguro Social.
- El sistema de empleo de por vida está vinculado por el Zaitbatsu (grandes corporaciones y empresas satélite constituidas en monopolio bilateral).
- Estratificación entre compañías y entre instituciones educativas.
- La combinación de bonificaciones, empleos temporales y empresas satélite mitiga los efectos de la incertidumbre.

#### EVALUACION Y PROMOCION

- Es un proceso lento.
- Todos los empleados, desde los niveles más altos hasta los más bajo, pueden llegar a pertenecer a varios grupos de trabajo a la vez, cada uno con una labor diferente.
- Los miembros del grupo están unidos por un sentimiento fraterno.

#### CAMINOS PROFESIONALES NO ESPECIALIZADOS

- Existe una rotación permanente de puestos entre el personal.
- Las carreras se orientan más hacia el trabajo en equipo que hacia el desarrollo de expertos.

## MECANISMOS DE CONTROL

- Minuciosidad.
- Exigencia.
- *Ferrea disciplina y flexibilidad*
- *Los objetivos de la empresa representan los valores de los dueños, de los empleados y de las autoridades gubernamentales.*
- El mecanismo básico de control está englobado en la filosofía de la administración
- La cultura organizacional consta de una serie de símbolos, ceremonias y mitos que transmiten el personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización.
- La cultura común crea un ambiente de coordinación que facilita el proceso de toma de decisiones.

## EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES

- *Para tomar una decisión importante todos aquellos que de algún modo pudieran verse afectados por sus consecuencias, entran en el proceso.*
- *En ocasiones las "mejores" decisiones pueden fallar y las "peores", funcionar; se prueban decisiones por consenso aunque parezcan descabelladas.*

## RESPONSABLES EN EL AREA DE DECISIONES.

Nadie tiene la responsabilidad individual de una área particular, sino que un grupo o equipo de empleados asumen la responsabilidad que un grupo equipo de empleados asumen la responsabilidad conjunta de una serie de tareas.

- La toma de decisiones forma parte de una complejidad de elementos que dependen de la confianza y la sutileza que se desarrollan en un ambiente de intimidad.
- Es un proceso lento.

## VALORES COLECTIVOS

- La organización se rige con valores colectivos.
- Existe una marcada orientación hacia valores colectivos, particularmente hacia el sentido colectivo de responsabilidad.
- El colectivismo es eficaz desde un punto de vista económico; hace que las personas trabajen en armonía y se motiven entre sí para brindar su mejor esfuerzo.
- El colectivismo no es ni un objetivo individual por el cual se tenga

que luchar ni una meta corporativa, es un proceso natural que hace que no ocurra nada significativo como resultado del esfuerzo individual.

#### INTERES HOLISTA

- *La orientación holista de la organización japonesa es producto de fuerzas históricas, sociales y culturales muy poderosas.*
- *Implica que un todo integrado, la empresa, posee una realidad independiente y mayor que la suma de las partes.*
- *La vida social y económica está integrada en un todo único.*
- *La intimidad, la confianza y la comprensión se cultiva en un ambiente en donde los individuos están unidos por múltiples vínculos.*

De la aplicación de los principios de la administración japonesa a la cultura occidental, surgió la teoría Z, cuyo postulado básico es que la clave de una mayor productividad está en implicar a los trabajadores en el proceso mediante la confianza, la sutileza y la intimidad.

Las características de la organización Z son:

- 1.- Las utilidades no se consideran un fin en sí mismo ni constituyen una forma de "llevar el marcador en el proceso competitivo".
- 2.- La vida organizacional es interdependencia, fe en el ser humano.
- 3.- El proceso de toma de decisiones implica, por lo general, el consejo y participación de los empleados.
- 4.- Existe una extensa difusión de la información y de los valores a través de toda la organización.
- 5.- La responsabilidad última recae en un solo individuo: el gerente.
- 6.- La comunicación, la confianza y la entrega son sucesos comunes.
- 7.- Existe una fuerte preocupación por el bienestar de los empleados.
- 8.- *Las relaciones humanas tienden a ser informales.*

Las empresas que deseen implantar la organización Z, debe seguir las siguientes etapas:

- 1.- Comprender la organización Z.
- 2.- Analizar la filosofía de la compañía.
- 3.- *Definir la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía.*
- 4.- Poner en práctica la filosofía creando estructura como incentivos.
- 5.- Desarrollar habilidades para las relaciones humanas.
- 6.- Evaluar su propio desempeño y los resultados del sistema.
- 7.- Hacer que el empleo se vuelva más estable.
- 8.- Comprometer al sindicato.

- 9.- Tomar decisiones empleando un proceso lento de evaluación y promoción.
- 10.- Ampliar los horizontes profesionales.
- 11.- Prepararse para aplicar la teoría en los niveles operativos.
- 12.- Buscar el lugar preciso para poner en práctica la participación.
- 13.- Permitir el desarrollo de relaciones holistas.

Tomando como base el análisis de las características de las organizaciones Japonesas y occidentales. De lo anterior expuesto, es posible concluir que los valores, la cultura el enfoque hacia las personas, la calidad y la innovación son variables predominantes tanto en las organizaciones Japonesas como en la Teorías Z y que estos rasgos son inherentes a las empresas sobresalientes.

Nos gustaría dejar en claro que el desarrollo, del proceso de calidad en el Japón se dan bajo la lucha constante de los sindicatos y condiciones específicas de la economía, Japonesa. En donde figuran el suministra de portrechos, por parte de Japón, hacia los Estados Unidos en la guerra de Corea del Sur y Vietnam. Que favorece activación económica.

Y enfatizar que la transferencia de tecnología en las organizaciones obedece a un momento a un movimiento ideológico que tiene como principal actor al poder ya que es una imposición y no un acuerdo colectivo, entre obreros, administradores y dueños de las organizaciones. A continuación analizaremos la forma en que el poder, se convierte en una auto afirmación obstinada, y sus propias limitaciones.

### III EL PODER COMO BASE DE UN TRABAJO ANALÍTICO.

*Lo que debemos lograr en el presente; me refiero a la crítica despiadada de todo lo que existe, despiadada en el sentido de que la crítica no retrocede ante sus propios resultados ni teme entrar en conflicto con los poderes establecidos.*

**Karl Marx.**

*Carta a Arnold Ruge, Kreuznach, septiembre 1843.*

#### ¿ NECESITAMOS UNA TEORÍA DEL PODER ?

El poder no es una cuestión teórica, sino que forma parte de nuestra experiencia. Quisiera mencionar únicamente dos " Formas patológicas " - esas dos " enfermedades del poder " **el fascismo y el estalinismo y otras no tan ajena a nosotros los Mexicanos el priismo y el salinismo.** Una de las múltiples razones por las que son para nosotros tan enigmáticas, es que a pesar de su carácter histórico único, no son completamente originales. Utilizaron y difundieron mecanismos que ya estaban presentes en la mayoría de las otras sociedades. Y más que eso: a pesar de su propia locura interna, utilizaron ampliamente las ideas y los procedimientos de nuestra racionalidad política:

*3 Las formas patológicas, giran en torno a la perversión sádico-masquista como génesis del deseo de obtener poder y la pulsión irracional e insana de thannatos ( o pulsión de muerte ) de destrucción. Ubicado en ésta corriente, Fromm, hace su aportación estudiando el llamado carácter autoritario; en general la oposición de estudiar el poder a partir de las motivaciones internas para poseerlo, no conforma lo que es una teoría psicológica del poder.*

*Sin embargo aporta un elemento necesario para su estudio que es resaltar la importancia de los elementos ambientales de la sociedad, ya que éstos fomentan o restringen los rasgos del carácter a partir de los cuales se toma una actitud ante el poder ¿ Cómo actúa el individuo ante el poder en una sociedad mercantilista como la nuestra ?; en una sociedad en donde el valor de tendencia y acumulación son tan importantes que se convierten en proyecto de vida social. En mayor o menor grado, el que no desea acumular dinero, desea acumular conocimientos, llegar a éstas metas es difícil para la mayoría de los individuos en una sociedad donde las oportunidades no son iguales para todos.*

*El poder estudiado a través de las relaciones entre los individuos, principalmente en el fenómeno del liderazgo; Cartwright y Sanders (1980). Conciben el poder como " influencia de una entidad social sobre otra," suscriben su análisis a la influencia definiéndola como una relación de "sometimiento de una persona sobre otra en función de los deseos de la primera".*

*Psicología y Alquimia ( Jung, 1944 ). En dicha serie se ve cómo se forma y va surgiendo poco a poco un determinado arquetipo, con toda la autonomía y la autoridad inherente a él. El héroe (líder) en calidad de figura de animus, actúa en representaciones del individuo consciente, es decir, hace lo que el sujeto debería hacer y no hace. El líder como una personalidad fragmentaria ya que su conciencia se niega a acatar los sentimientos e instintos sugeridos por el inconsciente; en lugar de amor y arregación aparece la virilidad, agresividad, la autoafirmación obstinada.*

*El animus no es un verdadero hombre, sino un héroe (líder) infantil algo histérico cuya armadura presenta grietas a través de las cuales asoma el anhelo de ser amado y por ende, debería reconocerse una conciencia y una voluntad para buscar su complemento psíquico. La búsqueda de este complemento psíquico solo lo logra si se aleja de su familia y su casa paterna ( sus creencias acerca del poder) y es precisamente en el estudio de Jung sobre el estudio de los arquetipos en que nos encontramos con la figura central del problema de la autoafirmación obstinada sobre el poder es precisamente esta autoafirmación la que no le permite a la persona que ejerce el poder percatarse de sus propias limitaciones ya que es la forma en que aprendió a ejercerlo es la misma en que sus padres se impusieron a él y la única forma en que se da permiso esta figura poderosa es la de imponerse sobre los demás ya que para esto es el poder para ejercerlo. La propuesta para el cambio de Jung es la de romper con esos lazos afectivos primarios que no le permiten ser la persona que él quiere ser y no es, a través del llamado de su propio destino.*

El estudio del concepto del poder, ha tenido una historia difícil y escabrosa, ya que desde hace mucho tiempo ha sido estudiado por diversas disciplinas ( la ciencia política por ejemplo), si embargo, hasta el momento no se puede hablar de una psicología, filosofía o ciencia del poder; es por ésto que el presente trabajo nos centraremos en dos corrientes principalmente, que es la teoría funcionalista y la marxista; como concibe el poder dentro de ellas, para ir describiendo y formarse una idea de lo que se ha entendido a través del tiempo por nuestro objeto de estudio.

Hablar del poder, nos remitía la sociedad, su estilo y forma de relacionarse entre sus miembros. Entre los funcionalistas y los marxistas, existen diferencias importantes en la concepción del poder dentro de la sociedad: por un lado Comte y Spencer, con un modelo de " ascensión lineal " ( Amitai, 1979 ): Spencer, más guiado hacia el modelo organicista, propone que el desarrollo de la sociedad, lo mismo que la evolución orgánica, se proceso de crecimiento y de la diferenciación entre estructuras y funciones.

Comte " consideraba la sociedad como un proceso de evolución y progreso " (Amitai,

1979), y la civilización está gobernada por una ley natural, por lo cual se ha beneficiado de los errores que comete para avanzar a un estadio superior, siguiendo un curso determinado e invariable.

Entre los marxistas, se encuentran los propios Marx, Engels y Lenin, los cuales parten de un modelo estructural, en donde el poder lo poseen los dueños de los medios de producción. Estos determinan el carácter general de los procesos sociales y políticos.

Por último, el resaltar el problema que existe dentro de la psicología social para diferenciar entre influencia social y poder es necesario porque todas éstas ideas constituyen lo que Moscovici en su teoría de las representaciones sociales concibe como el mundo reificado de nuestro objeto de estudio.

Lo que necesitamos es una nueva *noción de las relaciones de poder* - usando la palabra *noción* en su sentido teórico y práctico. En otras palabras : desde Kant, el papel de la filosofía es impedir que la razón vaya más allá de los límites de lo dado en la experiencia: pero desde ese mismo momento - este es, a partir del desarrollo del estado moderno y de la gestión política de la sociedad - el papel de la filosofía también ha sido vigilar los poderes excesivos de la racionalidad política. Y esto es pedirle demasiado.

Todo el mundo conoce estos hechos banales. Pero el hecho de que sean banales no significa que no existan. Lo que tenemos que hacer con los hechos banales es descubrir - o tratar de descubrir - cual es el problema específico y tal vez original relacionado con ello.

La relación entre la racionalidad y el exceso del poder político es evidente. Y no debería ser necesario esperar a la burocracia o a los campos de concentración para conocer la existencia de tales relaciones. Pero el problema es : ¿ qué hacer con un hecho tan evidente ?

Podría ser prudente no tratar como un todo la racionalización de la sociedad o de la cultura, sino analizar este proceso en diversos campos, cada uno en referencia a una experiencia fundamental: La locura, la enfermedad, la muerte, el crimen, la sexualidad, la administración.

Quisiera sugerir aquí otra manera de avanzar hacia, una nueva economía de las relaciones de poder a través de una propuesta epistemológica sobre la tríada del conocimiento. Este



nuevo modo de investigación consiste en tomar como punto de partida las formas de resistencia contra los diferentes tipos de poder. O para utilizar una metáfora, consiste en utilizar esta resistencia como un catalizador químico que permita poner en evidencia las relaciones de poder, ver dónde se inscriben, descubrir sus puntos de aplicación y los métodos que utilizan. En lugar de analizar el poder desde el punto de vista de su racionalidad interna, se trata de analizar las relaciones de poder a través del enfrentamiento de las estrategias.

Por ejemplo: para averiguar lo que significa cordura para nuestra sociedad, quizá deberíamos investigar lo que está sucediendo en el campo de la locura. Para comprender lo que significa legalidad, lo que pasa en el campo de la ilegalidad. Y para comprender en que consiste la administración participativa, quizá deberíamos analizar las formas de resistencia y los intentos hechos para disociar esta relación a través del estudio de las intersubjetividades que se dan dentro de los ámbitos laborales.

Como punto de partida, tenemos una serie de oposiciones que se han desarrollado durante los últimos años: La oposición de los hombres sobre las mujeres, los poderes sobre los hijos, de la psiquiatría sobre los enfermos mentales, de la medicina sobre la población, de las compañías productoras de bienes y servicios sobre los consumidores, de la administración sobre el modo de vida de los obreros y empleados, de la calidad total y la administración participativa sobre los obreros y empleados resistentes y generadores de cambios en las formas de producción.

No basta decir que se trata de luchas contra la autoridad; debemos tratar de definir con más precisión qué tiene en común.

1) Son luchas "transversales": es decir, no se limitan a un solo país desde luego, en ciertos países se desarrollan con más facilidad y en un grado más amplio, pero no se limitan a una forma de gobierno política o económica particular.

2) El objetivo de esta lucha son los efectos del poder como tales. Por ejemplo, no se critica la profesión médica esencialmente por ser una empresa lucrativa, sino porque ejerce un poder incontrolable sobre los cuerpos, la salud de los individuos, su vida y su muerte.

3) Son luchas "inmediatas" por dos razones. En ella la gente critica instancias de poder que son las más cercanas a ella las que ejercen su acción sobre los individuos. No buscan al "enemigo principal" sino al enemigo inmediato. Tampoco esperan solucionar su problema en el

futuro (esto es, liberaciones, revoluciones, fin de la lucha de clases). En relación con una escala teórica de explicación o con un orden revolucionario que polariza al historiador, son luchas anarquistas.

Pero éstos no son sus puntos más originales. Nos parece que lo que sigue es más específico.

4) Son luchas que cuestionan el status del individuo: por una parte, sostienen el derecho a ser diferentes y subrayan todo lo que hacen a los individuos verdaderamente individuales. Por otra parte, atacan todo lo que puede aislar al individuo, hacerlo romper sus lazos con otros, dividir la vida comunitaria, obliga al individuos a recogerse a sí mismo y a tratar de hacer a su propia identidad de un mundo constrictivo.

Estas luchas no están exactamente a favor o en contra del "individuo", más bien están contra el gobierno de la individualización.

5) Se oponen a los efectos del poder vinculados con el saber, la competencia y la calificación: luchan contra los privilegios del saber. Pero también se oponen al misterio, a la deformación y a las representaciones mistificadoras impuestas por la gente.

No hay nada "cientificista" en esto (es decir, ninguna creencia dogmática en el valor del conocimiento científico), pero tampoco hay un rechazo escéptico o relativista de toda verdad verificada. Lo que se cuestiona es el modo como circular y funcionar el saber, sus relaciones con el poder.

6) Finalmente, todas estas luchas actuales se mueven en torno a la cuestión: ¿quienes somos? Son un rechazo de estas abstracciones, de la violencia estatal económica e ideológica que ignora quiénes somos individualmente y también un rechazo de una inquisición científica o administrativa que determinan quien es uno.

En suma, el objetivo principal de esta lucha no es tanto atacar tal o cual institución de poder, o grupo, o élite, o clase, sino más bien una técnica, una forma de poder.

Esta forma de poder se ejerce sobre la vida cotidiana inmediata que clasifica a los individuos en categorías, los designa por su propia individualidad, los ata a su propia identidad, les impone una ley de verdad que deben reconocer y que los otros deben reconocer en ellos. Es una forma de poder que transforma a los individuos en sujetos. Hay dos significados de la palabra *sujeto*: sometido a otros a través del control y la dependencia y sujeto atado a su propia identidad

por la conciencia o el conocimiento de sí mismo. Ambos significados sugieren una forma de poder que subyuga y somete.

## **PERSPECTIVA HISTORICA**

En general puede decirse que hay tres tipos de luchas: las que se oponen a las formas de dominación (ética, social y religiosa): Las que denuncian las formas de explotación que separa a los individuos de los que la producen, y las que combaten todo aquello que ata al individuo a sí mismo y de este modo lo somete a otros ( lucha contra la sujeción, contra formas de subjetividad y de sumisión ).

Creo que en la historia pueden encontrarse muchos ejemplos de estos tipos de lucha sociales, que se producen de manera aislada o conjunta. Pero aun cuando estas luchas se mezclan, casi siempre hay una que domina. Por ejemplo, en las sociedades feudales, prevalecen las luchas contra las formas de dominación étnica o social, aun cuando la explotación económica pudiera haber sido fundamental entre las causas de la revuelta.

Durante el siglo XIX, la lucha contra la explotación alcanza el primer plano.

Y, hoy en día, la lucha contra las formas de sujeción - contra la sumisión de la subjetividad - se vuelve cada vez más importante, aun cuando no hayan desaparecido las luchas contra las formas de dominación y explotación, sino todo lo contrario.

Es seguro que no es la primera vez que nuestra sociedad se enfrenta a este tipo de lucha. Todos los movimientos que tuvieron lugar en los siglos XV y XVI, cuya expresión y resultado fundamental fue la Reforma, deben comprenderse como los indicios de una gran crisis de la experiencia occidental de la subjetividad y como una revuelta contra todo tipo de poder religioso y moral que dio forma a esta subjetividad, durante la edad media. La necesidad de tomar parte directamente en la cita espiritual de la obra de salvación, en la verdad de la biblia - todo eso era una lucha por una nueva subjetividad.

Podemos decir que todo tipo de sujeción consiste en fenómenos derivados, que son meras consecuencias de otros procesos económicos-sociales: las fuerzas de producción, la lucha de

clases y las estructuras ideológicas que determinan la forma de la subjetividad.

Es cierto que no pueden estudiarse los mecanismos de sujeción independientemente de su relaciones con los mecanismos de explotación y dominación. Pero estos mecanismos no constituyen meramente " la terminal " de otros mecanismos más fundamentales. Mantiene relaciones complejas y circulares con otras formas.

Las razones por las cuales este tipo de lucha tiende a prevalecer en nuestra sociedad se debe al hecho de que desde el siglo XVI, se desarrolló de manera continua una nueva forma de poder político. Esta nueva estructura política, como todo mundo sabe, es el Estado. Pero casi todo el tiempo se percibe al estado como un tipo de poder político que ignora a los individuos, buscando sólo los intereses de la comunidad o, debo decir, de una clase o de un grupo de ciudadanos.

Esto es verdad. Pero quisiéramos destacar el hecho de que el poder del Estado ( y ésta es una de las razones de fuerza ) es una forma de poder individualizadora y totalizadora. Nunca, creemos, en la historia de las sociedades humanas - ni en la vieja sociedad china - ha habido una combinación tan compleja de técnica de individualización y procedimientos de totalización en el interior de la misma estructuras políticas que se refleja en las formas de producción en serie dentro de la industria .

## IV. SOBRE LAS TEORÍAS DE RESISTENCIA

*A los hombres y mujeres, que luchan en otras tierras y por caminos diversos para lograr las mismas libertades.*

*Subcomandante Insurgente Marcos,  
carta al CEU. 12 Febrero 1994*

### El concepto de resistencia.

EL concepto de resistencia es relativamente nuevo su surgimiento se debe, en gran parte, al fracaso tanto de arte del acercamiento conservador como radical al problema de la enseñanza.

Los educadores conservadores analizaron el comportamiento de oposición principalmente mediante categorías psicológicas que sirven para definirlo no sólo como un comportamiento inmediato, sino, lo que es más importante como destructivo e inferior, como un defecto por parte de los individuos y de los grupos sociales que manifiestan tal comportamiento.

Los grupos sociales, por su lado, han ignorado generalmente los mecanismos internos de la escuela ( estos mecanismos son la rebeindicación se su clase social, raza, costumbres y formas de enfrentar a la autoridad ) y tienden a tratar a la escuela bajo un discurso que se ocupa primordialmente de las nociones de dominación, conflictos de clases y hegemonía, ha habido un silencio estructurado en relación de cómo maestros, estudiantes y otros ven su vida cotidiana en las escuelas. En consecuencia, se ha puesto un énfasis exagerado en el modo como, las determinantes promueven la desigualdad económica y cultural, y se ha subestimado la manera como el sujeto humano se acomoda, medía y se resiste a la lógica del capital y sus prácticas sociales dominantes.

Más recientemente, han surgido una serie de estudios sobre la educación que intentan ir más allá de los logros teóricos, importantes pero limitados, de las teorías de la reproducción. Tomando los conflictos y resistencia como punto de partida para su análisis, estos estudios han buscado redefinir la importancia de conceptos como mediación, poder y cultura para comprender la compleja relación escuela-sociedad dominante.

Una de las posiciones más importantes de la teoría de la resistencia es que los estudiantes de la clase obrera no son netamente el producto del capital ni se someten complacientemente a los dictados de los maestros y la escuela autoritaria que los prepara.

### **¿ Cómo debe analizarse a la resistencia ?**

Tal relación puede analizarse - quiero decir: es perfectamente legítimo analizarla- en entidades económicas bien determinadas. Estas últimas constituyen un observatorio privilegiado para aprehenderlas, diversificadas, concentradas, puestas en orden y llevadas, al parecer, hasta la máxima eficacia. Es ahí donde, en una primera aproximación, podría esperarse encontrar la aparición de la forma y la lógica de su mecanismos elementales. El análisis de la resistencia en espacios institucionales cerrados presenta ventajas. Primero, el hecho de que una parte importante de los mecanismos que pone en práctica una entidad económica destinada a asegurar su propia conservación, conlleva la oportunidad de descifrar funciones esencialmente reproductivas, en particular las formas ideológicas que utilizan las corrientes ideológicas de la administración predominantes anteriores al surgimiento de la perspectiva de administración por calidad. Segundo, al analizar la resistencia a partir de las instituciones, se pone uno a buscar la explicación y el origen de éstas en aquellas, esto es, a explicar en suma, la resistencia. Finalmente, en la medida en que las entidades actúan esencialmente poniendo en juego dos elementos, las reglas explícitas y reglas silenciosas por las cuales someten al trabajador a la voluntad del poder de la institución.

Este tipo de teorías resaltan la importancia de las instituciones en el establecimiento de las relaciones de resistencia. Se trata de sugerir que las instituciones siempre deben analizarse a partir de las relaciones de resistencia, y no a la inversa, y que el punto de anclaje fundamental de éstas, se materializan y cristalizan en la institución.

Regresamos a la *noción de resistencia* como una manera en que unos pueden *estructurar el campo de acción posible de los otros*. Así, lo que sería propio de un acto de resistencia es que éste sería un modo de acción sobre acciones. Es decir, la resistencia se encuentra profundamente arraigada en el nexa social, y no constituyen " por encima " de la sociedad de una estructura suplementaria con cuya desaparición radical quizá se pudiera soñar. En todo caso, vivir en una sola sociedad es vivir de modo tal que es posible que uno actúen sobre la acción de los otros. Una sociedad " sin resistencia " sólo puede ser una abstracción. lo cual, dicho sea de paso, hace políticamente mucho más necesario el análisis de lo que dichas relaciones son una sociedad dada, de su formación histórica, de lo que vuelve sólida o frágiles, de las condiciones necesarias para transformar unas, para abolir otras. Es puede decir que no puede haber sociedad sin resistencia no queremos decir ni que las que están dadas sean necesarias, ni que de todos modos " , el poder " constituye una fatalidad que puede ser socavada en el corazón de las sociedades: sino

que el análisis, la elaboración, el cuestionamiento de las relaciones de poder " Constituye una fatalidad que no puede ser socavada en el corazón de las sociedades; sino que el análisis, la elaboración, el cuestionamiento de las relaciones de poder y el " egoísmo " entre las relaciones de poder y la intensidad de la libertad es una tarea política incesante: y que ésta es la teoría política inherente a toda existencia social.

Concretamente, el análisis de la noción de resistencia dentro de las empresas exige el establecimiento de cierto análisis crítico.

**1) El Sistema de diferenciaciones** que permiten actuar sobre la acción de los otros: diferencias económicas en el organigrama, status, privilegio; diferencias económicas en la apropiación de la riqueza y de los bienes; diferencias de ubicación en los procesos de producción; diferencias lingüísticas o culturales; diferencias en la destreza y en las competencias. Toda relación de poder pone en marcha diferenciaciones que son al mismo tiempo sus condiciones y sus efectos.

**2) El tipo de objetivos** perseguidos por los administradores y el uso de las relaciones de poder que actúan sobre los otros: mantener privilegios, acumular ganancias ( utilizando presupuestos de sus áreas a administrar en beneficio propio ), hacer funcionar la autoridad estatutaria, ejercer una función o un oficio.

**3) Las modalidades instrumentales:** ya sea que se ejerza por la amenaza del despido, por los efectos de la palabra, a través de las disparidades económicas, por mecanismos más o menos complejos de control, por sistemas de vigilancia, con o sin archivos, según reglas explícitas o no, permanentemente o modificaciones, con o sin dispositivos materiales, etcétera.

**4) Las normas de la institucionalización:** ésta puede mezclar disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, fenómenos relacionados con las costumbres o la moda ( como se ve en las relaciones de poder como la institución familiar ); También puede tomar la forma de un dispositivo cerrado sobre sí mismo con sus lugares específicos, sus reglamentos propios, sus estructuras jerárquicas cuidadosamente diseñadas, y una relativa autonomía funcional ( como en las instituciones escolares y militares ); puede formar, asimismo, sistemas muy complejos dotados de múltiples aparatos, como en el caso del estado que tiene como función constituir la envoltura general, la instancia de control global, el principio de regulación y en cierta medida también, la distribución de todas las relaciones de poder en un conjunto social dado.

**5) Los grados de racionalización:** La puesta en juego de las relaciones de la administración participativa como acción en un campo de posibilidades puede ser más o menos elaborada en función de la eficiencia de los instrumentos y de la certeza del resultado ( refinamiento tecnológico más o menos grandes como las teorías Z en el ejercicio de la administración participativa ) o también el costo eventual ( ya sea que de los medios puestos en prácticas, o del costo en términos de la relación constituidas por la resistencia encontrada ). La administración participativa no es un hecho bruto, un dato de una entidad económica, ni una estructura que se mantienen o se rompe: se elabora, se transforma, organiza, se provee de procedimientos que se ajusten más o menos a la situación .

que el análisis, la elaboración, el cuestionamiento de las relaciones de poder " Constituye una fatalidad que no puede ser socavada en el corazón de las sociedades; sino que el análisis, la elaboración, el cuestionamiento de las relaciones de poder y el " egoísmo " entre las relaciones de poder y la intensidad de la libertad es una tarea política inherente: y que ésta es la teoría política inherente a toda existencia social.

Concretamente, el análisis de la noción de resistencia dentro de las empresas exige el establecimiento de cierto análisis crítico.

**1) El Sistema de diferenciaciones** que permiten actuar sobre la acción de los otros: diferencias económicas en el organigrama, status, privilegio; diferencias económicas en la apropiación de la riqueza y de los bienes; diferencias de ubicación en los procesos de producción; diferencias lingüísticas o culturales; diferencias en la destreza y en las competencias. Toda relación de poder pone en marcha diferenciaciones que son al mismo tiempo sus condiciones y sus efectos.

**2) El tipo de objetivos** perseguidos por los administradores y el uso de las relaciones de poder que actúan sobre los otros: mantener privilegios, acumular ganancias ( utilizando presupuestos de sus áreas a administrar en beneficio propio ), hacer funcionar la autoridad estatutaria, ejercer una función o un oficio.

**3) Las modalidades instrumentales:** ya sea que se ejerza por la amenaza del despido, por los efectos de la palabra, a través de las disparidades económicas, por mecanismos más o menos complejos de control, por sistemas de vigilancia, con o sin archivos, según reglas explícitas o no, permanentemente o modificaciones, con o sin dispositivos materiales, etcétera.

**4) Las normas de la institucionalización:** ésta puede mezclar disposiciones tradicionales, estructuras jurídicas, fenómenos relacionados con las costumbres o la moral ( como se ve en las relaciones de poder como la institución familiar ); También puede tomar la forma de un dispositivo cerrado sobre sí mismo con sus lugares específicos, sus reglamentos propios, sus estructuras jerárquicas cuidadosamente diseñadas, y una relativa autonomía funcional ( como en las instituciones escolares y militares ); puede formar, asimismo, sistemas muy complejos dotados de múltiples aparatos, como en el caso del estado que tiene como función constituir la envoltura general, la instancia de control global, el principio de regulación y en cierta medida también, la distribución de todas las relaciones de poder en un conjunto social dado.

**5) Los grados de racionalización:** La puesta en juego de las relaciones de la administración participativa como acción en un campo de posibilidades puede ser más o menos elaborada un función de la eficiencia de los instrumentos y de la certeza del resultado ( refinamiento tecnológico más o menos grandes como las teorías Z en el ejercicio de la administración participativa ) o también el costo eventual ( ya sea que de los medios puestos en prácticas, o del costo en términos de la relación constituida por la resistencia encontrada ). La administración participativa no es un hecho bruto, un dato de una entidad económica, ni una estructura que se mantienen o se rompe: se elabora, se transforma, organiza, se provee de procedimientos que se ajusten más o menos a la situación .



Puede verse por que el análisis de la administración participativa y su relación de poder está arraigada en el tejido social. Esto no quiere decir, sin embargo, que exista un principio primario y fundamental de poder que domina la sociedad hasta en su más mínimo detalle; pero, toma como punto de partida la posibilidad de las acciones sobre la acción de los otros ( coextensiva a toda relación social ), la múltiples formas de disparidad individual, de objetivos, de instituciones dadas sobre nosotros y a los otros, de entidades más o menos sectoriales o globales, de organización más o menos deliberadas, definen distintas formas de poder. Las formas y las situaciones de la administración participativa de unos hombres a otros en una entidad económica dada son múltiples; se presupone, se entrecruzan, se limitan y a veces se anulan, otras se refuerzan.

Como una de las maneras de desafiar esta ideología y las prácticas sociales que acarrea, los administradores necesitan examinar críticamente la historia como una forma de *"recuerdo liberador"*. En este caso, es preciso resucitar a la historia, no sólo como un espacio de lucha, sino también como recurso teórico para la reconstrucción de una *administración participativa crítica* y de la posibilidad a partir de los conflictos, discursos y narraciones de quienes se resisten o invierten los mecanismos de opresión y la dominación. Arraigadas en comunidades de discursos y prácticas sociales de resistencia, la *nueva tradición de la administración participativa ofrece una definición de la administración como una lucha constante por la mejora continua como forma de desafío y acción responsable. De acuerdo a Hammer [ 1994 ] " El trabajo en serie desaparece. Los departamentos funcionales pierden su razón de ser. Los gerentes dejan de actuar como supervisores y se comportan más bien como entrenadores. Los trabajadores piensan más en las necesidades de los clientes y menos en las de sus jefes". Goldratt [1991] " El Dr. Deming insistía. El cre que si uno ha de causar impacto, realmente necesita educar a una masa crítica de personas que hablen el mismo lenguaje y entiendan el mismo concepto, de modo que esa gente realmente pueda ejercer una influencia en la manera en que operamos en los negocios "*.

La categoría de intelectual transformador sugiere que *los administradores participativos críticos empiecen por reconocer aquellas manifestaciones de sufrimiento que constituyen la menoría histórica, así como las condiciones inmediatas de la opresión*. La realidad administrativa que aquí entra en función es aquella que define a los educadores como portadores de una " memoria peligrosa ", como los intelectuales que mantienen vivo el recuerdo del sufrimiento humano, junto con las formas del conocimiento y de la lucha en las cuales fue

conformado e impugnado tal sufrimiento. Welch [ 1985 ] La minoría peligrosa tiene dos dimensiones, " La esperanza y el sufrimiento... y narra la historia de los marginados, los vencidos y los oprimidos ", y al hacerlo, plantea la necesidad de contar con un nuevo tipo de subjetividad y de comunidad en las cuales se puede eliminar las condiciones que generan tal sufrimiento. Foucault [1980] " Describe el proyecto que es peligroso como una afirmación de la insurrección de los conocimientos subyugados - aquellas formas de conocimiento histórico y popular que se han suprimido o ignorado, y gracias a los cuales se hacen posible descubrir los efectos fracturantes del conflicto y de lucha. Subyace a este punto de vista, de la memoria peligrosa y el conocimiento subyugado, una lógica que proporciona la base sobre la cual los intelectuales transformadores pueden poner tanto lenguaje de la crítica como el de la posibilidad y la esperanza ". Dice Foucault:

*Por conocimientos subyugados entiendo dos causas: por un lado, me refiero a los acontecimientos históricos que han sido enterrados y disfrazados... bloques de conocimiento históricos que estaban presentes pero enmascarados dentro del cuerpo de una teoría funcionalista y sistematizadora, y que la crítica... aprovecha y revela... por otro lado, creo que por conocimientos subyugados uno debería entender algo más, algo que en cierto sentido es totalmente distinto: a saber, todo conjunto de conocimientos que han sido rechazados por inadecuados para su propósito, o que no han sido debidamente: conocimientos ingenuos, situados jerárquicamente muy abajo, por debajo del nivel que requiere la cognición de la ciencia. También creo que será por medio del resurgimiento de estos acontecimientos de baja categoría, de estos conocimientos no idóneos, e incluso directamente descartados, en los que interviene lo que yo llamaría conocimiento plural... un conocimiento particular, local, regional... que se topa con la posición de todo aquello que lo rodea- que será mediante la reparación de este conocimiento, de este conocimiento popular locales, de estos conocimientos rechazados, como desempeñe su trabajo la crítica.*

Son precisamente los conocimientos descartados de la comunidades de las clases trabajadoras, junto con los conocimientos que producen los teóricos críticos tales como los reconstructores sociales, los que deberían ser el punto de partida para entender la forma en que los planes estratégicos y de los procesos de mejora continua se han estructurado en tono a silencios y omisiones particulares como el no hacer los del conocimiento de los trabajadores. Además, es con esta combinación crítica, de la reconstrucción de las relaciones entre conocimiento y poder y el compromiso para una solidaridad de los oprimidos, que existe como base como una forma de administración emancipatoria que pueda estructurar los conocimientos filosóficos para una administración que sea transformadora, a la vez que se forme la adquisición de facultades críticas. Claro está que el desarrollo de una base legitimadora para una forma de administración emancipatoria no garantiza el surgimiento automático de una administración transformadora. Pero sí proporciona la principio para que tal transformación sea posible. Además, establece los

critérios para organizar la planeación estratégica y un clima organizacional, en torno a metas destinadas a preparar a los trabajadores para narrar, comprender y valorarla vinculación entre un espacio público vivido existencialmente y su propio aprendizaje práctico. Por espacio público entendemos como Hanna Arendt [1958] " es un conjunto concreto de condiciones de aprendizaje, gracias a las cuales las personas pueden reunirse para hablar, dialogar, compartir sus narraciones y luchar juntos dentro de las relaciones sociales que fortalezcan, en vez de debilitar, la posibilidad de la ciudadanía activa ".

En este sentido, la práctica de la administración participativa crítica, se puede organizar alrededor de formas de aprendizaje en las que el conocimiento y habilidades adquiridos en estos espacios públicos que sirvan como preparación para que los trabajadores más adelante desarrollen y mantengan aquellas esfera públicas dentro de los ámbitos laborales, que son tan vitales para la estructuración de redes de solidaridad dentro de las cuales la administración participativa crítica pueda desarrollarse, y que permita que el movimiento social funcione de manera de fuerza activa aquí es de vital importancia recordar como el Dr. Ishikawa narra el surgimiento de los círculos de calidad en década de los años 60's a iniciativa de los mismo trabajadores por presiones externas del ambiente socioeconómico el Japón introducida al interior de las industrias por los creadores de los círculos de calidad los trabajadores. Laboratorio social privilegiado para comprender la resistencia dentro de estas organizaciones.

criterios para organizar la planeación estratégica y un clima organizacional, en torno a metas destinadas a preparar a los trabajadores para narrar, comprender y valorarla vinculación entre un espacio público vivido existencialmente y su propio aprendizaje práctico. Por espacio público entendemos como Hanna Arendt [1958] " es un conjunto concreto de condiciones de aprendizaje, gracias a las cuales las personas pueden reunirse para hablar, dialogar, compartir sus narraciones y luchar juntos dentro de las relaciones sociales que fortalezcan, en vez de debilitar, la posibilidad de la ciudadanía activa ".

En este sentido, la práctica de la administración participativa crítica, se puede organizar alrededor de formas de aprendizaje en las que el conocimiento y habilidades adquiridos en estos espacios públicos que sirvan como preparación para que los trabajadores más adelante desarrollen y mantengan aquellas esfera públicas dentro de los ámbitos laborales, que son tan vitales para la estructuración de redes de solidaridad dentro de las cuales la administración participativa crítica pueda desarrollarse, y que permita que el movimiento social funcione de manera de fuerza activa aquí es de vital importancia recordar como el Dr. Ishikawa narra el surgimiento de los círculos de calidad en década de los años 60's a iniciativa de los mismo trabajadores por presiones externas del ambiente socioeconómico el Japón introducida al interior de las industrias por los creadores de los círculos de calidad los trabajadores. Laboratorio social privilegiado para comprender la resistencia dentro de estas organizaciones.

## V ANALISIS CRITICO

*A ellos nos subordinamos, incluso hasta  
desajuzarces como alternativa.*

*Carlos Monsiváis  
Proceso, 15 agosto 1994.*

### SOBRE UNA PROPUESTA DE UNA METODOLOGIA COMPLEMENTARIA.

Este planteamiento tiene el interés de enfrentar la falta de desarrollo teórico a fin de organizar un conocimiento entorno a la construcción dinámica de esta compleja realidad, que se refleja en las respuestas que los trabajadores tiene hacia los planes estratégicos de la *Administración Participativa* y a los administradores que la ponen en práctica.

Con el propósito de aclarar el marco general que caracteriza nuestra argumentación es importante explicar el concepto de intervención institucional que subyace ha este trabajo.

La intervención: ¿ imaginario del cambio o cambio de lo imaginario ? Además, la etimología nos introduce en principio en esta forma de Intervenir ( del latín *interventio* ) es venir entre, interponerse. Por esta razón, en el lenguaje corriente, esta palabra sinónimo de mediación, de intercesión, de buenos oficios de ayuda, de apoyo, de cooperación: pero también, al mismo tiempo o en otros contextos, es sinónimo de intromisión de ingerencia, de intrusión en las que la intención violenta, o cuando menos correctiva, se puede convertir en un mecanismo regulador, puede asociar la coerción y la represión para el mantenimiento o el restablecimiento del orden establecido.

En este estudio la intervención tendrá como objeto y como efecto poner a la luz procesos informales que actúan más o menos clandestinamente al margen de las estructuras formales. Los disfuncionamientos en las comunicaciones, la entropía de la información, *las zonas de poder y de contrapoder*, los " territorios " reivindicados por unos y otros serán mejor advertidos, lo que dará a veces la ilusión de movilidad reencontrada. De paso, se revelarán las contradicciones en el seno mismo de la lógica organizacional, o entre las diferencias políticas de la organización. Será posible igualmente interesarse por los roles particulares de ciertos individuos que ocupan puestos claves, que no coinciden necesariamente con la jerarquía evidente y con la influencia de sus procesos psicológicos.

Lo que nos parece fundamental, aquí, es el empleo de múltiples sistemas de referencias que den la posibilidad de realizar una lectura suficientemente fina de las situaciones, dada su riqueza y su complejidad. El planteamiento es saber si este imaginario va a desembocar en una invocación ritual de un cambio social, que no se encuentra nunca donde se lo evoca, o en la intención de transformación de lo imaginativo individuales y colectivos a través de un trabajo de educación y de formación crítica.

Nuestra propuesta es precisamente " Distinguir los diferentes elementos que constituyen la resistencia de los trabajadores, las diferentes construcciones intersubjetivas, cómo surgen los distintos comportamientos de resistencia y como se desarrollan, como se orientan, como se enfrentan, a la administración por calidad " que la perciben como amenazante; y la inminente pérdida de sus empleos.

Lo que pretendemos estudiar es la representación social que tienen los trabajadores de Cigatam a nivel Nacional sobre la reconversión cultural hacia la calidad: el problema es la comprensión del surgimiento de comportamientos de resistencia ¿ por que se da la resistencia ?, ¿por qué surge?, ¿ cómo se constituye ?, ¿ como se se desarrolla ?, etc y los expresiones de resistencia que utilizan los trabajadores y empleados.

El análisis empírico de las condiciones concretas sobre el surgimiento de la movilización de los empleados y trabajadores de Cigatam. Estas pueden ser abordadas desde:

- La designación y delimitación del sujeto social; quiénes son los actores y cuál es su propósito común.
- El estudio del proceso de construcción y destrucción de símbolos y significados con que el los empleados y trabajadores crean y recrean su propia realidad.
- Cómo se construyen el proyecto de empresa por el cual se resisten y proponen. A través del análisis de la información que circula en los cursos de capacitación, las estructuras de participación que utilizan en contra de las autoridades participativas, la finalidad de sus comportamientos de resistencia y las acciones concretas para lograrlo.

La forma de objetivar los comportamientos de oposición y resistencia son fácilmente localizadas en la propia dinámica de la vida cotidiana en la empresa y de sus mecanismos internos en formación. Entre estos mecanismos internos destacan principalmente: Los mecanismos de

objetivación y de anclaje. El primero de ellos concierne a la forma en que los conocimientos e ideas acerca de la institución entran a formar parte de transformaciones específicas. El segundo da cuenta de cómo inciden las estructuras sociales sobre la formación de las representaciones sociales y de cómo intervienen los esquemas ya constituidos en la elaboración de nuevas representaciones acerca de la calidad.

Por fin, el campo de las representaciones sociales de los trabajadores se forman también a partir de un tercer tipo de fuentes de determinación ( Rommenveit, P. 1974 ). Se trata de un conjunto de practicas sociales que se encuentran relacionadas con las diversas modalidades de la comunicación social. Es en efecto, en los procesos de comunicación de masas como en radio, la tv, el cine, las revistas científicas que trasmiten valores y modelos de conductas, donde se originan principalmente la construcción de las representaciones sociales (Moscovici, S. 1985).

Moscovici, S (1985) plante que existe, sin embargo, una modalidad de la comunicación social cuya influencia es igualmente capital pero no ha recibido, la misma atención que los medios de comunicación de masas. Se trata en concreto de la comunicación interpersonal, más precisamente de las innumerables conversaciones en las que participan los trabajadores durante el transcurso del día. Ya sean interviniendo, directamente en ellas, y sea como agente activo o como agente pasivo, en la casa en el trabajo, en el comedor, en los pasillos, los cafes, los bares, cantinas. Sin embargo estas conversaciones no solamente afloran representaciones sociales sino que ellas constituyen literalmente las representaciones sociales: se trata, en efecto, de un continuo flujo de imágenes, valores, opiniones, juicios, informaciones, que nos impactan sin que ni siquiera nos demos cuenta de ello.

Pero el interés por el comportamiento de resistencia de los trabajadores a la reconversión de la cultura de calidad, es estudiar la dinámica interna, los efectos o la naturaleza de las representaciones sociales en tanto como movimiento de resistencia en contra de la institución administrativa, los pensamientos y acciones de los trabajadores que están inmersos en un proceso de resistencia. Para esto recurrimos a una técnicas que nos permita detectar el esquema figurativo, el campo de representaciones, las actitudes y el conjunto de informaciones que componen una representación social, incluso averiguando que todos los elementos presentan el suficiente grado de estructuración para poder concluir que se trata efectivamente de una representación social y no de un simple conglomerado de creencia e imágenes.

Moscovici, S. (1961) dice que el procedimiento para acceder al contenido de una representación de los trabajadores, sobre la institución administrativa consiste en recopilar el material discursivo cuya producción puede ser, bien espontáneo (conversiones, entrevistas, libros, teatro incidental, motines, actos políticos-culturales, registro anecdótico) o bien, por cuestionarios más o menos bien estructurados acompañados de una entrevista: Con el apoyo de obras literarias, la organización y movilización de la sociedad civil, soportes periodísticos, grabaciones de radio que hayan circulado seis meses antes de la investigación y que hagan referencia a las empresas inmersas en un proceso de mejora continua y los trabajadores con la finalidad de conocer la información que es una fuente de producción este material discursivo es sometido a un tratamiento mediante el análisis de contenido: este tratamiento proporciona una serie de indicadores que permiten reconstruir el contenido de la representación de los trabajadores.

Estos indicadores son sometidos a un análisis de correspondencia, es decir, en un análisis multidimensional de tipo factorial que presenta tan sólo un alcance descriptivo de un diferencial semántico, construido a través de una serie extensa de palabras-estímulo se pide a una muestra de trabajadores de la empresa Cigatam asocien libre mente a partir década una de esas palabras. El paso siguiente consiste en recurrir al análisis de correspondencia para establecer el grado de similitud existente entre los diversos campos semánticos. Este tipo de tratamiento genera representaciones gráficas en las que puede visualizar el grado de identificación e independencia entre los que se han asociado con muchos de los estímulos. Las palabras que se han asociado con muchos de los estímulos presentados quedan agrupado en el centro de la representación gráfica mientras que aparecen, agrupadas en otras zonas aquellas palabras que han sido asociadas de forma particular. De esta forma podemos explorar, la forma en que los trabajadores estructuran su campo semántico sobre su institución donde laboran, sus representaciones sociales y como constituyen su campo de impugnación y resistencia, enfrentándose a " la verdadera prueba de la inteligencia superior: quees poder conservar simultaneamente en la cabeza dos ideas opuestas y seguir funcionando ", Monsiváis, C. (1987).



## VI METODO

*En la selva lacundona se oyó este grito, "no más negociaremos las formas y los principios jamás".*

*El 1 de enero de 1994, los choles, tzotziles, tzellales, tojolabales, decidieron enfrentar a la muerte con una esperanza de vida, no es una acción suicida sino profunda y razonada.*

*José de Molina*

Esta investigación constituye un intento por presentar y proponer aquellos aspectos de una **administración participativa radical** que ha formado parte de un continuo de protestas en México. De lo que aquí se trata es la necesidad de que los administradores reconozcan la diferencia entre el discurso y la acción que en las relaciones de poder existen en correlación con formas de conocimiento en la forma de administrar las entidades económicas que distorsionan la verdad a la vez que la reproducen. Con este trabajo, se pretende reconstruir una tradición de riesgo y resistencia que se pueda utilizar e informar, así como para extender los avances que han logrado las administraciones que utilizan a la **administración participativa y a la calidad** como una estrategia competitiva para enfrentar el reto urgente de proporcionar los recursos necesarios para que el trabajador y la empresa puedan contender competitivamente en las cambiantes condiciones de la economía nacional e internacional.

Con base a lo anterior se planteó el siguiente problema a estudiar: ¿Influye el discurso que utilizan los administradores, en el aumento de la participación de los empleados en las acciones concretas orientadas a los procesos de mejora continua?

### **PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

#### **HIPOTESIS DE TRABAJO:**

"El discurso de los administradores influye en el aumento de las acciones concretas orientadas para participar en los procesos de mejora continua dentro de una empresa fabricante de cigarrillos de la ciudad de México con una muestra de 168 sujetos".

#### **HIPOTESIS ESTADISTICA.**

- **HIPOTESIS NULA** "No existen diferencias significativas entre el discurso que utilizan los administradores y las acciones concretas

orientadas para que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua ”.

- **HIPOTESIS ALTERNATIVA** “ Existen diferencias significativas entre el discurso que utilizan los administradores y las acciones concretas orientadas para que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua ”.

**IDENTIFICACION DE VARIABLES:**

- **VARIABLE INDEPENDIENTE :**

El discurso de los administradores que emplean en el proceso de mejora continua

- **VARIABLE DEPENDIENTE:**

La acción concretas orientadas en la que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua

**DEFINICION DE VARIABLES:**

**DEFINICION CONCEPTUAL.**

**VI. EL DISCURSO HACIA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA:**

El discurso hacia la mejora continua “ Es la expresión verbal para sentir, pensar y comportarse en forma positiva o negativa hacia la mejora continua ”.

**VD. LA ACCION HACIA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA:**

“ Es la acción concretas orientadas en la que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua”.

**DEFINICION OPERACIONAL.**

**VI. DISCURSO HACIA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA:**

Se tomara como la forma en que el sujeto percibe las prácticas que tiene hacia el, la organización para administrar en cuanto a la expresión verbal, sentimientos, medidas a través de los siguientes indicadores.

**PLANEACION.-** Frecuencia en que la organización se dirige por planes y programas

**CULTURA.-** Los valores de la organización son negativos, deshonestos.

**CLIMA.-** Resulta desagradable trabajar, en la organización

#### **VD. ACCION HACIA EL PROCESO DE MEJORA CONTINUA:**

*"Es la manifestación de conductas concretas orientadas para que los trabajadores participe en el proceso de mejora continua".*

**CONTROL.-** Frecuencia con la que la administración, establece programas para asegurar la calidad del trabajo.

**INTEGRACION.-** Frecuencia con la que administración recluta al personal.

**ORGANIZACION.-** Frecuencia con la que la gente hace lo quiere.

**LIDERAZGO.-** Es la necesidad del sujeto de sentirse, reconocido en base al cumplimiento de objetivos y resultados que se le reconozca su capacidad, del maneje de información como fuente de poder responsable.

**PODER.-** Se refiere a la forma en que se sanciona en la organización, resulta desagradable trabajar la administración provoca conflictos entre los empleados. El trabajo es inestable.

#### **DEFINICION DE POBLACION.**

Se trabajo con empleados de 20 a 40 años de edad, de ambos sexos, casado y solteros. La población se tomara de la empresa elaboradora de cigarros, debido a que en esta empresa esta involucrada en un proceso de reconversión a una cultura en donde participan en un proceso de mejora continua y que en ella se encuentran trabajadores de diferentes estratos jerárquicos y como en esta investigación no se tomó ningún nivel en especial, de esta manera disminuyó la posibilidad de que influyera alguno de éstos. La empresa cuenta con una población total de 1500.

#### **TIPO Y SELECCION DE MUESTRA.**

El tipo de muestreo que se utilizó fue no estadístico, de tipo determinístico, debido a que no todos los miembros de la población tuvieron la misma probabilidad de ser seleccionados; es intencional por que se dirigió específicamente a sujetos que con las siguientes características, ser trabajadores de la empresa elaboradora de cigarrillos, asistir libremente, y por iniciativa propia a contestar el instrumento. Además el muestreo fue por cuota ya que la muestra se conformó por un número específico de trabajadores o sea 168 sujetos.

#### **TIPO DE DISEÑO.**

#### **TIPO DE ESTUDIO.**

El tipo de diseño fue exposfacto debido a que las condiciones ya estaban dadas en el momento en que se realizó el estudio, siendo de campo ya que se llevó a cabo en el escenario natural en donde se desenvuelven los integrantes de la muestra, que en este caso fue la empresa.

#### **INSTRUMENTO**

Con la finalidad de conocer la experiencia en el proceso de mejora continua que existe en la empresa se construyó un instrumento de medición (basado en la escala de madurez de Crosby) que a continuación se hace una breve descripción

Se hizo un banco de 40 reactivos, (ver anexo instrumento de medición página 59) cada uno de los cuales tenía cinco opciones de respuesta, que por la estructura del reactivo en algunas fueron: Muy frecuente, frecuentemente, a veces o casi nunca, nunca; En seguida se sometieron a una validación por jueces para obtener los reactivos que conforman el instrumento piloto. Dichos jueces fueron 10 evaluadores del premio nacional de calidad, a los que se les pidió que marcaran qué indicador media cada uno de los reactivos: la necesidad de liderazgo, poder, valores organizacionales, ambiente de trabajo, Planeación, organización, integración, control, con base en las definiciones que se les dieron de cada indicador (ver definición operacional de variables pag 40); así mismo, debían señalar la dirección en los casos donde fuera necesario.

Una vez que se obtuvieron los reactivos validados se aplicó el instrumento piloto a 100 sujetos que no pertenecieron a la muestra; estos fueron asignados por la gerencia de producción, para ser aplicado en la sala de capacitación de la misma empresa, se les pidió que contestaran las preguntas que se les presentaron, con la finalidad de probar el instrumento, saber si no había problema en la comprensión de las preguntas y posteriormente se utilizarían para hacer

una investigación, indicándoles que si había algún problema con su redacción estábamos a sus ordenes para aclarar las dudas y al concluir les dimos las gracias.

De estos cuestionarios se tomó el 27% de los resultados más altos y el 27% de los resultados más bajos, para poder validar cada reactivo a través de la prueba "t" (por discriminación de reactivos): entonces tomamos en cuenta únicamente aquellos reactivos que obtuvieron una significante menor o igual a .05. ( ver anexo tratamiento estadístico pag. 56 ).

El diferencial de valores escalares por ítem se determinó con base en la fórmula del método de estimaciones sumatorias de likert.

$$T = \sqrt{\frac{\overline{XA} - \overline{XB}}{\frac{SA^2}{NA} + \frac{SB^2}{NB}}}$$

Donde:

XA.- Es la media del puntaje de los reactivos del grupo alto.

XB.- Es la media del puntaje de los reactivos del grupo bajo.

SA.- Es la variación de la distribución de las respuestas de los reactivos del grupo alto.

SB.- Es la variación de la distribución de la respuestas de los reactivos del grupo bajo.

NA.- Número de sujetos grupo alto.

NB.- Número de sujetos del grupo bajo.

Es así como se eliminan 32 ítems que no establecen discriminación entre grupos.

En la elaboración del instrumento final se utilizó una escala Likert formado por 8 afirmaciones que tendrían como objetivo identificar los factores que caracterizan la experiencia en el proceso de mejora continua en las áreas de:

a) Discurso hacia el proceso de mejora continua.

- 1.- Los aspectos claves de la organización se planean cuidadosa.
- 2.- Son características permanentes de la organización, la ética, la integridad.
- 3.- Es satisfactorio el trabajar en la organización.

b) Acción hacia el proceso de mejora continua.

- 4.- El liderazgo está basado en el modelo de comportamiento.
- 5.- El poder se basa en el manejo de la información responsablemente.
- 6.- Se cuenta con fuentes confiables de reclutamiento e integración del personal.
- 7.- Se cuenta con sistema de aseguramiento de calidad.
- 8.- Los procesos productivos son elaborados por los propios usuarios.

Dimensiones	No. Indicadores	Peso %
Discurso hacia el proceso de mejora continua	3	.375
Acción hacia el proceso de mejora continua	5	.625

100%

Una vez aplicados los instrumentos se procedió al análisis de la confiabilidad del instrumento final. Para este objetivo se eligió el coeficiente de Crombach que determina la consistencia interna de instrumento.

$$C = \frac{K}{K-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$$

C = Coeficiente de Crombach

K = Número de ítem en el instrumento = 8

SI = Varianza de cada afirmación = .0158

ST = Varianza de la suma total de cada sujeto = 11.6881

f = Sumatoria. = 168

$$C = \frac{8}{8-1} \left[ 1 - \frac{168 (.0158)}{11.6881} \right]$$

$$C = 1.1428 \left[ 1 - .7428 \right]$$

$$C = .8499$$

Con lo anterior se determinaron que la consistencia interna del instrumento final es de  $\alpha = 0.8499$  que significa homogeneidad de los reactivos de los instrumento final.

## PROCEDIMIENTO:

Se invitará a los trabajadores de la empresa a participar en una encuesta organizacional, durante algún tiempo libre que tengan dentro de su horario de trabajo o durante la hora de sus alimentos. Agradeciendo su valiosa colaboración en esta encuesta, diciéndoles: ¡ Buenos días ! o ¡ Buenas tardes ! somos trabajadores del área de capacitación y estamos realizando una escala de madurez en proceso de mejora continua, para conocer sus experiencias en el proceso de calidad de la empresa, por lo que les pedimos que se resuelva este cuestionario sinceramente, ya que, se manejará en forma anónima la información que se obtenga será confidencial "( ver pag. 58 ).

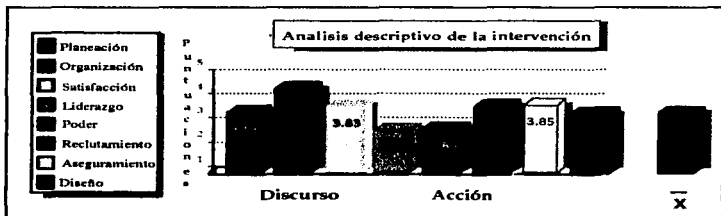
Cuando terminara de resolver, se le agradecerá su valiosa cooperación.

## VII. RESULTADOS

*Nuestra larva es sagrada sembrar y agradecer  
para que la vida continúe.*

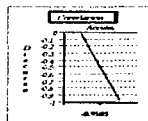
*Huijavitari.*

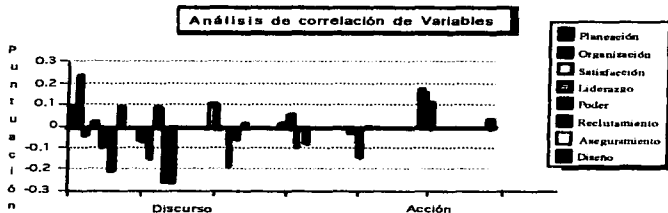
En el estudio descriptivo de las frecuencias absolutas y el índice de correlación del instrumento final se obtuvieron los siguientes resultados:



Para obtener la correlación entre los factores de la escala, que se manejaron, se utilizó la prueba de correlación de Pearson, como resultado de esta se encontró que existió una correlación alta negativa (ver anexo pag. 57 ), para un análisis mas fino se tomaron como significativos aquellos valores que fueron iguales o menores a .05, obteniendo así los siguientes resultados:

	var1	var2	var3	var 4	var5	var6	var7	var8
var1	1.0000							
var2	.0954	1.0000						
var3	-.2487	-.0655	1.0000					
var4	-.0334	-.1483	-.1157	1.0000				
var5	.0383	.0934	-.0067	.0214	1.0000			
var6	-.0955	-.2527	-.1841	-.0636	-.0184	1.0000		
var7	-.2017	-.2517	-.0943	-.0943	-.0843	-.1328	1.0000	
var8	.0930	.0000	-.0192	-.0752	.0088	-.1208	.0555	1.0000





1) **Con respecto a la correlación entre la planificación y las acciones que perciben los empleados:** se encontró que la organización no se planea cuidadosamente y sus líderes no son modelo de comportamiento ( var 1, var 4 = -.03), al no haber una planeación cuidadosa las acciones con que el poder se ejercita no esta basado con el uso del conocimiento critico que permite desarrollar a la organización ( var 1, var 5= .083 ).

2) **Con respecto a la correlación entre la ética e integridad en la organización como acciones en la organización** se encontró que no existe ningún tipo de diseño en el proceso productivo por parte de los trabajadores, respeto e integridad por su trabajo ( var 2, var 8= .00).

3) **La correlación entre la satisfacción en el trabajo y las acciones seguidas en la organización se encontró:** que no existe casi nunca una satisfacción por el trabajo y el ejercicio del poder no es una acción que se use como producto del conocimiento de la administración participativa ( var 3, var 5= .009 ), además de no existir una correlación entre la satisfacción en el trabajo y el diseño del trabajo del proceso productivo ( var 3, var 8= .01 ).

4) **La correlación existente entre las acciones del líder en la organización y las acciones dentro de la organización fueron:** que las acciones del líder como modelo de comportamiento no utiliza el conocimiento de la administración participativa como acción para influir en los empleados ( var 4, var 5= .02 ).

5) **En lo que respecta al ejercicio del poder dentro de la organización se encontró:** El conocimiento de la administración se utiliza para el reclutamiento selección e integración del personal ( var 5, var 6= .01 ), y que este conocimiento que sustenta el líder no se utiliza para el diseño del proceso productivo ( var 5, var 8= .00 ).

6) **En la correlación a las acciones concernientes al aseguramiento de calidad en las acciones de la organización fueron:** que las acciones encaminadas al aseguramiento y control de la calidad no esta diseñado para los procesos productivos y no son elaborados por los empleados ( var 7, var 8= .05 ).



## VIII.- CONCLUSION

*Wojk la wojk. " Lanzar y recoger la palabra "*

*Tzeltules.*

*" Mandar obedeciendo "*

*Rebeldes del EZLN.*

En cuanto a los resultados obtenidos en los procedimientos estadísticos al que fué sometido el instrumento, demostró ser un instrumento sensible es decir establece diferencias entre variables, válido mide lo que pretende medir y confiable por que tiene una estabilidad temporal.

Y en los resultados obtenidos en esta investigación, se puede afirmar que la administración participativa en la empresa estudiada, es más un discurso que una serie de acciones ya que se obtuvo una correlación negativa ( ver anexo tramiento estadístico pag .57 ) destinadas a plantear una planeación cuidados con una jerarquía en la información, un liderazgo basado en el conocimiento, trabajo en equipo, la desincorporación del trabajo especializado, como claramente lo indican los procesos de mejora continua de los Japoneses y una actitud crítica frente al compromiso que implica estar al frente de una organización ya que el ejercicio del poder se lleva acabo de una manera autoritaria.

Para finalizar nos gustaría recordar cual fué, el interés de realizar esta investigación que se sustenta en el interés para vincular el pensamiento y las acciones radicales, bajo el principio de la esperanza y un discurso de posibilidades en el que negamos resultantemente a adoptar lo que Benjamín [1977] había de moninado la " melancolía de la izquierda ", esto es, una tendencia entre cierto izquierdistas de los años treinta, a sustituir una actitud fatalista hacia el mundo por una actitud intervencionista ". Tratando de generar un conjunto de categorías que eslabonen crítica y posibilidades con la esperanza de llegar a un discurso teórico y programático que dé algún significado practico a la administración como una forma de producción cultural.

Estamos plenamente consientes de que el contexto de la investigación es exclusivamente de una empresa, pero creemos que el discurso de esta investigación lo pueden utilizar los administradores de otras empresas; es decir, que puede ser críticamente apropiado y selectivamente aplicado al contexto específico en el que ellos laboran.

***No equivale esto a sugerir que concluiremos con recetas mágicas; admitimos, más bien, que cualquier discurso necesita cuestionarse, mediarse y apropiarse críticamente para poderlo emplear dentro de contextos específicos por parte de quienes ven en él algún valor.***

Esta investigación representa una manera muy particular de ver a la administración en, una perspectiva de la teoría como forma de práctica, una práctica que rechaza el fetiche de definir lo práctico como el alojamiento de las preocupaciones teóricas. Por el contrario, la teoría como una forma de práctica apunta hacia la necesidad de ***construir un discurso crítico que constituya, a la vez que reordene, la naturaleza de nuestras experiencias y los objetos por los que nos preocupamos, a manera de mejorar y de dar aun más fuerza a las condiciones ideológicas e institucionales que precisa una democracia radical. El marco teórico que aquí utilizamos es una perspectiva triádica de la comunicación lingüística que presupone la comprensión de, y la toma de postura frente a, pretensiones de validez susceptible de críticas..***

Con lo cual todo acuerdo explícito tiene algo de un disenso evitado, de un disenso excluido: viene mediado por el rechazo, cuando menos implícito, de las oración contradictoria, es decir, viene mediado por una negación en el que quedan excluidas lo mismo las falsas identificaciones que la crítica a un saber al que el hablante tiene un acceso privilegiado. En la reproducción simbólica del mundo de la vida, los actos de habla sólo pueden cumplir simultáneamente ***las funciones de transmisión del saber, de integración social y de socialización de los individuos*** si en cada acto del habla el componente expresivo se integra como una acción mediada al entendimiento, en donde la solidaridad engendra ritualmente, las obligaciones frente a lo colectivo.

Este grupo social que se enfrenta a lo colectivo no puede estabilizar su identidad colectiva ni su cohesión sin proyectar su ***" imagen idealizada de su sociedad "***. La sociedad ideal no ésta fuera de la sociedad real: forma parte de ella: lejos de estar divididos entre ellas como entre los dos polos que se repelen, no podemos atenernos a la una sin atenernos a la otra.

El consenso normativos que se interpreta a sí mismo en la semántica de lo sacro está presente a los miembros del grupo en forma de un acuerdo que trasciende ***los cambios espacio-temporales***. Este un acuerdo constituye el ***modelo de todos los conceptos de validez*** y sobre todo de la idea de la verdad.

**Impersonalidad, estabilidad estas son las dos características de la verdad.** Ahora bien, la verdad lógica supone que el hombre sabe, confusamente al menos, que existe una verdad distinta de las apariencias sensibles. Más ¿ cómo hemos podido llegar a esta idea ? Muy a menudos se razona como si esa idea hubiera debido presentarse espontáneamente en cuanto el hombre abrió los ojos sobre el mundo; sin embargo, nada hay en la experiencia inmediata que fuera capaz de sugerirla; todo lo contradice incluso. Ni el niño ni el animal tienen más mínimo barrunto de ella. La historia nos muestra por lo demás, que ha tardado siglos en brotar y constituirse.

En nuestro mundo occidental fué con los pensadores griegos con quienes esta idea fué alcanzada por primera vez una conciencia clara de sí misma y de las consecuencias que implica. Y cuando se hizo su descubrimiento produjo ese asombro que Platón traduce en un lenguaje magnífico. Pero si en esa época quedó expresada en fórmulas filosóficas, era necesario que estuviera ya presente en estado de un sentimiento obscuro " Durkheim [ 1967 ] . " La idea de verdad como idea de una pretensión **ideal de validez** es debida a la idealizaciones" **inmanentes a la identidad colectiva.**

Fue en forma de pensamiento colectivo como el pensamiento impersonal se reveló por primera vez a la humanidad. Y no se ve por qué otra vía hubiera podido hacerse esta revelación ... Desde entonces el individuo se da cuenta, aunque sea de forma confusa, de que por encima de sus representaciones privadas existe un mundo de nociones-tipo conforme a las cuales ha de organizar sus ideas. Entrevé todo un reino intelectual del que participa, pero que le sobrepasa. Lo cual es un primer barrunto del reino de la verdad. " Durkheim[ 1967 ] .

El concepto de verdad vincula, más bien, la objetividad de la experiencia a la pretensión de validez intersubjetiva del correspondiente enunciado descriptivo; **vincula la idea de una correspondencia entre oraciones y hechos al concepto de un consenso idealizado. Sólo de tal conexión brota el concepto de una presentación de validez susceptible de crítica.** Los preceptos pueden ser entendidos ahora como emisiones con que el hablante plantea frente a los miembros del grupo social una petición de validez normativa **susceptible de crítica** y no sólo la pretensión de que el acto de habla guarda conformidad con las normas, pretensión esta última que deja intacta la validez de la norma en que se apoya.

Esta relación reflexiva con uno mismo adquiere distintas tonalidades según los diversos modos de empleo del lenguaje, conforme al modelo de la autocrítica, ponerse en relación

consigo mismo como *sujeto epistémico* que es capaz de aprender y que en su relación cognitivo-instrumental con la realidad ha adquirido un determinado saber, ó ponerse en relación consigo mismo como *sujeto práctico* que puede actuar y que en la iteraciones con sus personas de referencia ha adquirido ya un determinado carácter o oponerse en relación consigo mismo como *sujeto pático*, que es sensible, << *apasionado* >> en el sentido de Feuerbanc y que ya ha acotado frente al mundo externo de los hechos y de las normas un ámbito particular de subjetividad a la que tiene un acceso privilegiado y que lo es intuitivamente presente.

El actor responsable de sus actos se comporta *críticamente frente a si mismo* no sólo en sus acciones directamente moralizables, sino también en sus manifestaciones cognitivas y expresivas. Aunque la responsabilidad, la capacidad de responder de los propios actos, es esencialmente una categoría práctica-moral, también se extiende al conocimiento y al ámbito de lo expresivo, pues también éstos caen dentro del espectros de validez de la acción orientada al entendimiento.

El anterior planteamiento utiliza, un modelo teórico práctico que no pretende ser un modelo teórico concluyente con una certidumbre absoluta; es un discurso que no ha concluido, pero que puede ayudar a iluminar aquello que es específico de la opresión, así como las posibilidades de una pugna y una renovación democrática entre aquellos administradores que creen en el hecho de que a las empresas y la sociedad se las puede cambiar y que sus acciones individuales y colectivas pueden influir en el cambio.

Creemos que es importante mencionar el peligro que representa el uso indiscriminado de los conceptos teóricos como el de la calidad, la calidad total, la excelencia, y la administración participativa, ya que la falta de conocimiento de administrador de lo que es y no es administración participativa, y el uso ideológico que se usa de esta teoría con el fin de someter a los trabajadores en una forma de producir sin participación como lo plantean esta mismas teorías, que no tiene nada que ver con el sueño que dio origen al trabajo colectivo de los trabajadores Japones de finales de la década de los 40's de donde originalmente fueron extraídas estas ideas.

La mayoría de los empresario y administradores Mexicano con el fin de enfrentar la crisis en la que nos encontramos por la apertura comercial a la que fuimos inducidos sin tomar las medidas correctivas y preventivas y los problemas heredados de 50 años de una producción nacional protegida por el gobierno y la incapacidad por los empresarios nacionales de prepararse

a los cambios inminentes por la formación de bloques económicos y la necesidad de prepararse para competir fuera de los mercados nacionales.

Han intentado utilizar estas herramientas con que los Japoneses enfrentaron la adversidad de rendirse incondicionalmente a los Estados Unidos después de la segunda guerra mundial y prepararse a soportar lo insoportable como se lo dijo su emperador al firmar el acta de rendición incondicional ante el general Mc. Arthur, y con la ayuda de los Estados Unidos, condonándole el pago de los daños causados por la guerra, y dedicar ese dinero a activar su economía a través del suministro de los pertrechos para la guerra de Corea, crecer hacia dentro ayudados por el trato preferencial para entrar en el mercado más grande de consumo en el mundo como lo es el mercado americano y de esta manera sorprender con su inversión en la educación del país y el financiamiento por parte de las empresas privadas para la investigación y generar tecnología de punta para su avance económico y tecnológico.

Sino tomamos en cuenta cuáles fueron las condiciones económicas, sociales y culturales que han dado origen al surgimiento del imperio del sol naciente como una de las tres economías más importantes del mundo, no tendría validez este estudio. En el intento por articular esta compleja realidad, sugerimos que en posteriores estudios tomen en cuenta estos factores de suma importancia para el análisis de los resultados finales que enfatice en los elementos socioculturales e históricos. Sobre el conocimiento y los estados jerárquicos de la información y su dependencia con el conocimiento. Proponiendo para otras posibles investigaciones *“ La importancia que tiene la historia en el desarrollo, constitución y comprensión del conocimiento de la administración como una disciplina ”*. Ya que el objetivo de esta investigación fue limitado por que solo pretendió sentar las bases para la propuesta de una metodología complementaria en el desarrollo de una teoría que hable acerca del poder desde un punto de vista trídico es decir que tome en cuenta el poder, el conocimiento y la resistencia en la forma que se crean y se recrean los comportamientos de resistencia mediados por el poder y la intersubjetividad del conocimiento.

En estos momentos reviste una capital importancia el diferenciar lo que es una ideología extranjerizante y el ejemplo de un pensamiento colectivo es decir lo que es Ideología y lo que es la Utopía, que como en sus sueños colectivo de grandeza han llevado a un pueblo a pensarse como grande y pasar del discurso a la acción y a consolidarse como un pueblo con una identidad propia que encuentra la repuestas de su futuro en su pasado. Es decir al igual que ellos, los Japoneses de la posguerra al adaptar la cultura occidental a su cultura y hacerla propia,

desechando no con mucho éxito en las generaciones posteriores a la posguerra lo que no es acorde con su cultura, diferenciando entre lo que es una administración por calidad y lo que no es, lo que es un discurso y lo que es una acción para poder en un futuro muy cerca hablar de una administración participativa, un discurso y una acción es decir una perspectiva triádica del conocimiento, esperamos que esto sirva como base para futuras investigaciones que narren del éxito con que México enfrentó el reto de asumir su compromiso como un pueblo que se decidió a recobrar su grandeza, modificando exitosamente sus formas de producción y participación social en la economía nacional.

Creemos que debemos hacer una aclaración pertinente en estos momentos, sobre el planteamiento original del problema en donde en la medida de lo posible y delimitada propiamente por nuestra intervención nos mantuvimos al margen de pertenecer a lo que Jan Wacław Makhański [1979] llama " **una nueva clase dominante** "s. Y de las implicaciones ideológicas y políticas que se disimulan tras la seriedad de la ciencia o la radicalización de esta crítica, arrebatando la plusvalía del conocimiento a la metodolomanía, sin demasiados problemas metafísicos. Sustituyendo a la esperanza defraudada por el proyecto de calidad total, para el cambio en nuestra organización cuyas características fundamentales siguen siendo las contradicciones y las oposiciones al cambio por parte de la alta gerencia caracterizada esta oposición, por el pensamiento de que los problemas de la organización, se resolveran por si mismos, al contratar asesores de calidad externos, esta esperanza del cambio la fundamentamos en la revisión crítica de los conceptos de innovación y mejora continua como un acto creativo de la administración por calidad como lo dicen los Japoneses, que posteriormente Michael Hammer, en [1994] llamaría reingeniería, produciendo nuevas significaciones como manifestaciones de " **un imaginario social creador para la invención es sorpresa y ruptura** ", generando un proceso de interpretación y resolución colectiva de los problemas evidenciados, con el simple establecimiento de una relación entre dos procesos investigación-acción, postulando a este resultado como el conocimiento representado por un valor y un bien que es la conquista de sus elementos, es el determinante de una estrategia de cambio, cuyo objetivo no fue otro que hacer cada vez más transparente la forma en que la organización se manejara en la resolución de sus conflictos.

*5 Aunque sus tesis sean demasiado largas para ser resumidas aquí, podemos decir que, para ella, la **intelligentsia** (intelectual comprometido e implicado en el proceso), **progresista forma parte de la clase dominante en un doble sentido: por una parte, por su modo de formación (formación de la cual se halla excluida la mayor parte de la población, que se agrupo en forma de intelectuales) y por su modo de vida privilegiado que supone el mantenimiento de una clase destinada al trabajo manual, la***

*"esclavitud" política y el "saqueo" económico; por otra parte, por su estrategia para el derrocamiento de la clase capitalista, no como clase fundada sobre la esclavitud y el saqueo, sino como clase "incapaz" de asegurar convenientemente el progreso de las fuerzas productivas.*

En donde el trabajador se percibía así mismo como un actor social con una participación en la vida económica de la empresa, se sienta más bien un agente de estudio que innova, investigador o incluso agente de cambio como lo dice Lewin " Inductor del cambio ", como también lo usa Roger en su referencia a la pedagogía activa. Es decir nos colocamos como dice Kuhn [1962] " en el margen del paradigma donde se construye una nueva realidad o un nuevo paradigma ".

Nuestro paradigma se empezó a vislumbrar en la medida en que nos percatamos del papel que tendríamos al jugar en la intervención ya que estábamos involucrados en la logística e implementación es decir eramos observadores que formaron parte de la investigación en un proceso de mejora continua, a través de la administración por calidad, o como la llamara Ishikawa "administración participativa" en donde le daríamos voz a los sin voz es decir al sistema cliente al que se le refiere la intervención, de tal manera esperamos haber plasmado con integridad el sentimiento y la vivencia que experimentaron en este proceso, denominado por el sistema cliente como solo un discurso mas de la alta gerencia y no una acción contundente para la mejora continua.

Con esta aseveración coincidimos ampliamente con el Dr. Deming en que el obstáculo principal para que un programa de calidad funcione es la alta gerencia y que le 95% de los errores son cometidos por la misma gerencia, pero si la aseveración de Deming no es contundente citaríamos a Ishikawa con su famoso diagrama de la cabeza de pescado donde se atacan causa y efectos que conducen a mejorar la cabeza de la organización.

Como ultima observación me gustaría recordar unas palabras de Deming al referirse al concepto de la física aplicada de " masa crítica " en donde sugiere que sólo necesitamos un grupo de hombres bien intencionados para capacitarlos en las técnicas de la administración por calidad para que la organización realice su propia dinámica del cambio, abusando de este tipo de conceptos me gustaría mencionar una de las conclusiones más importantes del trabajo sobre representaciones sociales y del cambio social, en la Psicología Social Francesa, Moscovici, dice " puede más una minoría activa que una mayoría pasiva ".

Lo anterior nos da pie para hacer la única sugerencia sobre este trabajo que creemos, se puede hacer, es a quienes comparten la idea de " liberarnos de la normatividad impuesta por el poder a través de la metodolemanía " Pérez Cota [1997]. Aquellos que consideran que es difícil discernir los puntos desde los cuales se percibe bien la superficie, sin antes definir el sujeto de estudio, a los que no utilizamos al sujeto como objeto pasivo al control ó a las condiciones económicas, culturales sino como sujeto actor social individual y colectivo en la construcción de su propio realidad y capacidad de cambio.

Esta intervención no es un punto de partida sino el resultado de un proceso, que es lo que conforma a esta arquitectura de lo que Foucaul [1962] le llamo "arqueología del saber " a los que se niegan a un método inmutable, sistemático y universalmente aplicable, sino designan el aspecto reflexivo y provisional del análisis. A los que " sus palabras son nuevas, son jóvenes, se mueven y avanzan " Poniatowska [1994]. Por que están consientes de que no tiene condiciones para condenarse al silencio y si hay una enorme necesidad de entregarse al satisfacción única del deber cumplido.

Esperamos haber plasmado de manera integra el espíritu de nuestros compañeros que motivaron y marcaron el camino que debería seguir esta investigación, a los lectores, a los actores de esta intervención que sin sus valiosos comentarios, participación, conocimientos y por compartir con nosotros su sentido mágico del tiempo empeñado, que sin el este análisis no tendría validez, y carencia de todo sentido, muchas gracias.



## GLOSARIO

- Administración Emancipatoria:** Es la administración que permite liberar al individuo de la concepción clásica donde se contempla a la administración como una disciplina estática y acrítica.
- Administración participativa:** Es la administración que propone Ishikawa en un proceso de mejora continua.
- Administración participativa crítica:** La administración en la mejora continua que reflexiona sobre sí misma.
- Alternativa Metológica:** es una propuesta que no trabaja con la concepción clásica del individuo y la sociedad.
- Arquetipos:** Es la manera en que la memoria colectiva de un pueblo elabora sus valores.
- Anclajes:** es la forma en que se fijan las cogniciones en la subjetividad del sujeto.
- Animus:** es un héroe (líder) infantil algo histérico.
- Barrunto:** es una forma de suponer, presentir.
- Conocimiento subyugado:** Es una forma de referirnos al tipo de conocimiento que el método científico no le ha prestado atención, que está presente en cualquier fenómeno social y lo asumimos, fundamental para nuestro análisis.
- Educación activa:** es una forma de conceptualizar a la educación como un proceso dinámico en donde el adulto es una parte activa de la educación.
- Emancipatoria:** concepto que utilizamos para describir cualquier forma de liberación en el conocimiento.
- Epistémico:** sujeto que es capaz de aprender.
- Epistemología:** Es la disciplina de la filosofía que estudia las teorías del conocimiento.
- Estalinismo:** Forma en que se le conoce a la involución que sufrió el proceso revolucionario de la URSS. A través de José Estalin en 1925 a la muerte de Dimitri Lomnin.
- Expofacto:** es el tipo de experimento en donde las condiciones a estudiar ya están dadas.
- Fascismo:** Régimen dictatorial, en el ejercicio del poder a través del nacionalismo y un partido único, impuesto por Mussolini en Italia 1922.
- Génesis:** Conjunto de hechos que concurren en la formación de las cosas.
- Héroe:** Es la persona que realiza una acción que requiere valor.
- Intersubjetividad:** Es el estudio de la realidad de la individualidad histórica y las relaciones sociales que las respaldan.
- Intelligentista:** intelectual comprometido e implicado en un proceso.
- Intervención:** es venir entre, interponerse en una institución u organización económica.
- Líder:** es el jefe o dirigente de un grupo social.
- Paradigma:** modelo teórico que busca explicar o comprender algún fenómeno.
- Patético:** es un individuo que es sensible, apasionado.
- Poder:** Autoridad para hacer algo.
- Pulsión:** acción y motivo para actuar.
- Objetivación:** es la construcción del objeto con que el sujeto interactúa.
- Reforma:** restituir una formación.
- Resistencia:** este concepto es utilizado como la resistencia que provoca cambio y no se opone a los cambios.
- Sadico-masquista:** es una relación se obtiene satisfacción al hacer sufrir y se complementa al sufrir.
- Thannatos:** principio de muerte que rige a la vida para los griegos.
- Triádico del conocimiento:** perspectiva de la filosofía que estudia los fenómenos de la ciencia triadas es Poder al sujeto y objeto mediado por subjetividades, como el lenguaje y la cultura.

IX.- BIBLIOGRAFÍA:

- Althusser, Luis. [1972]: " Ideología y aparatos ideológicos del estado " México, Siglo XXI  
Amitai, L.[1979]: " Los cambios sociales " FCE.  
Anzieur, D.[1974]: " Grupos, psicología social y psicoanálisis " Boletín Psicología.Francia.  
Benjamin, W.[1977]: " The origin of german tragic drama " Londres: New Left Books.  
Coriat, Benjamín. [1992]: " El Taller y el Robot " Siglo XXI.  
Coriat, Benjamín .1994: " El Taller y el Cronometro " Siglo XXI.  
Coriat, Benjamín .1996: " Pensar alrevés "Siglo XXI  
Crosby P., Philip [1989]: " La calidad no cuesta " CECSA, México.  
Deming, Edward [1982]: " Quality productivity and competitive position " Cambridge,Mass.  
Durkheim, E. [1967]: " Sociologie et philosophie " París,PUF.  
Favez-Boutonier [1978]: " Orígenes y perspectivas de la noción de intervención en psicología " Boletín Psicólogo, Francia.  
Flores, Magon.[1912]: " Regeneración " Era.  
Foucault, Michael [1980]: " Dos lecturas " en Poder / Conocimientos. Pantheon, N.Y.  
Foucault, Michael [1988]: " Sujeto y poder " En la revista Mexicana de sociología: UNAM. año L/ Núm 3 julio-septiembre 1988, pp.3-20  
Foucault, Michael [1990]: " Michael Foucault, Filósofo " Gedisa.  
García de Loán, A.[1994]: " EZLN documentos y comunicados " Era.  
Giroux, A. Henry.[1985]: " Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: un análisis crítico". Revista cuadernos políticos,núm. 44. Julio-Diciembre,1985,  
Giroux, A. Henry, [1992]: " La escuela y la lucha por la ciudadanía " . Siglo XXI. México.  
Goldratt, Eliyahu, [1991]: " La meta " E. Castillo. México.  
Guattari, Felix [1987]: " La intervención Institucional " México. Plaza y Valdés.  
Guzmán Valdivia[1966]: " La Dirección de los Grupos Humanos " Noriega editores. 1966  
Habermas, Jürgen. [1992]: " La lógica de las ciencias sociales " Taurus, España.  
Habermas, Jürgen. 1992: " Teoría de la acción comunicativa " Taurus, España  
Hammer, Michael,[1994]: " Reingeniería " . Norman, México.  
Hannah, Arendt, [1958]: " La condición Humana " Universidad de Chicago, I'press. E.U.A  
Jung,C. [1944]: " Transformación y símbolo de la libido " Paidós.  
Juran, Josep [1951]: " Quality Control Handbook " Lasser press, E.U.A.  
Kotí,Taira [1974]: " Participación de las organizaciones de empleadores y de trabajadores en la planificación del Japon " OIT, Diciembre 1974.  
Kuhn, T.[1962]: " La estructura de la revolución científica " University of Chicago.  
L. Hethy y Mako[1968]: " Participación directa de los trabajadores en la toma de decisiones en las fabricas Húncas en Yugoslavia " OIT, agosto 1977  
Lapassade,[1973]: " Análisis institucional y socioanálisis " Connexions, Francia  
Ishikawa, Kaouru, [1986]: " Que es el control total de calidad " Norma, Colombia.  
Makhaiski, J.M. [1979]: " Le socialisme des intellectuels " . Le Seuil  
Marzk, Edward[1970]: " La participación de los trabajadores en la planificación en la gestión de Monsanto " OIT, Marzo 1970.  
Monsiváis, Carlos. [1987]: " Entrada libre " México, Era.  
Morales Ma. Luisa[1975]: " Psicometría aplicada " México. UNAM.  
Moscovici, S. [1985]: " La psychanalyse, son image et son public " . Presses, Universitaires de France, Paris.  
Münch, Lourdes[1994]: " Más allá de la excelencia y la calidad total " México, Trillas.  
Ricoeur, P. [1986]: " Ideología y Utopía " Columbia University Press, Ny. 1985.  
Rossell, M.[1995]: " Asia Oriental, desarrollo y democracia " Diana Técnicos.  
Sartre, J.P. [1960]: " Criterio de la razón dialéctica " Losada  
Ouchi, William, [1980]: " Teoría Z " Interamericana, México.  
Pérez, Cota. F[1997]: " Algunas reflexiones sobre la Psicología contemporánea " Laboratorio de Psicología social. UNAM.  
Sampier, R. [1991]: " Metodología de la investigación " Mc. Graw Hill. México.  
Walton, Mary, [1991]: " Cómo administrar con el método Deming " Norma. Colombia.  
Welch, Sharo, [1985]: " Comunidades, Resistencia y Solidaridad " Orbita, express. E.U.A.  
Yamano, Taró[1970]: " Estadística para las Ciencias Sociales " FCE. México.

**Tabla de discriminación de reactivos**

$$T = \sqrt{\frac{XA + XB}{NA + NB}}$$

<b>Librería</b>	Usar el método de los mínimos cuadrados	1.27
	La ecuación del plano para la regresión de cuadrados mínimos	1.26
	El método de mínimos cuadrados que genera una medida de correlación	1.27
	El uso de la ecuación de regresión para los datos	1.26
Subtotal de Librerías en el nivel de los reactivos de clasificación		1.26
<b>Peso</b>	Las unidades de medida, tales como gramos y libras, se usan	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
	El peso es una medida de la fuerza que actúa sobre un objeto	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
	El peso es una medida de la fuerza que actúa sobre un objeto	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
<b>Certura</b>	Las unidades de medida, tales como pulgadas, se usan	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
	El peso es una medida de la fuerza que actúa sobre un objeto	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
	El peso es una medida de la fuerza que actúa sobre un objeto	1.17
	El peso es una medida de la masa de un objeto	1.17
<b>Clima</b>	El clima es una medida de la temperatura	1.27
	El clima es una medida de la humedad	1.26
	El clima es una medida de la presión	1.26
	El clima es una medida de la velocidad del viento	1.26
<b>Planificación</b>	Se usan los recursos	1.27
	Se hacen planes para el futuro	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
<b>Organización</b>	Los planes son parte de la organización	1.27
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
<b>Regulación</b>	Se establecen metas y se miden los resultados	1.27
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
<b>Seguridad</b>	Se establecen metas y se miden los resultados	1.27
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
<b>Control</b>	Se establecen metas y se miden los resultados	1.27
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26
	Se establecen metas y se miden los resultados	1.26

Distribución T	
gl.	T 0.95
10	1.8125
11	1.7959
12	1.7823
13	1.7709
14	1.7613
15	1.7459
16	1.7396
17	1.7341
18	1.7291
19	1.7247
20	1.7202
21	1.7171
22	1.7139
23	1.7109
24	1.7081
25	1.7056
26	1.7031
27	1.7011

**La administración participativa; consideraciones críticas para la reconstrucción de un proyecto teórico práctico**

13 Feb 87 SPSS for MS WINDOWS Release 5.0

File b / tests La administración participativa / Manual Cruz  
 Created: 05 Feb 87 14:14:18 - 8 variables and 171 cases

Proceeding task required 3.02 seconds elapsed

\*\*\*\*\* Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis \*\*\*\*\*

There are 4 193 632 bytes of memory available  
 The largest contiguous area has 4 193 632 bytes

RELIABILITY REQUIRES 1064 bytes of workspace for execution.

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

- 1. VAR00001 Planeación en la organización
- 2. VAR00002 El discurso en la organización
- 3. VAR00003 Satisfacción en el trabajo
- 4. VAR00004 El líder en la organización
- 5. VAR00005 El poder de la organización.
- 6. VAR00006 El reclutamiento en la organización
- 7. VAR00007 El aseguramiento de calidad
- 8. VAR00008 El diseño del proceso productivo

	Mean	Std Dev	Cases
1. VAR00001	3.5693	1.2671	168.0
2. VAR00002	4.5000	1.0324	168.0
3. VAR00003	3.8393	1.1965	168.0
4. VAR00004	2.8393	1.5451	168.0
5. VAR00005	2.8571	1.4735	168.0
6. VAR00006	3.7857	1.3543	168.0
7. VAR00007	3.8512	1.2745	168.0
8. VAR00008	3.5476	.9698	168.0

**Correlation Matrix.**

	var1	var2	var3	var 4	var5	var6	var7	var8
var1	1.0000							
var2	.0954	1.0000						
var3	-.2487	-.0055	1.0000					
var4	-.0334	-.1483	.1157	1.0000				
var5	-.0383	.0984	-.0097	.0214	1.0000			
var6	-.0565	-.2527	-.1841	-.0836	-.0184	1.0000		
var7	-.2017	-.2517	-.0943	-.0943	-.0943	-.1326	1.0000	
var8	.0930	.0000	-.0192	-.0752	.0088	.1238	.0555	1.0000

**RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)**

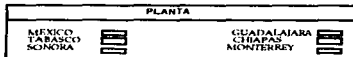
N of Cases= 168.0

Statistics for Scales	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables		
	28.5095	11.6891	3.4189	8		
Inter-Item Correlations	Mean	Minimum	Maximum	Range	MAX/MIN	VAR/ACE
	-.0166	-.291	.2487	.5104		.0158
	Mean	Variance	Correlation	Squared	Alpha	
1. VAR00001	25.2202	9.7650	.0330	1148	-.9062	
2. VAR00002	24.3095	12.1072	-.2067	1529	.7024	
3. VAR00003	24.8702	9.9931	.0352	1203	-.9015	
4. VAR00004	25.8702	9.7177	-.0433	0693	-.8253	
5. VAR00005	25.9524	9.5546	-.0041	0233	-.8737	
6. VAR00006	25.0106	10.3108	-.0525	1372	-.9135	
7. VAR00007	24.9583	11.9889	-.1844	1452	.7145	
8. VAR00008	25.2619	10.1585	.0671	0367	-.9308	

Reliability Coefficients 8 items

Alpha = -.8428 Standardized item alpha = -.8499

**La administración participativa discurso y acción**



A continuación te presentamos una serie de afirmaciones que describen algunas maneras de actuar en tu empresa. Lee cuidadosamente cada una de ellas y de entre las cinco opciones, tacha aquellas que mejor describe a la forma en que actúa tu empresa.

1.- Los aspectos claves de la organización se planean cuidadosamente
2.- Es parte del discurso en la organización, la ética, la integridad.
3.- "Es satisfactorio el trabajar en la organización"
4.- Las acciones del líder (jefe) son un modelo de comportamiento.
5.- El ejercicio y acción del poder está basado en el uso del conocimiento crítico.
6.- El reclutamiento e integración del personal es una acción confiable en la empresa
7.- El aseguramiento de calidad es una acción continua en la organización.
8.- El diseño de los procesos productivos son elaborados por los propios usuarios.

5	4	3	2	1
---	---	---	---	---

NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE
NUNCA	CAJ	ALGUNAS	CAJ	SEMPRE

COMENTARIOS:






*Objetivo.*

*Ver dónde:*

- Se inscriben,
- Descubrir sus puntos de aplicación
- Método que utiliza.

*Investigar como punto de partida las formas de resistencia en contra de los diferentes tipos de poder*

*Proponiendo una:*

*Alternativa Metodológica.*

*A través de la perspectiva triádica del conocimiento*

*Planteamiento del problema:*

*Hipótesis de Trabajo.*

*\*El discurso de los administradores influye en el aumento de las acciones concretas orientadas para participar en los procesos de mejora continua dentro de una empresa fabricante de cigarros a nivel nacional con una muestra de 168 sujetos. \**

*Hipótesis Estadística:*

- *Hipótesis Nula: \*No existen diferencias significativas entre el discurso que utilizan los administradores y las acciones orientadas para que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua.\**
- *Hipótesis Alternativa: \*Existen diferencias significativas entre el discurso que utilizan los administradores las acciones concretas orientadas para que los trabajadores participen en el proceso de mejora continua.\**

## estructura de la investigación

### Implantación de un proceso de mejora

Seminarios

Evaluación

Discursos

Acción

La obra y media granica no están comprendidos

Comentarios que proponen cambios

Acción  
Discursos

### Elaboración de un instrumento

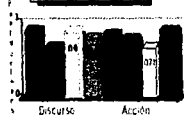
- Instrumento piloto tipo Likert.
  - Validación por 10 jueces del 95%.
  - Instrumentación de reactivos por la prueba T en los cuales se usaron solo los ítems que fueron aceptados o rechazados a 25%.
- Instrumento final.

Esta consistió por 8 reactivos divididos en dos variables

Discursos

Acción

Factores de confiabilidad del Instrumento

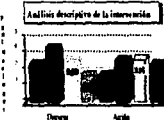


Confiabilidad del Instrumento Final



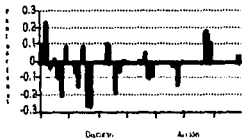
### Resultados

La percepción promedio final de 3.55 es decir algunas veces o casi nunca.



No se encontró ningún tipo de correlación.

Análisis de covarianza de Variables



La empresa estudiada:

Es más un discurso que una acción orientadas al proceso de mejora continua.

### esta Metodología Complementaria.

La administración participativa consideramos crítica para la reconstrucción de un proyecto de mejora continua



### Modelo teórico del comportamiento organizacional

Comportamiento de las personas y su relación a la empresa  
Para poder entenderlo se debe analizar en los años 1940 y 1950

Implementación del programa de calidad

Causa → Efecto

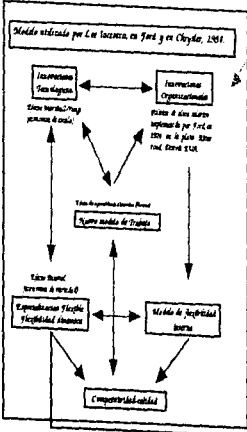
Selección → Método de reclutamiento y desarrollo de personal

Prácticas →

Hay prácticas participativas del empleado en las grandes empresas, donde involucran al empleado

Controlar las acciones y conductas de los demás, mejorar el clima

\* Factores: Estructura, Organización, Procesos, Recursos, Tecnología, Ambiente, etc.



### Teoría crítica

Sobre las teorías del control

"El imperativo es la gran pregunta sobre la organización empresarial, cómo se define el rol dentro de la organización y en qué medida se debe adaptarse a los cambios de la propia estructura"

Para el comportamiento (1972) Woodard

"El modelo organizacional es un conjunto de reglas que definen la estructura de la organización, es un conjunto de reglas que definen la estructura"

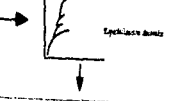
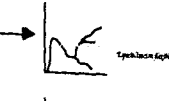
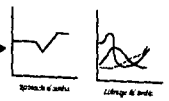
Para Woodard (1972)

El desafío a medir

Método de medición: Tener la fama anterior de control

Series críticas:

- Reestructuras sucesivas
- Teorías formalistas era más
- Las teorías de gestión crítica eran más
- Reestructuras más complejas
- Tienen puntos fuertes a esta posición privilegiada



Este desarrollo de teorías de gestión crítica, representa un nuevo paradigma de control y de medición.

### La estructura tiene un aspecto reflexivo y provisional

Se describe

Campo de acción posible en los años: Cambios del medio

- Influencia del medio
- Intensidad del medio
- Proyección social
- Sostenibilidad del individuo

Este programa parte de la comprensión de una persona de su entorno:

- La definición del sujeto social
- La elaboración del sujeto social
- Cambios en los parámetros del sujeto, como espacio, tiempo y su relación con el poder

Método que utiliza:

Controlación, abstracción de estructuras y significados

- Compa en su vida y su relación con grupos sociales
- Las fuerzas abstractas que se estructuran en las medidas estructurales de la empresa
- Las estructuras sociales
- Se estructura en campo de acción posible
- Actúan en el tiempo

El tema de una persona crítica:

La reconstrucción del programa

- La reconstrucción de la vida de la persona, frente a la estructura de la estructura de la estructura

Es una etapa necesaria.

La estructura de la estructura de la estructura

Comunicación, participación y colaboración

### Principales teorías de la estructura

Organización:

"Estructura y proceso de la organización"

La administración por programas (1947) de Woodard

La administración de la estructura de la estructura

La estructura de la estructura de la estructura

Woodard (1972)

Para la vida: El sujeto social

La administración por programas, consideramos una teoría crítica de la reconstrucción de una estructura organizacional

Para: Gestión crítica en la vida de la estructura de la estructura (1972)