



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
CUAUTITLAN**

**“ RECURSOS HUMANOS: PROPUESTA  
PARA LA IMPLANTACION DE UN PROCESO  
DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN  
UNA EMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS  
DE COBRANZA ”**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACION  
P R E S E N T A  
PAULINA RENDON AGUILAR  
ASESORA: L.A. EVA LILIA TORRES REYES**

**CUAUTITLAN IZCALLI, ESTADO DE MEXICO 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.



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN  
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR  
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES  
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLÁN  
P R E S E N T E .

AT'N: ING. RAFAEL RODRIGUEZ CEBALLOS  
Jefe del Departamento de Exámenes  
Profesionales de la FES-C.

Com base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautilán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

"Recursos Humanos: Propuesta para la Implantación de un Proceso de Calidad de Vida en el Trabajo en una Empresa que ofrece Servicios de Cobranza".

que presenta la pasante: Paulina Rendón Aguilar

con número de cuenta: 7227537-3 para obtener el Título de:  
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 11 de Junio de 1997

MODULO:

IV  
I  
II

PROFESOR:

L.A. Eva Lilia Torres Reyes  
L.A. José Vili Martínez G.  
L.A. Mireya Marín Hernández

FIRMA:

DEP/VOBOSEN

## ***DEDICATORIA***

**-A MIS PADRES, que han sido mi guía y ejemplo de grandes valores.**

**-A la UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, mi amada Alma Mater.**

**POR SU VALIOSA AYUDA EN LA CONFORMACIÓN DE ESTE TRABAJO, AGRADEZCO A LAS SIGUIENTES PERSONAS:**

**-Lic. FERNANDO A. RUANO FAXAS**

**-Lic. CLAUDIA SIERRA DE RENDÓN**

**-Lic. EVA LILIA TORRES REYES**

**-A LOS PROFESORES que contribuyeron a mi formación académica**

## **ÍNDICE**

<b>Objetivo.....</b>	<b>6</b>
<b>Planteamiento del problema.....</b>	<b>7</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>8</b>
<b>Capítulo 1 Orígenes de la Calidad Total.....</b>	<b>11</b>
<b>1.1 Definiciones de la Calidad.....</b>	<b>14</b>
<b>1.2 Vinculación entre el desarrollo de los         enfoques gerenciales y el concepto de Ca-         lidad.....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 Gurús de la Calidad.....</b>	<b>21</b>
1.3.1 Deming.....	21
1.3.2 Juran.....	23
1.3.3 Ishikawa.....	25
1.3.4 Crosby.....	27
<b>Capítulo 2 La Calidad en las empresas de servicios.....</b>	<b>30</b>
2.1 Características de las empresas de servicios.....	32
2.2 ¿Qué es la Calidad de Servicio?.....	33
2.3 Características de la Calidad en el Servicio.....	34
<b>Capítulo 3 Calidad de Vida en el Trabajo (CVT).....</b>	<b>36</b>
3.1 Definición de CVT.....	36
3.2 Cultura organizacional.....	40
3.3 Medio ambiente externo.....	42
3.3.1 Calidad e imagen corporativa.....	43
3.4 Medio ambiente interno.....	47
3.4.1 Enriquecimiento del Trabajo.....	48
3.4.2 Remuneración.....	50

3.4.3 Costos colaterales.....	51
3.4.4 Costo-beneficio.....	52
3.4.5 Equipos de trabajo.....	53
3.4.6 Sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados.....	53
<b>Capítulo 4 Calidad personal.....</b>	<b>58</b>
4.1 Zig Ziglar y la "Rueda de la Vida".....	61
4.2 Stephen R. Covey y los "Siete Hábitos de la Gente Altamente Efectiva".....	63
4.3 Calidad personal según Claus Møller.....	65
<b>Capítulo 5 La Calidad en México.....</b>	<b>76</b>
5.1 Entorno sociocultural del mexicano. Historia y actualidad.....	79
5.2 Factores que influyen en la motivación del mexicano.....	82
<b>Capítulo 6 Caso práctico.....</b>	<b>88</b>
6.1 Antecedentes de la empresa.....	88
6.2 Situación actual de la empresa.....	88
6.3 Propuesta de proceso de CVT.....	93
<b>Conclusiones.....</b>	<b>99</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>101</b>

## **OBJETIVO**

**Determinar la importancia que tiene el implantar un proceso de *Calidad de Vida en el Trabajo (CVT)* en una empresa prestadora de servicios, de tal manera que la misión, metas y objetivos de la empresa estén orientados a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas propias, así como las necesidades, expectativas e intereses de sus recursos humanos de todo nivel. Todo esto se toma en cuenta para lograr un mayor grado de efectividad, productividad y Calidad en su conjunto.**

## ***PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA***

**Empresa de reciente creación, con grandes expectativas de crecimiento y posicionamiento en el mercado. Debido a la gran competencia que enfrentan las organizaciones en la actualidad, nos enfrentamos ante el reto de no sólo ganar mercado sino también de mantener una posición de liderazgo. A partir de aquí nos cuestionamos lo siguiente: ¿el establecer un programa de Calidad de Vida en el Trabajo contribuirá a establecer un clima laboral óptimo que favorezca y propicie el logro de los objetivos de la empresa?**

## **INTRODUCCIÓN**

**Todo sistema verdadero de Calidad Total debe integrar forzosamente a la Calidad de Vida en el Trabajo (CVT) como filosofía de Calidad de sus procesos sociales.**

**La CVT tiene su origen en la convicción y el compromiso de parte de la alta dirección de las empresas de adoptar una filosofía de Calidad Total que genere una cultura organizacional en la cual hacer bien las cosas siempre, y a la primera, sea la preocupación y estilo de comportamiento que domine en las actividades diarias de todas las personas que integran la organización.**

**Al crear una cultura organizacional de este tipo, la misión, metas y objetivos de la empresa estarán orientados a satisfacer sus necesidades y aspiraciones económicas, al mismo tiempo que las necesidades, expectativas e intereses de sus empleados.**

**Lo anteriormente mencionado puede llegar a tener un impacto positivo en la satisfacción que sienta el individuo no sólo en relación con su puesto de trabajo, sino también en cuanto a la organización en general y a la relación de ésta con su vida personal y social.**

**Es importante aclarar que el grado de satisfacción no está dado sólo en función de esas condiciones, sino que depende también de la Calidad y características del sistema total de vida del individuo, el cual incluye elementos como la familia, la educación, la vida social, los valores, las expectativas y las actitudes.**

**Sin embargo, a pesar de lo expuesto más arriba, la empresa puede y debe proporcionar las condiciones de trabajo necesarias para que el individuo**

incremente su satisfacción profesional y esto repercutirá positivamente en su vida personal y social, y de igual manera tendrá un impacto positivo en su motivación y productividad desde los puntos de vista cuantitativo y cualitativo. Es decir, a mayor satisfacción en el trabajo la productividad y Calidad del mismo tienden a incrementarse significativamente.

De esta manera, observamos cómo la CVT está inmersa dentro de un Sistema de Calidad Total integrada, donde la Calidad de los procesos productivos están en función de la CVT y no a la inversa.

Esta visión de la Calidad Total es lo que conducirá a la organización a obtener un mayor grado de efectividad en su conjunto.

El tema de la Calidad de Vida en el Trabajo es una parte esencial de un Sistema de Calidad Total; sin embargo, es preocupante ver que todavía, en la actualidad, hay algunos empresarios que le dan un enfoque meramente técnico a este asunto, pasando por alto el hecho de que el tema de la Calidad tiene que ver principalmente con las personas y no con las máquinas. De ahí que para lograr con éxito la implantación de un sistema global de Calidad Total en la empresa sea necesario tocar el tema del Recurso Humano en cuanto a fomentar su filosofía de Calidad de Vida.

En nuestra investigación, que lleva por título **PROPUESTA PARA LA IMPLANTACIÓN DE UN PROCESO DE CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO EN UNA EMPRESA QUE OFRECE SERVICIOS DE COBRANZA**, he considerado aquellos aspectos que me han parecido más interesantes dentro de la compleja esfera de la Calidad. De tal manera, y desde mi punto de vista muy personal, a través del análisis de textos especializados de reconocidos autores, y bajo la eficiente asesoría de mis profesores, he tocado un tema apasionado, interesante, difícil -por las características económicas, sociales y culturales de mi país-: la Calidad. La metodología que he empleado para la elaboración de esta investigación ha sido compleja, porque mis conocimientos teóricos en un principio eran muy vagos, aunque mi experiencia práctica no era poca. No obstante,

debido a que toda metodología consiste en el estudio y aplicación de conocimientos y procedimientos, e implica la presencia de un conjunto de operaciones ordenadas con que se pretende obtener un resultado, he llegado al final de este trabajo, en el que he volcado mi proceder y, así, mis conclusiones en torno al tema cuestionado. De gran ayuda ha sido el contar con una bibliografía exhaustiva, variada, muy seleccionada, dado que en mi investigación se han conjuntado no solamente temas propios de la Calidad, sino también sociales, económicos generales, culturales y psicológicos: ¡cuestión difícil de resumir!

## CAPÍTULO I *ORÍGENES DE LA CALIDAD TOTAL*

El objetivo del presente capítulo es tratar de entender el concepto de Calidad desde su perspectiva histórica, especialmente a través del análisis de la relación que ha tenido ésta con la actividad del hombre y la manera como fue evolucionando la organización del trabajo.

El hombre ha poseído siempre, por naturaleza, el deseo de superación y el propósito de hacer las cosas bien; esto, de hecho, ha sido la clave para el desarrollo y el avance tecnológico y cultural de la humanidad.

Hay ejemplos clásicos que nos reflejan cómo el hombre a través de la historia ha intentado esa búsqueda por la Calidad. Si nos remontamos a los primeros momentos del hombre sobre la Tierra, entonces podremos decir que la Calidad se inicia con el mismo momento de la "creación" o primeros estadios del hombre, ya que como lo menciona el *Génesis*, al final de cada día se cita la frase: "y Dios vio que era bueno" o, lo que es lo mismo: "y vio Dios que estaba bien"<sup>1</sup>. Aquí mismo, en este mismo instante filosófico-socioconfesional, se inicia, evidentemente, la gestión de la Calidad: se busca lo bueno, se observa lo que está bien.

En la historia primitiva tenemos otros ejemplos de mecanismos de Control de Calidad. Tal es el caso del *Código Hammurabi*, creado aproximadamente para en el año 2150 a. C., con unos 282 artículos. En uno de ellos se establecía que: "si un albañil ha construido una casa y no siendo ésta suficientemente sólida se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> Juan Straubinger (1969). *El Antiguo Testamento*. México, s.e., pp. 17-19.

<sup>2</sup> Las citas históricas que se reproducen en esta parte han sido sacadas de Acte Tomasini, 1994, pp. 37-38, que a su vez las tomó de Bertrand Juslin de Norsy (1992). "El movimiento internacional de Calidad". En *Tratado de la Calidad Total*. Madrid, Ciencias de la Dirección.

A su vez, los fenicios diseñaron métodos un poco más sofisticados con el objetivo de eliminar de una sola vez la posibilidad de que alguien volviera a cometer errores, para lo cual cortaban la mano de aquél que los cometía.

Otro ejemplo interesante acerca del aseguramiento de la Calidad basado en la inspección era la labor que realizaban las personas encargadas de probar la comida de los reyes, sobre todo en épocas en que las intrigas palaciegas pretendían eliminar a un monarca.

Existen, además, antecedentes, tanto en las edificaciones egipcias como en las de la América prehispánica, de métodos utilizados para las construcciones basados en procedimientos para comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con la ayuda de una cuerda. Inscripciones en la tumba del Faraón Rekh-Mi-Re en Tebas, Egipto, muestran a inspectores comprobando la Calidad y dimensiones de estos bloques. ¡Qué mejor muestra de Calidad el comprobar que aún en nuestros días permanecen intactas esas construcciones y son ejemplo de Calidad y exactitud!<sup>3</sup>.

En la Edad Media surgieron los gremios y con ellos las normas de Calidad se hicieron más explícitas. Con esto se pretendía, por un lado, garantizar la conformidad de los bienes que se entregaban al cliente y, por otro lado, mantener en algunos grupos la exclusividad de los productos que fabricaban.

Sin embargo, el establecimiento de estas normas se hizo tan rígido que llegó a provocar en algunos casos un freno a la innovación y al cambio, lo cual se reforzó con los monopolios artesanales. Por ejemplo, en Francia el gremio que producía botones de hueso se negó a que el sastre utilizara botones de tela, llegando incluso a provocar que se suspendiera el uso de estos últimos con riesgo de ser multados.

---

<sup>3</sup> *Apud* Guajardo Garza, *Op. cit.*, pp. 19-20 y Acle Tomasini, 1994, p. 38.

Los ejemplos que hemos mencionado anteriormente pueden parecer en la actualidad absurdos; sin embargo, nos permiten exponer un concepto fundamental que tendió a perderse en la medida en que el mundo se industrializaba y que es precisamente uno de los valores que la filosofía de Calidad Total pretende rescatar.

Si observamos detalladamente los tiempos pasados, entonces veremos una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo; se puede decir que cada artículo producido tenía la etiqueta, el nombre y apellido, y como tal el orgullo de la persona que lo elaboraba. Con la mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos, se ha separado al hombre del producto de su esfuerzo y en ocasiones ya no logra distinguir el valor que agrega y, en el extremo, a veces ni siquiera sabe lo que produce la empresa donde presta sus servicios.

Desde esa perspectiva, y con los antecedentes que vinculan al hombre con su obra, la Calidad Total no sólo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, y lo incorpora al autocontrol activo de la Calidad de lo que hace, sino que, además, a través de este involucramiento lo pone en contacto estrecho con la naturaleza y la importancia de su labor. En otras palabras: lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora al destacar que es propietario de su trabajo.

Acle Tomasini nos comenta respecto del desarrollo y la Calidad que "A medida que se fue consolidando el concepto de nación, en un mundo estimulado por los avances tecnológicos y por el desarrollo de los medios y vías de comunicación, surge también el concepto de riqueza nacional y economía, a partir de lo cual se hace relevante el vínculo entre Calidad y competitividad como la importancia nacional de ambos elementos"<sup>4</sup>.

Y más adelante nos da un importante ejemplo de Calidad al comentarnos un informe del estadista francés Jean-Baptiste Colbert al rey Luis XIV, de

---

<sup>4</sup> Acle Tomasini, 1994, p. 39.

fecha 3 de agosto de 1664, en el que se plantea: "Si nuestras fábricas aseguran por un trabajo cuidadoso, la Calidad de nuestros productos, los extranjeros estarán interesado en aprovisionarse aquí y fluirá dinero al reino". Creo que sería de gran provecho retomar estos criterios en México. De hacerlo, otro sería, entonces, el panorama de nuestras empresas y, por consiguiente, de nuestros trabajadores.

De la misma manera que ha evolucionado la humanidad, ha evolucionado el mismo concepto de Calidad. Los enfoques mediante los cuales las empresas han tratado de asegurarse o garantizar una mejor Calidad para sus productos y sus servicios han atravesado unas nueve etapas en la historia, acerca de lo cual nos habla detalladamente el grupo MAPCAL, S. A., en su libro *Gestión de la calidad total*<sup>3</sup>.

## 1.1 DEFINICIONES DE LA CALIDAD.

Lo primero que tenemos que hacer cuando vamos a hablar de Calidad es definirla. Del concepto claro y específico que se tenga de lo que es Calidad dependerá el que los miembros de la organización estén en el mismo canal y en la búsqueda de lograr lo mismo. En ocasiones sucede que uno de los problemas principales a la hora de implantar Calidad es el no establecer con exactitud su concepto, lo cual puede ocasionar que cada empleado o integrante de la organización esté en la búsqueda de objetivos diferentes basados en "su concepto" y "perspectiva particular de Calidad". Este es, a mi parecer, un gran problema.

Calidad es un concepto acerca del cual aún los grandes autores no han podido ponerse de acuerdo. No existe una definición universal de "Calidad". Cada autor tiene una concepción particular, y aunque todas pueden estar correctas y, en el mejor de los casos, asemejarse, queda claro

<sup>3</sup> Cf. pp. 3-10.

también que enfocan diferentes aspectos. Y es que el campo de aplicación de la Calidad es tan amplio que es difícil tener una sola frase que cubra todas sus posibilidades. Hay una definición sencilla que ha adquirido popularidad entre los versados en este tema: "la Calidad es excelencia"<sup>6</sup>; sin embargo, aunque es fácil de recordar y se escucha con mucha frecuencia, creo que no abarca todas las aplicaciones posibles o deseables. Aún tratándose de la misma aplicación o del mismo producto o servicio, dos personas pueden tener ideas distintas sobre lo que es Calidad o lo que es excelencia, lo que coloca al concepto de Calidad en una situación de controversia y, a veces, parece tener un carácter ambiguo.

Para entender el concepto de este tema y lograr resultados con su aplicación, se requiere de su estudio y la integración de actitudes, aptitudes y acciones específicas.

**Veamos algunas de las definiciones respecto de Calidad:**

-Calidad es un juicio de valor relativo que un cliente le da a un producto o servicio, con base en la capacidad de éste para satisfacer sus necesidades<sup>7</sup>.

-Calidad es la capacidad de una empresa de manufacturar bienes y productos o de ofertar servicios profesionales especializados de acuerdo a los requerimientos de sus clientes o de consumidores potenciales con un perfil similar a los actuales<sup>8</sup>.

-Calidad es satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas razonables<sup>9</sup>.

-Calidad es adecuación al uso. Se ramifica en:

<sup>6</sup> Apud Guajardo Garza, *Op. cit.*, p. V.

<sup>7</sup> Guajardo Garza, *Op. cit.*, p. 31.

<sup>8</sup> Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos.

<sup>9</sup> Berry, *Op. cit.*, p. 2.

**1. Aquellas características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.**

**2. Ausencia de deficiencias<sup>10</sup>.**

**-Calidad es el cumplimiento de especificaciones, es responder a las expectativas de los clientes y satisfacerlos<sup>11</sup>.**

**-Calidad es alto grado de uniformidad en el producto; es producto a bajo costo y de acuerdo a exigencias del mercado<sup>12</sup>.**

**-Se llama Calidad a los atributos de un producto o servicio que el cliente aprecia para satisfacer una necesidad determinada en un tiempo específico<sup>13</sup>.**

**-Calidad es la resultante total de las características del producto o servicio de mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales el producto o servicio en uso satisficará las esperanzas del cliente<sup>14</sup>.**

**-Calidad es un concepto administrativo que busca de manera sistemática y con la participación organizada de todos los miembros de una empresa o de una organización, elevar consistente e integralmente la Calidad de sus procesos, productos y servicios, previniendo el error y haciendo un hábito de la mejora constante con el propósito central de satisfacer las necesidades y expectativas del cliente<sup>15</sup>.**

<sup>10</sup> Juran, 1993, T. I, pp. 2.1-2.2.

<sup>11</sup> Crosby, Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos.

<sup>12</sup> Deming, Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos.

<sup>13</sup> Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos.

<sup>14</sup> Feigenbaum, Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos.

<sup>15</sup> Aclé Tomasini, 1994, p. 50.

**-La Calidad sólo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la Calidad. Este enfoque se fundamenta en la aceptación del principio que afirma que las áreas de producción u operación no pueden lograr los niveles óptimos de Calidad si no cuentan con el apoyo total de los niveles de dirección y con la colaboración -debidamente orientada y centrada en la Calidad- de las demás áreas de la empresa: marketing, ventas, contabilidad, administración, etc.<sup>16</sup>.**

Como podemos ver, las ideas de los filósofos pueden diferir unas con otras, pero sus conceptos e ideas siempre van dirigidos hacia el mismo resultado: la satisfacción del cliente al 100% de las veces.

Cada uno de ellos tiene una definición diferente del concepto de Calidad y, así, considera formas e itinerarios diversos en lo tocante a cómo llegar a este objetivo de la Calidad; pero en lo que indudablemente están todos de acuerdo es en que aquél que mejor satisface a su cliente es el que gana la competencia en los negocios. Así mismo, todos coinciden en que la Calidad y la satisfacción del cliente son responsabilidad de la gerencia y una prioridad de primer orden.

En resumen, podemos asegurar que la filosofía y los métodos de los patriarcas de la Calidad son coincidentes; su gran potencial transformador reside en la capacidad que tuvieron para rediseñar los roles tradicionales de la administración y del trabajador, y enterraron los obsoletos enfoques aislados y fragmentarios del hombre-máquina, que se resumen en el paradigma de Taylor que invitaba a cada trabajador, de manera cordial, por supuesto, a un "estacione su cerebro a la entrada y pase a trabajar".

Estamos viviendo en la actualidad un momento en que la Calidad Total abre los cauces para que circule toda la energía humana en la forma más productiva posible. Nos queda considerar las particularidades de México y, con ello, prever y reevaluar los "parámetros de Calidad" en el área.

---

<sup>16</sup> MAPCAL, S. A., pp. 7-8.

## **1.2 VINCULACIÓN ENTRE EL DESARROLLO DE LOS ENFOQUES GERENCIALES Y EL CONCEPTO DE CALIDAD.**

El concepto de Calidad se ha desarrollado en forma paralela a los diferentes enfoques gerenciales; es decir, que no podemos plantear que evolucionó de una manera aislada. Es más, viéndolo desde una perspectiva histórica, observamos que son dos procesos que corren paralelos, pero que gradualmente se han ido acercando hasta convertirse en uno solo, por lo que podemos concluir que la implantación de la Calidad Total requiere forzosamente un estilo gerencial participativo y que tenga como uno de sus valores principales el trabajo en equipo.

Para concretar más lo anteriormente expuesto consideraremos un poco la historia de América del Norte y su entorno:

En 1920 la *Western Electric* instala una nueva central, la cual no puede operar debido a una gran cantidad de defectos, "a pesar de que contaba con más inspectores que obreros" -algo semejante a lo pasa en México en la actualidad-. En ese entonces se creó un departamento de Calidad separado del de producción, que contaba entre sus miembros a George Edwards y Walter Shewhart. El primero creó la noción de Aseguramiento de Calidad y el segundo introduce la estadística como medio de gestión de la Calidad.

En 1945, Feigenbaum publica su artículo "La calidad como gestión", donde describe la aplicación del concepto de Calidad en diferentes áreas de la *General Electric*. Este fue el antecedente de su libro *Total Quality Control*.

En 1950, Edward Deming -discípulo de Shewhart-, quien había participado dos años antes en estudios sobre el Japón -a petición del gobierno estadounidense-, dicta su primera conferencia a industriales de ese país, y destaca la aplicación de los métodos estadísticos en el Control de Calidad.

**A él se le considera la persona que introdujo el Control de Calidad en el Japón.**

**En 1954 J. M. Juran visitó Japón, como respuesta a la invitación de la UCIJ -Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses-. La visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de Control de Calidad, ya que marcó el énfasis y la importancia de la participación de la gerencia en el CC, no sólo en la tecnología de la planta. Con él se abrieron las puertas para el establecimiento del Control de Calidad tal como se conoce hoy.**

**En 1961 Philip Crosby lanza el concepto de Cero Defectos, enfatizando la participación del recurso humano, en virtud de que se considera que las fallas provienen de errores humanos.**

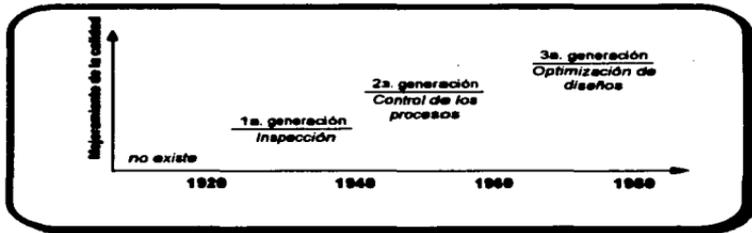
**Sin embargo, la importancia de la Calidad como elemento clave de competitividad no logra captarse por completo sino hasta finales de los años sesentas con la exitosa presencia de productos japoneses en el mercado norteamericano.**

**En forma paralela a estos avances, los enfoques gerenciales fueron evolucionando, desde el tayloriano hasta los procesos de planeación estratégica donde los objetivos se fijan de manera participativa, destacando que la Calidad abarca a las empresas a todo lo largo y lo ancho; inclusive en algunas de ellas el proceso de planeación se inicia a partir de los atributos de Calidad que se desea incluir en cada uno de los productos o servicios.**

**Visto en retrospectiva, el concepto de Calidad ha pasado a lo largo de este siglo de una etapa donde no existía como actividad sistemática a otra, donde para asegurar la Calidad debemos partir con el diseño del mismo producto y su respectivo proceso, incluyendo los servicios y productos que internamente se dan en las organizaciones.**

Ishikawa ha calificado a este proceso como el surgimiento de una nueva generación en las actividades de Control de Calidad, lo que se aprecia con claridad en la gráfica siguiente:

### **Evolución de las actividades de control de calidad**



Esta gráfica nos muestra lo fuertemente que ha evolucionado en los últimos años la administración de la Calidad -a través del desarrollo de la humanidad-. Aquí aparece un proceso de aprendizaje por medio de la experiencia y el desarrollo de conocimientos. Esto nos enfatiza la concatenación de etapas por las que deben transitar todos aquellos

interesados en mejorar la Calidad de lo que hacen, sean personas, empresas, organismos públicos, etc.

### **1.3 GURÚS DE LA CALIDAD.**

No se puede tratar el tema de la Calidad sin hacer mención a los principales promotores y autores representativos de esta filosofía, quienes han planteado y desarrollado sus conceptos fundamentales y su marco teórico, sobre el cual se han apoyado posteriormente los trabajos y contribuciones de otros autores.

#### **1.3.1 EDWARDS DEMING.**

Nació en octubre de 1900 y murió en 1993. Ingeniero especializado en Estadística. Recibió su formación del doctor Walther J. Shewart, con quien creó enfoques y herramientas estadísticas aplicadas a la industria. Se le considera la persona que introdujo el Control de Calidad en el Japón. En 1950 el Dr. W. Edwards Deming visitó el Japón para dictar una serie de conferencias sobre el Control de Calidad. Las regalías de estas conferencias se entregaron a la UCIJ, que las utilizó para establecer el premio Deming. Este premio tiene varias categorías, pero es esencialmente un premio que se otorga a una empresa que se ha desempeñado excepcionalmente en el campo del Control de Calidad. Cada año, al subir el nivel del CCE y el CTC en el Japón, los beneficiarios del premio deben cumplir requisitos más altos.

El caso del Dr. Deming es parecido al de Ishikawa en el sentido de que "nadie es profeta en su tierra", ya que en Japón se le considera como el

padre de la revolución de la Calidad japonesa; inclusive en 1960 el emperador Hiroito lo condecoró con la sagrada orden del Sagrado Tesoro, y la prueba más palpable es la institución del premio de Calidad que se otorga a las empresas en Japón, el cual lleva su nombre y, sin embargo, como lo mencionamos anteriormente, en su país, E.U., se le conoció como un gurú de menor importancia y se le empezó a difundir a partir de 1980, después de un reportaje televisivo sobre su obra.

Los catorce puntos de la filosofía de Deming en torno a la Calidad son:

1. Crear constancia de propósito para mejorar productos y servicios.
2. Adoptar la nueva filosofía.
3. Terminar con la dependencia de la inspección.
4. Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios.
5. Mejorar el sistema de producción y servicios en forma constante y permanente.
6. Instituir métodos de entrenamiento en el trabajo.
7. Adoptar e instituir el liderazgo.
8. Expulsar el miedo.
9. Romper las barreras entre los departamentos.
10. Eliminar los *slogans*, exhortaciones y las metas numéricas.
11. Eliminar estándares de trabajo y metas numéricas.

12. Eliminar barreras que impiden alcanzar el sentimiento de orgullo del trabajador.
13. Instituir un activo programa de educación y autodesarrollo para empleados.
14. Implicar a todo el personal en la transformación<sup>17</sup>.

### 1.3.2 JOSEPH M. JURAN.

Nació en Rumania en 1908. Es ingeniero y abogado, con fuerte formación en la estadística aplicada a la industria. Visitó el Japón por primera vez en 1954, atendiendo a una invitación de la UCIJ, donde dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del Control de Calidad. La visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de Control de Calidad en el Japón, ya que anteriormente sólo se habían enfocado a los aspectos tecnológicos de la planta; sin embargo, con su participación logró convencerlos de la importancia de la involucración de toda la gerencia. Su visita creó un ambiente en que se reconoció el Control de Calidad como un instrumento de la gerencia. Así, se abrieron las puertas para el establecimiento del Control de Calidad tal como lo conocemos hoy.

A Juran se le considera el precursor de los actuales métodos de Administración de Calidad en el mundo.

Filosofía de Juran en torno a la Calidad:

1. Medir el costo de tener Calidad pobre.

---

<sup>17</sup> Para más detalles acerca del trabajo y la vida de Edwards Deming, véase la revista *Alta Dirección*, julio-agosto 1990 y Kaoru Ishikawa, 1993, p. 6.

2. Adecuar el producto para el uso.
3. Lograr conformidad con especificaciones.
4. Mejorar proyecto por proyecto.
5. La Calidad es el mejor negocio.

Trilogía de Jurán: uno de los aspectos más importantes que maneja este autor y que se considera como fundamental para la implantación de la Calidad es su trilogía, la cual contempla los siguientes puntos:

**I. Planificación de la Calidad.** Desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes, comprende los siguientes pasos:

1. Determinar quiénes son los clientes.
2. Determinar las necesidades de los clientes.
3. Desarrollar las características del producto que respondan a las necesidades de los clientes.
4. Desarrollar procesos capaces de producir esas características.
5. Transferir los planes resultantes al personal operativo.

**II. Control de la Calidad.** Es utilizado por el personal operativo como ayuda para alcanzar los objetivos del producto y del proceso. Se compone de las siguientes etapas:

1. Evaluar los resultados operativos reales.

2. Comparar los resultados reales con los objetivos.
3. Actuar en función de la diferencia.

**III. Mejora de la Calidad.** Su objetivo es conseguir unos resultados que estén a un nivel significativamente más alto que los alcanzados en el pasado. Consta de los siguientes pasos universales:

1. Conseguir una mejora de la Calidad anualmente.
2. Mejorar los proyectos de mejora.
3. Equipos de trabajo para cada proyecto.
4. Motivación, recursos y formación para los equipos.

### 1.3.3 KAORU ISHIKAWA.

Nació en 1915 en la familia de un destacado industrial -su padre llegaría a ser el primer presidente de la poderosa *Keidanren* o Federación de Asociaciones Económicas-. El Dr. Ishikawa se graduó en la Universidad de Tokio en 1939, en la especialidad de Química Aplicada. Como profesor de Ingeniería en la misma universidad comprendió la importancia de los métodos estadísticos. En 1949 participó estrechamente en la promoción del Control de Calidad y, desde entonces, ha ayudado a muchas firmas japonesas a alcanzar lugares destacados mediante la aplicación del CC. La vida del Dr. Ishikawa y la historia del CC en Japón son inseparables. Ishikawa fue presidente del Instituto de Tecnología Musashi y fue, además, el asesor del CC más solicitado del Japón. Sus métodos prácticos han ayudado a miles de compañías -entre ellas IBM y Ford- en el logro de

productos de Calidad superior a costos muy inferiores. Se le conoce como el impulsor de los Círculos de Calidad a partir de 1962.

Podemos decir que en realidad Ishikawa es el verdadero iniciador del Movimiento Internacional de la Calidad, ya que fue él quien organizó el ciclo de conferencias que impartió Deming en 1950. En 1954 consiguió a otro experto, Juran, ya que consideraba que a él ya nadie le creía y pensó que un extranjero podría convencer mejor a los japoneses.

Ishikawa murió en agosto de 1989, dejándonos una herencia auténticamente revolucionaria.

Filosofía de Ishikawa en relación con la Calidad:

- 1. Primero la Calidad; no las utilidades a corto plazo.** Al buscar la Calidad primero, las utilidades aumentarán a la larga. Por otro lado, si se persiguen utilidades a corto plazo, se perderá competitividad en el mercado y a la larga las ganancias disminuirán.
- 2. Orientación hacia el consumidor; no hacia el producto.** Pensar desde el punto de vista de los demás. Escuchar opiniones y actuar en forma que se tenga en cuenta los puntos de vista de los demás; conocer sus gustos; saber para qué utilizan nuestros productos. Este principio aplica igualmente al comercio internacional.
- 3. El proceso siguiente es su cliente; hay que eliminar las barreras del seccionalismo.** Cada proceso debe ver en el proceso siguiente a su cliente y tratar de satisfacer sus requerimientos. Las solicitudes hechas al proceso precedente deben ser razonables y basadas en hechos y datos.
- 4. Utilizar datos y números en las presentaciones; utilización de métodos estadísticos.** Para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y luego tomar medidas del caso.

**5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participante.** La gerencia basada en la humanidad es un sistema que estimula el florecimiento de un potencial humano ilimitado.

**6. Administración interfuncional.** La gerencia interfuncional y comités interfuncionales. El Dr. Ishikawa no gusta mucho de la teoría X, Y o Z. Prefiere reemplazarlas con consejos más prácticos, como, por ejemplo: "el siguiente proceso será nuestro cliente"<sup>18</sup>. Estos consejos los utiliza para romper las barreras del seccionalismo en las organizaciones.

#### **1.3.4 PHILIP CROSBY.**

Nace en E.U. en 1926 y comienza trabajando como inspector de línea hasta llegar a Vicepresidente Corporativo de Calidad. En 1952 trabaja en la corporación de Crosley como técnico en el departamento de Calidad, y en 1961 crea el concepto "Cero Defectos". Fue director de Calidad de I.T.T. -*International Telephone and Telegraph*- en 1965.

Autor reconocido por sus aportaciones en el ámbito de la Calidad. Expone sus cuatro principios básicos de una manera coloquial, muy clara, asequible, contrastando con el estilo de otros autores como Deming, Juran, Ishikawa, quienes son más técnicos y utilizan un lenguaje más científico.

En general, sus aportaciones no tienen mucho alcance, ni la profundidad de las realizadas por los otros tres autores; pero sentimos conveniente

---

<sup>18</sup> Kaoru Ishikawa, 1993, p. 121.

**incluirlo en este trabajo por cuanto es, indudablemente, un especialista que ha contribuido al desarrollo de la teoría y la práctica de la Calidad.**

**De las aportaciones más relevantes de Crosby podemos mencionar que es él quien lanza el concepto de Cero Defectos como una actitud o ideal hacia no tolerar los errores y, de la misma manera, enfatiza la participación del recurso humano.**

**Crosby nos indica que para administrar la Calidad es necesario contemplar cuatro puntos esenciales o principios:**

- 1. Calidad se define como cumplir con los compromisos.**
- 2. El sistema de la Calidad es la prevención.**
- 3. El estándar de realización es cero defectos.**
- 4. La medida de la Calidad es el precio del incumplimiento.**

**Asimismo, sustenta su metodología para alcanzar la Calidad en los siguientes 14 pasos:**

- 1. Compromiso de la dirección a mejorar la Calidad. ¿Qué es lo que tiene que hacer la gente?**
- 2. Formación de equipo de mejoramiento de Calidad.**
- 3. Medición de la Calidad. No existen especificaciones para medir la Calidad.**
- 4. Determinación y evaluación del costo de Calidad. Es un proceso largo y, por tal motivo, se debe invertir en hacer Calidad.**
- 5. Conciencia de Calidad. Concientización a todos niveles.**

6. **Acción correctiva.** Juntas de supervisión.
7. **Planeación del programa "Cero Defectos".** Formar el comité que administre "Cero Defectos" -a juicio del administrador-.
8. **Educación multidisciplinaria a todo el personal.**
9. **Día "Cero Defectos".**
10. **Fijar metas:** 30, 60, 90 días; específicas y cuantificables.
11. **Eliminación de la causa error.** Problema que impide trabajar sin errores al empleado.
12. **Reconocimiento.** No en dinero, ya que el ser humano es sensible por naturaleza.
13. **Consejos de Calidad.** Encargados de mejorar la Calidad. Ver a los clientes finales.
14. **Hacerlo de nuevo:** 12-18 meses<sup>19</sup>.

---

<sup>19</sup> *Apud* Apuntes del Seminario. Módulo 4: Calidad y excelencia de los recursos humanos y Guajardo Garza, *Op. cit.*, 68-71.

## **CAPÍTULO 2 LA CALIDAD EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS**

El objetivo de este capítulo es describir cómo se enfoca el Control de Calidad en las empresas de servicio. En realidad existe un gran paralelismo entre las técnicas de aseguramiento de la Calidad de una empresa de servicios y las de una empresa manufacturera; sin embargo, también hay diferencias.

Para entender las principales modificaciones que se requiere hacer en los principios que regulan el Control de la Calidad para que sean aplicables a las empresas de servicios, es necesario entender las especiales características de un servicio.

**¿Qué es un servicio?** Un servicio es un trabajo realizado para otros para satisfacer unas determinadas necesidades de los clientes.

**Las industrias de servicio incluyen principalmente:**

- Transportes (ferrocarriles, líneas aéreas, autobuses, trenes, etc.).
- Servicios públicos (teléfonos, energía, hospitales, etc.).
- Comercio (ropa, automóviles, grandes almacenes, etc.).
- Finanzas (bancos, seguros, inversiones, etc.).
- Inmobiliarias.
- Restaurantes, hoteles.

- Medios de comunicación (radio, prensa, televisión, etc.).
- Servicios a la empresa (publicidad, crédito, cobranzas, informática).
- Servicios sanitarios (hospitales, laboratorios médicos).
- Servicios personales (espectáculos, peluquería, estética, etc.).
- Servicios profesionales (abogados, médicos, ingenieros, administradores).
- Servicios de reparación (vehículos, aparatos domésticos).
- Gobierno (defensa, salud, educación, servicios municipales).

Como se puede observar, las empresas de servicios pueden tener diversos significados y, así, referirse a empresas no manufactureras, servicios públicos, servicios personales. Muchas de estas empresas están altamente mecanizadas; sin embargo, otras dependen fundamentalmente de la mano de obra, como es el caso de los restaurantes. Para estas últimas empresas, los salarios pueden representar hasta el 70 por ciento del total de los costes, comparado con el 30 por ciento que representa en el caso de las manufactureras. Por ello, estas empresas tienen que enfrentar serios problemas de reclutamiento, de formación y de motivación del personal y a las presiones laborales que se derivan de sus habitualmente bajos salarios. Es por ello que se ha incrementado la tendencia a utilizar nuevas tecnologías para mejorar tanto la productividad como la Calidad.

Las empresas de servicios se enfrentan cada día con clientes más exigentes, quienes debido a lo inmaterial de los servicios juzgan a éstos en su conjunto y no en sus componentes, por lo que para poder ganar una ventaja competitiva deben establecer programas de calidad total de servicio como instrumento esencial para el éxito.

## **2.1 CARACTERÍSTICAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS.**

Una empresa de servicio es un sistema organizado que puede proporcionar la utilización de instalaciones y habilidades especiales. Las empresas de servicio ofrecen a sus clientes los beneficios de utilizar sus sistemas de distintas formas, por ejemplo:

- Posibilitando la utilización de sus instalaciones: de los autobuses, del teléfono.
- Alquilando su bienes: automóviles, departamentos.
- Prestando servicios profesionales: abogados, administradores, médicos.
- Contribuyendo al mantenimiento de la salud: hospitales, laboratorios clínicos.
- Realizando el mantenimiento de productos: reparación de automóviles.
- Realizando representaciones y audiciones: teatro, televisión, radio.
- Transmitiendo conocimientos: cursos, formación educacional y cultural.
- Posibilitando un autoservicio: restaurantes.

Las empresas de servicio generalmente comparten las siguientes características:

- Ventas directas.

- Contactos directos con los usuarios: oportunidad de retroalimentación en el momento.**
- Servicios prestados en el momento oportuno: disponibilidad del servicio en el momento adecuado.**
- El tiempo de operación es importante: ofrecer los mejores tiempos de respuesta.**
- Trabajos no almacenables ni transportables: generados en el momento que el cliente espera recibirlos.**
- El servicio debe ser creado a medida que se va suministrando: se producen y suministran simultáneamente.**
- El elemento fundamental de un servicio no es el producto físico, sino los productos intangibles.**

## **2.2 ¿QUÉ ES LA CALIDAD DE SERVICIO?**

Al igual que la Calidad de un producto, la Calidad de un servicio es el grado en que éste satisface con éxito las necesidades del cliente a medida que se presta; esto incluye: precio, plazos de entrega y adecuación a sus objetivos.

Algunas características que el cliente reconoce como beneficiosas son, por ejemplo: la puntualidad en las llegadas de los vuelos de una compañía de aviación, la cortesía del personal de los grandes almacenes, la limpieza con que se preparan las comidas en un restaurante, la ausencia de ruidos en una llamada telefónica, la limpieza de la habitación de un hotel. El que juzga la

**Calidad es el cliente, no la compañía de aviación, ni el hotel, ni el taller de reparación.**

**Cada organización o empresa de servicios se debe de asegurar que su Calidad responde constantemente a las expectativas y requerimientos de sus clientes. Cuando hay una creciente insatisfacción entre clientes que no se quejan, esto se convierte en una amenaza latente para cualquier organización.**

**Las empresas de servicios, al igual que las de manufactura, deben de controlar periódicamente la satisfacción de sus clientes, lo cual pueden hacer a través de encuestas y estudios de mercado.**

### **2.3 CARACTERÍSTICAS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.**

**Estos son los atributos de un servicio que se necesitan para alcanzar la satisfacción de un cliente, y que se pueden agrupar de la siguiente manera:**

- Psicológicos:** la belleza de un ambiente, el confort, el reconocimiento como cliente habitual.
- Temporales:** el tiempo de espera en un fila, el tiempo de reparación.
- Contractuales:** la garantía de un servicio satisfactorio.
- Éticos:** la honestidad de un taller de reparación, la veracidad de la publicidad, la correcta y cortés conducta del personal.
- Técnicos:** la claridad en las transmisiones de televisión

**De todos éstos, los atributos psicológicos, temporales y éticos son especialmente importantes para los clientes.**

**Una vez que una empresa de servicio ha identificado las características de Calidad más apreciadas por sus clientes, debe proceder a planificar para ellas su Calidad de Diseño y su Calidad de Conformidad<sup>20</sup>.**

---

<sup>20</sup> Para considerar con mayor exactitud la Calidad de Servicio véase, por ejemplo: J. M. Juran y Frank M. Gryna, *Op. cit.*, V. I., pp. 33.1-33.71.

## **CAPÍTULO 3 CALIDAD DE VIDA EN EL TRABAJO (CVT)**

### **3.1 DEFINICIÓN DE CVT.**

En muchos textos, seminarios y discursos se menciona el término de Calidad de Vida en el Trabajo -CVT-; sin embargo, dado su uso continuo, su significado ha quedado dentro de los valores que se dan por entendidos y donde cada quien entiende lo que quiere entender de acuerdo con sus valores y criterios personales.

El tratar de definir este concepto es tan complejo como el definir la vida, dado el amplio espectro de conceptos que se pueden incorporar en ese afán. Hay muchas personas que entienden por "mejorar la Calidad de Vida" el incrementar los ingresos para poder disfrutar de una gran cantidad de comodidades presentes en el mundo moderno como son: casa, auto, ropa, televisor, celular, viaje, etc. Es decir, según ellos, aquel trabajador que tenga la mayor cantidad de satisfactores materiales tendrá una mejor Calidad de Vida. Tal criterio es, por supuesto, contradictorio ya que si ese fuera el caso ¿por qué en algunos países desarrollados donde la mayoría de sus habitantes tienen cubiertos esos aspectos hay un índice tan alto de suicidios, o recurren a las drogas o el alcoholismo para alejarse de su realidad cotidiana? Lo que este ejemplo nos revela es que la Calidad de Vida está basada más en aspectos subjetivos que en la posesión de una serie de bienes materiales. Este enfoque aplicado a una empresa nos da a entender que para el trabajador o empleado no todo lo que le importa es sólo un "buen salario". Esto no quiere decir que no sea importante este buen salario, pero sí que debe existir un balance entre los satisfactores materiales y psicológicos dentro de una definición de Calidad de Vida.

Hay autores que consideran que más que un término cuyas fronteras se pueden establecer de manera precisa, Calidad de Vida es en realidad un enfoque gerencial orientado a la gente y no a las cosas, y en el que

interactúan administradores, supervisores y empleados en la resolución de problemas que les son comunes. Esta interacción es cooperativa y no autoritaria; evolucionaria y cambiante y no fija; abierta y no rígida; informal y no basada en reglas; interpersonal y no mecánica; orientada a resolver problemas y sustentada en el respeto mutuo.

Es obvio que toda persona aspire a mejorar de manera constante su nivel de ingreso, pero el dinero no lo es todo y el hombre no es un animal que actúa sólo en función de una recompensa.

Para elevar la Calidad de Vida del trabajador se debe partir de reconocer la dignidad y capacidad que tiene ese trabajador como ser humano; no se trata solamente de pagarle un "salario justo", sino de propiciar que desarrolle todo su potencial físico e intelectual. Es decir, la Calidad de Vida del trabajador estará íntimamente ligada a su ambiente de trabajo no únicamente en cuanto a cuestiones materiales sino también a aspectos intangibles. El objetivo es mejorar consistentemente los factores objetivos y subjetivos que determinan la Calidad de Vida en el lugar de trabajo.

En ese sentido, el respeto al individuo se ejerce a través de su incorporación a la toma de decisiones relativas a su área de trabajo con el objetivo de estimular su desarrollo. En un final de cuentas "su área de trabajo" es parte vital de su Calidad de Vida, sobre todo cuando ésta desemboca en un proceso en el que todos salen ganando; si ambas partes ganan -empresa y obrero- no tiene por qué establecerse una relación conflictiva entre ambas partes.

La clave para iniciar este movimiento consiste en que la alta dirección se atreva a dar el primer paso hacia la búsqueda de la mejora constante en la Calidad de Vida del resto de sus compañeros. Para evaluar la Calidad de Vida de nuestros empleados, un buen ejercicio sería el tratar de verlos como clientes y así cada día cuando cruzan la puerta al salir de la empresa nos debemos preguntar si han satisfecho las expectativas que tuvieron al entrar. En esa medida, conforme transitamos a una sociedad mejor

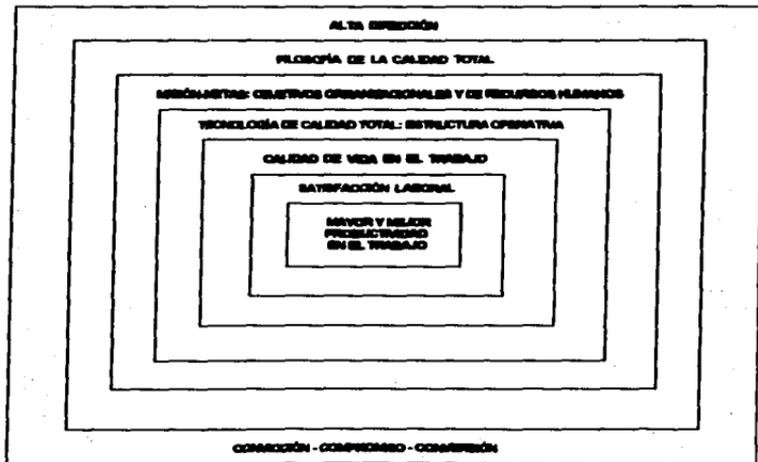
capacitada e informada, por lógica tendremos un umbral más alto cada día. Sobre estas bases, para poder desarrollar el concepto de CVT se debe de incorporar un amplio número de términos y aspectos a nuestro panorama de trabajo y vida laboral como son:

- Efectividad industrial.
- Desarrollo de los recursos humanos.
- Efectividad organizacional.
- Reestructuración del trabajo.
- Enriquecimiento del trabajo.
- Reestructuración organizacional.
- Sistemas sociotécnicos.
- Humanización del trabajo.
- Trabajo en equipo.
- Cooperación entre el personal y la empresa.
- Involucramiento del trabajador.
- Sistemas de compensación.
- Planes de carrera.
- Sistemas de evaluación y reconocimiento.
- Actividades culturales, sociales y deportivas.

La efectividad de todos estos aspectos se reflejará en el clima laboral. Para poder llevar a cabo este proceso de implantación de CVT en la empresa, es necesario que se realice una evaluación de la situación actual, donde se podrá determinar el grado de satisfacción de obreros y empleados respecto a su trabajo, empresa, lugar de actividades, jefes, compañeros y subordinados. Esto nos dará la pauta que nos servirá para determinar aquellos aspectos en los que estamos débiles y que a su vez son prioritarios para elevar la CVT de los recursos humanos. De acuerdo con lo anterior, podemos considerar que esta filosofía se basa en la premisa de ganar-ganar y no de que la ganancia de una de las partes sea por necesidad la pérdida de la otra. Lamentablemente, muchas veces se tiene la idea de que hablar de CVT implica por necesidad quitarle algo a la empresa para dárselo al empleado, razón por la que con frecuencia se tiende a dilatar su

establecimiento o implantación. En realidad lo que sucede es todo lo contrario: la Calidad de Vida debe incluir efectividad del trabajo de todos los miembros de la organización, lo que hará más sana la situación productiva y financiera de ésta.

En la figura siguiente se muestra la manera como se integra la CVT dentro de un Sistema de Calidad Total:



### **3.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.**

El principal obstáculo que se presenta cuando se trata de implantar un proceso de CVT se refiere sobre todo a la transformación de una cultura. Como ya hemos mencionado, una empresa u organización es un conjunto de seres humanos que trabajan organizadamente para elaborar un producto o prestar un servicio. Estas personas y organizaciones tienen una cultura propia, la cual está compuesta de los siguientes elementos:

- Valores.
- Vicios.
- Principios.
- Actitudes.
- Costumbres.
- Formas de comunicarse.

A estos seis elementos en conjunto es a lo que llamamos Cultura Organizacional.

A su vez, estos elementos -los seis- se han ido conformando a lo largo de la historia, de aquí que hayan sido influidos por factores tales como:

- Historia.
- Ubicación geográfica.
- Estilos de liderazgo, pasados y presentes.
- Edad promedio.
- Antigüedad de las empresas.

Nuestro principal reto cuando queremos implantar un Proceso de CVT consiste, precisamente, en transformar dicha cultura en nuevos valores, entre los que se encuentran la Calidad, el trabajo en equipo, el convencimiento de que cada uno es responsable de la Calidad de su trabajo, actitud de servicio, expresar soluciones en lugar de problemas basado en cifras, etc. La solución de esta tarea es bastante difícil de lograr.

Es todavía más difícil tratar de solucionarla a corto plazo. Para llevar a buen fin este propósito de implantar un adecuado Proceso de CVT se requiere de paciencia, claridad de rumbo, políticas y estrategias bien definidas, objetivos claros y consistencia a través del tiempo en las acciones que emprendamos para tal fin, etc. En síntesis, esto es, como podemos ver, todo un reto a vencer.

De tal manera, queda claro que lo que es más difícil de cambiar es lo que está en las personas, ya que su modo de pensar se refleja en su modo de actuar y de hacer las cosas.

Para favorecer este cambio se proponen 3 elementos que deben conjuntarse:

- Liderazgo efectivo.
- Elaborar un plan estratégico y un plan maestro.
- Desarrollar un sentido de copropiedad en el personal a favor del cambio.

Aunque estos tres elementos son importantes, hay que señalar que sobresale por su importancia el de liderazgo. Es básico el implantar un liderazgo efectivo, aquél que distingue entre vencer y convencer, entre el temor y el respeto, entre la obediencia y la huella que deja el que verdaderamente lideró, crear un liderazgo de individuos que queden en los libros de historia como aquellos que modificaron su curso<sup>21</sup>.

---

<sup>21</sup> Respecto de los obstáculos que se presentan en la implantación de Calidad Total, véase: Acle Tomasini, 1994, pp. 57-59.

### **3.3 MEDIO AMBIENTE EXTERNO.**

La relación de una empresa u organización con la sociedad de la que forma parte es mucho más compleja de lo que podemos pensar, ya que no contempla únicamente la venta de un producto o la prestación de un servicio, sino que incluye además el impacto ambiental, social y cultural que provoca su funcionamiento y la manera como ésta se vincula a su comunidad y a su país; esto es tanto en términos económicos como sociales y culturales. Lo primero incluye desde la adquisición de insumos, partes, etc., hasta el destino último de sus productos, mientras que lo segundo se refiere a una forma de ser de sus recursos humanos y la manera como esta empresa es percibida en el exterior. El medio ambiente externo es el que de alguna manera nos va dando los lineamientos y pautas a seguir en base a los aspectos que hemos mencionado anteriormente. El impacto que el medio ambiente tiene sobre nuestra organización es determinante para el desarrollo de ésta y, más aún, para su supervivencia.

En lo tocante al impacto que el medio ambiente externo puede tener en la Calidad de Vida del trabajador, hay que decir que la empresa debe cuidar sus relaciones con la comunidad a la que pertenece y tratar de ser un "buen ciudadano"; esto traerá como consecuencia que el empleado sienta orgullo por pertenecer a una empresa que es líder no sólo en cuanto a finanzas o tecnología, sino más allá de eso, que tiene valores que la definen y que los muestra día con día.

Otra cuestión importante es que una empresa que es concebida desde el exterior como una empresa de Calidad y de valores tendrá que ser buscada, necesariamente, por sus clientes y proveedores, quienes desearán tener relaciones de negocio con ella por la seguridad que brinda la misma en cuanto a cumplir sus estándares de Calidad y ética. Queda claro, además, que empleados muy capacitados, los mejores, desearán ser parte de esa empresa<sup>22</sup>.

---

<sup>22</sup> Para más detalles en cuanto al medio ambiente externo véase: Rubén Roberto Rico, *Op. cit.*, pp. 143-147.

### **3.3.1 CALIDAD E IMAGEN CORPORATIVA.**

Entre los aspectos que debe considerar una organización respecto a su relación con la comunidad, podemos mencionar como un punto importante y de mucha actualidad el relacionado con el impacto ambiental. Creemos que tal asunto está más enfocado a las empresas de manufactura donde existe una relación más estrecha entre sus procesos de producción y el medio ambiente.

Hay otro aspecto que tiene gran relevancia: la Imagen Corporativa. La Imagen Corporativa no es solamente aquella que se proyecta a través de la publicidad; hay otros puntos que influyen en conjunto para formar esta imagen.

Estos puntos son, en la mayoría de los casos, el producto resultante de la relación de sus miembros con otras personas, las cuales pueden tener una actitud activa, manifestada por un intercambio de puntos de vista y opiniones o una pasiva en la que aquéllas se limitan a oír un mensaje o a resentir algún efecto.

Un punto que es muy importante resaltar es que una misma persona puede tener con la empresa diferentes tipos de relación. Por ejemplo, el empleado de una organización puede ser su proveedor y, al mismo tiempo, en lo individual, ser un consumidor de sus productos. Por lo tanto, la verdadera imagen corporativa a nivel social, es decir la manera como una organización es valorada por la comunidad, es el resultado de un amplio y diverso número de opiniones expresadas por todas aquellas personas que, por diferentes razones, tienen contacto con ella y que pueden resentir de una manera positiva o negativa el resultado de sus acciones.

Veamos cuáles son algunas de las características que las personas que tienen relaciones de distinta índole con la empresa valoran y que, al sumarlas, van a influir a nivel social para crear la imagen corporativa.

**En cuanto a proveedores de bienes y servicios:**

- La colocación clara y programada de pedidos.
- Honradez y equidad en la relación.
- Oportunidad de pagos.
- Disposición para crear un clima de mutuo desarrollo.
- Responsabilidad ante los compromisos financieros.

**En cuanto a clientes:**

- Satisfacción de expectativas.
- Atención postventa.
- Congruencia entre la realidad y los mensajes publicitarios.
- Atención y actitud del personal.
- Valor agregado.

**En cuanto a obreros y empleados:**

- Identificación de ellos y sus familias con la organización.
- Congruencia entre los valores manifiestos y la realidad.
- Percepción del respeto y reconocimiento hacia ellos.
- Sentido de orgullo y de pertenencia.

**En cuanto a accionistas:**

- Resultados financieros y operativos.
- Información confiable, veraz y oportuna sobre la marcha del negocio.
- Visión de largo plazo.
- Valor de las acciones en el mercado.

**En cuanto a autoridades:**

- Actitud y observancia en el cumplimiento de leyes, normas y regulaciones.

En cuanto a otras empresas del ramo:

- Grado y actitud de colaboración frente a problemas comunes.
- Participación en los foros de la industria.
- Capacidad de ejercer liderazgo.

En cuanto a la comunidad y los grupos específicos de interés:

- Respeto a la Calidad de Vida de la comunidad vecina.
- Participación en eventos académicos, culturales y sociales.
- Grado de involucramiento como organización y a través de su personal en centros académicos.
- Cuidado de los aspectos ambientales.

En cuanto al público en general:

- Congruencia de su imagen publicitaria con la percepción del público.
- Descripción de su imagen por segmentos del público no directamente vinculados a la organización por razones comerciales o laborales.

Como puede apreciarse a partir del listado anterior, la Imagen Corporativa que prevalece en la sociedad respecto a una empresa u organización va más allá de los conceptos vertidos mediante sus campañas de publicidad a través de los diferentes medios, donde se resaltan características del producto o del servicio que en ocasiones no se relacionan con la realidad, lo que en casos extremos puede resultar contraproducente cuando se detecta que en la práctica no existe una asociación entre la autoestima de la organización expresada en su publicidad y la percepción que de ella tiene la sociedad<sup>23</sup>. Por ejemplo, se le puede reconocer su grandeza y riqueza

<sup>23</sup> En lo tocante a los medios de comunicación y su función en la publicidad puede verse, por ejemplo: Hervé Sériex (1992). *El desprecio cero*. México, McGRAW-HILL, pp. 116-117.

tecnológica y económica, pero, al mismo tiempo, se le considera percibe prepotente, desinteresada y capaz de actuar fuera de cualquier norma ética con tal de lograr sus objetivos. De aquí resulta -y lo sabemos por experiencia- que no necesariamente las empresas de mayor tamaño sean las mejores apreciadas.

Por ello, es muy importante que de manera periódica las empresas evalúen la percepción que la sociedad tiene de la Calidad de su imagen corporativa. Esto le permitirá saber la forma en que de verdad está trascendiendo en la comunidad y, a la vez, le significaría un punto de referencia para orientar sus esfuerzos de comunicación interna, externa y publicitaria, lo cual resultaría en un grado de mayor efectividad; es decir, las empresas deben considerar o analizar si esos conceptos elocuentes expresados en su misión están siendo aplicados en verdad.

Desde la perspectiva de Calidad Total no podemos conformarnos con evaluar únicamente el grado de satisfacción de las expectativas de nuestros clientes, porque esto significaría conceptualizar la misión de la empresa desde una perspectiva muy estrecha. Se debe también considerar la cuestión de si en paralelo están satisfechas las expectativas de los trabajadores y los empleados, de la comunidad, de los accionistas y de los proveedores.

Recordemos que si Calidad Total quiere decir implantarla a todo lo largo y ancho de la empresa, estas dos dimensiones deben rebasar los muros de sus instalaciones, porque así también pasa con lo que en ella se elabora y con las decisiones y acciones de sus directivos<sup>24</sup>.

---

<sup>24</sup> Véase Acte Tomasini, 1994, pp. 166-169.

### **3.4 MEDIO AMBIENTE INTERNO.**

Al tratar de implantar CVT en una organización se pretende, antes que nada, el producir un ambiente laboral más humano, en el que tratemos de cubrir las necesidades prioritarias de los trabajadores así como sus necesidades de otro nivel; se busca emplear y aprovechar las habilidades más desarrolladas de éstos y ofrecer un ambiente que los aliente a mejorar sus habilidades. La idea es que los recursos humanos sean desarrollados y no simplemente utilizados. Más aún, el trabajo no debe tener condiciones demasiado negativas, no debe presionar excesivamente a los empleados, no debe degradar el aspecto humano del trabajador, no debe ser amenazante ni demasiado peligroso. Finalmente, el trabajo debe contribuir a que el trabajador se desempeñe en otros roles vitales como los de ciudadano, cónyuge o padre. Esto es, el trabajo debe contribuir al progreso de toda la sociedad.

La teoría del trabajo humanizado presupone que es preferible ofrecer "lo mejor" para los trabajadores, los empleos, la tecnología y el ambiente adecuado. De acuerdo con esto, podemos decir que no hay un modelo único de trabajo humanizado; es decir, el mejor diseño será diferente y deberá adaptarse a diversas situaciones de estas variables. Debido a que se requiere un diseño de trabajo que se adapte a la situación actual, será necesario realizar reajustes continuos de estos factores para poder mantener el equilibrio, no puede ser una acción única que se establece y se mantiene indefinidamente.

Para los efectos de este trabajo, dentro del marco del ambiente interno, deseamos destacar algunos puntos que consideramos abarcan en gran medida los aspectos que deben ser cubiertos internamente y en los cuales las empresas deben enfocar su atención y, así, realizar un esfuerzo para mejorar, ya que como consecuencia se creará una mayor satisfacción en los empleados al ver que la empresas se preocupa y actúa para mejorar su CVT.

Estos aspectos no son limitativos y tampoco son los únicos que van a ayudarnos al logro de este objetivo de la creación de una mayor satisfacción en los empleados; sin embargo, pensamos que son los aspectos más importantes dentro del contexto en el que nos situamos para la realización de esta investigación. Recordemos que, ya en la práctica, cada empresa debe evaluar y buscar aquellos aspectos que considere determinantes o trascendentales considerando siempre su situación muy particular<sup>25</sup>.

### 3.4.1 ENRIQUECIMIENTO DEL TRABAJO.

El interés que existe en la actualidad sobre la CVT aparece como resultado de la importancia que se le dio al Enriquecimiento del Trabajo. Este término fue acuñado por Frederick Herzberg, y se basó en su investigación acerca de los factores de motivación e higiénicos<sup>26</sup>.

El concepto de Enriquecimiento del Trabajo significa, básicamente, que se deben agregar motivadores adicionales a un empleo para hacerlo más agradable e interesante. Este término se ha aplicado a casi cualquier esfuerzo relacionado con la humanización del trabajo y se considera como una ampliación del concepto de expansión del trabajo, con el cual se buscaba dar a los trabajadores una mayor variedad de ocupaciones y así reducir su monotonía.

Los beneficios que porta el Enriquecimiento del Trabajo son muchos, ya que por lo general trae como consecuencia la estimulación del empleado por el crecimiento y la autorrealización. Es decir, el trabajo de esa manera impulsa la motivación interna, y como consecuencia su desempeño mejora. Si proporcionamos un trabajo más humano y más productivo los

<sup>25</sup> Para más detalles en torno al medio ambiente interno, véase: Rico, *Op. cit.*, pp. 148-149.

<sup>26</sup> *Apud* Keith Davis y John W. Newstrom, *Op. cit.*, pp. 449.

efectos negativos tienden también a reducirse. De tal manera se reducen la rotación, el ausentismo, las quejas y el tiempo ocioso. Como resultado de esto se beneficia tanto el trabajador como la sociedad. El trabajador realiza de mejor manera su tarea, se siente más satisfecho, está más autorrealizado y, a su vez, está más capacitado para participar en todos los roles vitales de una manera más efectiva. La sociedad, finalmente, se beneficia de una persona que funciona más efectivamente.

El Enriquecimiento del Trabajo se da cuando el trabajo por sí mismo es más interesante, cuando se alienta el logro, cuando existe oportunidad de crecimiento y cuando la responsabilidad, el progreso y el reconocimiento están presentes.

No debemos olvidar que los empleados son los últimos jueces de lo que enriquece sus trabajos. No es la gerencia, ya que ella lo único que puede hacer es evaluar aquellos aspectos que tienden a enriquecer el trabajo y en base a esto realizar pruebas y experimentos en el sistema laboral para determinar si los empleados sienten que se ha logrado tal enriquecimiento. Cuando la empresa trata de crear factores de motivación debe tomar en cuenta a los factores higiénicos. La cuestión no radica solamente en tomar en cuenta este asunto, sino en mantenerlos adecuadamente una vez creados y, aún más, aumentarlos en la medida de sus posibilidades conforme se ve que aumentan también los factores de motivación. Estos factores higiénicos están relacionados con: iluminación, ventilación, humedad, ruido, comedor, servicios sanitarios, áreas de fumar, áreas de descanso, etc. La empresa debe saber que el Enriquecimiento del Trabajo se produce a través de los criterios que emiten los trabajadores. El papel de la empresa en este caso es el de evaluar esos criterios y, dado el caso, realizar los cambios pertinentes. Es muy importante que la empresa realice esas evaluaciones de las condiciones actuales y de las necesidades de su personal, ya que no todos los empleados necesariamente van a elegir empleos enriquecidos, y habrá algunos que por su edad, educación, cultura, religión, etc., prefieran la sencillez y la seguridad de los trabajos más rutinarios. De acuerdo con Keith Davis, existen cinco dimensiones

centrales que específicamente ofrecen un Enriquecimiento del Trabajo. Lo deseable, por supuesto, es que cada trabajo conjunte esas cinco dimensiones, si una de ellas falta los trabajadores se sentirán psicológicamente marginados y se reducirá la motivación. Estas cinco dimensiones tienden a impulsar la motivación, la satisfacción y la Calidad del Trabajo y a reducir la rotación y el ausentismo. Estas dimensiones son:

- Variedad de la tarea:** desempeño de diferentes ocupaciones.
- Identificación con la tarea:** desempeño de una unidad completa de trabajo.
- Significado de la tarea:** el trabajo que parece ser importante.
- Autonomía:** cierto control del empleado sobre sus propios asuntos
- Retroalimentación:** información sobre su desempeño.

### 3.4.2 REMUNERACIÓN.

El Enriquecimiento del Trabajo repercute en la remuneración al trabajador. En ocasiones la gerencia cree que por el hecho de que el trabajo se haya enriquecido el empleado recibe recompensas intrínsecas o subjetivas, y que éstas son suficientes. Claro que esto es un error, ya que el empleado puede sentirse insatisfecho si ve que no recibe un mejor sueldo, un incremento, en la misma proporción en que se incrementan sus obligaciones. Es comprensible que los trabajadores deseen obtener más dinero; sin embargo no hay que perder de vista la cuestión de que un aumento en sus sueldos incrementaría los costos y, entonces, se necesitaría evaluar qué tan preparada está la empresa para absorberlos. De no poderse aumentar los salarios a los trabajadores podrían aparecer fricciones dentro

de la empresa, podrían aparecer desajustes en las "adecuadas relaciones" empresa-empleado respecto de esta cuestión<sup>27</sup>.

### 3.4.3 COSTOS COLATERALES.

Además de las remuneraciones, de los sueldos, hay otros costos que deben de considerarse en la gran esfera de la Calidad de Vida en el Trabajo. En este caso concreto nos referimos a los costos colaterales que resultan de, por ejemplo, rediseñar o remodelar el espacio de oficina porque se requiere de un mayor espacio debido a la instalación de un equipo adicional o por la puesta en función de una nueva tecnología, de nuevas herramientas, etc., que permitirán que el empleado pueda trabajar en forma más independiente y de manera más grata. También puede suceder que se reagrupe el personal de trabajo y, debido a ello, se redistribuyan los espacios. De igual manera se puede presentar la necesidad de aumentar el inventario de mobiliario o consumibles, etc., para que los trabajadores individualmente o en equipo cuenten con suficientes recursos. A veces sucede que hay que invertir en la capacitación y entrenamiento de los empleados para llevar a cabo los nuevos patrones de trabajo. A todas estas inversiones les hemos llamado costos colaterales o, como plantean Davis y Newstrom, "otros costos"<sup>28</sup>.

<sup>27</sup> El tema de la remuneración en México es muy amplio, complejo y contradictorio. Para tener una idea del panorama de los salarios a nivel general y, más concretamente, en nuestro país véase, por ejemplo: Mario Bustamante Rubio (1963). *El salario*. México, Universidad Anáhuac del Norte, Tesis Profesional, especialmente las páginas 11-19, que tratan la historia del salario en México; Ana Laura Williams Quintero (1996). *Análisis del impacto de la inflación en el salario mínimo y su relación con la política laboral durante el periodo 1970-1992 en México*. México, Universidad Anáhuac del Norte, Tesis Profesional; James Riggs, *Op. cit.*, pp. 244-245, 306, 330, 332-338; M. Silvestre Méndez, *Op. cit.*, pp. 246, 248, 259, 268 y Keith Davis y John W. Newstrom, *Op. cit.*, p. 460.

<sup>28</sup> *Op. cit.*, p. 460.

### **3.4.4 COSTO-BENEFICIO.**

Los problemas y limitaciones que existen en el Enriquecimiento del Trabajo y el implantar CVT en la empresa nos conduce a tres conclusiones:

1. Los programas de Enriquecimiento del Trabajo y de CVT satisfacen necesidades humanas y de desempeño. Ayudan tanto a los empleados como a la organización.
2. Las mejoras de CVT funcionan más ventajosamente en unas situaciones que en otras. No es lo mejor para todas las situaciones.
3. Los programas de CVT acarrear costos y también beneficios. Ambos deben ser evaluados para determinar la necesidad de emprender un cambio. Lo más importante aquí es considerar qué tan favorables son los beneficios reales.

Tomando en cuenta las diferentes circunstancias que se pueden presentar en el Enriquecimiento del Trabajo, la mejor estrategia a seguir debe ser la de estudiar cuidadosamente las necesidades actuales y tratar de aplicar estos programas en los lugares más adecuados y así, poco a poco, conforme se vaya viendo resultados de éxito, ir avanzando en forma gradual hacia otros aspectos y otras áreas.

No es conveniente que la empresa decida aplicar en forma repentina el Enriquecimiento del Trabajo y, si no funciona esta estrategia, volver a adoptar un nuevo enfoque, ya que es muy probable que esto le puede generar más problemas que los que en realidad puede mejorar.

Muchas compañías han realizado experimentos notables con estos sistemas sociotécnicos como por ejemplo: HP, Volvo, General Foods. Esto les ha implicado tanto costos como beneficios, pero en general los resultados han sido favorables.

### **3.4.5 EQUIPOS DE TRABAJO.**

**El medio ambiente interno está directamente relacionado con los equipos de trabajo. Este tema es de trascendental importancia debido a que gran parte del éxito de las empresas que han establecido programas de Calidad se ha debido, entre otras cosas, a las aportaciones dadas como resultado del trabajo en equipo.**

Cuando los empleos han sido diseñados de tal manera que una persona desarrolla un ciclo completo de trabajo para producir un artículo completo o una subunidad de él, se dice que está desempeñando un módulo natural de trabajo. El trabajo fluye naturalmente desde el principio hasta el fin, y proporciona al individuo una sensación de identificación y dignificación de la tarea. De una manera similar se pueden integrar varios empleos en un equipo natural de trabajo que realice una unidad completa de trabajo. Así, aquellos empleados cuyas tareas requieran que se trabaje en grupo estarán más capacitados para aprender uno de otro y para desarrollar el equipo de trabajo. Los equipos naturales de trabajo también permiten que aquellos que desempeñan un trabajo rutinario desarrollen más sensibilidad para dar significado a la tarea, ya que les permite sentirse más unidos a un equipo mayor que desempeña una tarea importante.

### **3.4.6 SISTEMAS SOCIOTÉCNICOS DE TRABAJO MEJORADOS.**

Otro de los aspectos que consideramos muy importante como parte de las estrategias que debe seguir una empresa que pretenda implantar CVT, es el de desarrollar nuevos y variados sistemas sociotécnicos dentro del ambiente laboral.

**El objetivo de estos sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados es que en toda la organización, o en una parte sustancial de ella, se cree un sistema equilibrado, humano y técnico; sin embargo, esto requiere cambios de mayor magnitud. Se trata de diseñar un sistema completo de trabajo que sirva tanto a las necesidades de las personas como a los requerimientos de la producción.**

**Muchos son los experimentos que se han realizado en torno a los sistemas sociotécnicos en diferentes empresas con el objetivo de enriquecer el trabajo. Veamos algunas muestras:**

**-Horario flexible.** La idea es que los empleados trabajen sus respectivos números de horas completas cada día, pero que lo hagan sin restricciones de horarios establecidos. Si un trabajo requiere equipo, todos los empleados deberán adaptarse al trabajo en forma conjunta. Además, cierto porcentaje de empleados deberán estar a ciertas horas importantes o pico con el fin de atender a clientes y proveedores, pero, en el resto del horario, ellos dispondrán de su tiempo con cierta libertad. Esta facilidad le proporciona al empleado mayor autonomía. Con el horario flexible los empleados logran mayor control de su ambiente de trabajo y, a su vez, se adaptan a sus propios estilos de vida. Este horario flexible ayuda a que los trabajadores resuelvan algunos de sus problemas como, por ejemplo: visita al médico, llevar los hijos al colegio, pagos al banco, estudiar, etc.

**Para la empresa es una ventaja el eliminar los retrasos a la hora de entrada, dado que el empleado, independientemente de su hora de llegada, trabajará un número completo de horas. Suelen tener menos faltas, debido a que pueden establecer su propio horario para desarrollar actividades fuera de la empresa. Posiblemente el mayor beneficio sea la autonomía que cada quien genera y que lleva a una mayor satisfacción del trabajador en el empleo y muchas veces, debido a ello, también se mejora la productividad.**

Otros ejemplos de mejoras o variaciones que han resultado beneficiosas para algunas empresas se han dado a través de un cambio en la filosofía de la institución. Algunos de los elementos inherentes a este aspecto son los siguientes:

- Establecer un sistema colaborativo de solución de problemas.
- Liderazgo efectivo.
- Seguridad en el empleo.
- Trabajo en equipo.
- Estimular a los empleados a buscar sin cesar el mejoramiento, a realizar su potencial personal y a poner todo su empeño para crear un producto o servicio de Calidad superior.
- Confianza mutua.
- Que cada empleado tenga la obligación de pensar y actuar como gerente.
- Comunicación total y en todos sentidos.
- Solución de problemas a través de consenso.
- Reconocer y respetar el derecho de los individuos.
- Armonía entre cultura, estructura y sistemas de operaciones.
- Sistema de sueldos basado en habilidades para premiar a los que aprenden nuevas destrezas y conocimientos.
- Sentido de copropiedad con el personal a favor del cambio.

La empresa busca ante todo producir una Calidad de Vida laboral que se base en el orgullo de los empleados en sí mismos, en su grupo y en su trabajo. Claro está que no es nada fácil el tratar de diseñar e implantar estos complejos sistemas organizacionales que tienden a mejorar la Calidad de la Vida laboral. Algunos empleados muestran su malestar cuando otros miembros del equipo ganan más que ellos como resultado de su capacitación o superación. Otros prefieren trabajar en las tareas tradicionales, evitando así el trabajo adicional de grupo y una mayor responsabilidad. En ocasiones los líderes y los equipos de trabajo se vuelven autocríticos, y ejercen una presión excesiva sobre los demás para que acepten las normas del grupo. A veces sucede que debido al trabajo en equipo no queda claro cuál es el papel que debe desempeñar cada miembro.

En lo concerniente al funcionamiento de los sistemas sociotécnicos de trabajo mejorados en México, hay que tomar en cuenta tanto nuestra situación económica y política tradicional como la actual. Una cosa sería, claro está, este panorama al nivel de los estados y otra, totalmente diferente, al nivel de la capital. A veces sucede que debido a factores totalmente ajenos a la empresa, a ésta se le imposibilita el poder proporcionar una garantía de trabajo seguro y permanente al trabajador. Es más, en algunos casos ni la misma empresa tiene la certeza de subsistir ante tanta inestabilidad económica y política en el país<sup>29</sup>.

Es verdad que hay costos, algunos muy elevados; pero también es verdad que hay beneficios, algunos muy grandes. Algunas veces se exageran las bondades de los programas ante los empleados y ante el público, de ahí la importancia de examinar detenidamente lo que funciona bien y lo que no funciona. Hacen falta muchos años de experimentos adicionales para identificar los métodos eficaces y aplicarlos con grandes probabilidades de éxito.

---

<sup>29</sup> Para considerar los problemas económicos, políticos y sociales de México y su repercusión en el trabajo véase: Miguel de la Madrid, *Op. cit.* y Silvestre Méndez, *Op. cit.*

En resumidas cuentas, la CVT se refiere a la condición favorable o desfavorable del medio laboral o medio ambiente interno para las personas. Como la gente y el medio han cambiado, se tiene que prestar una gran atención al mejoramiento de la CVT. Es necesario que los empleos se ajusten a las personas, así como a la tecnología. El Enriquecimiento del Trabajo se aplica a cualquier esfuerzo por humanizar los empleos, particularmente la adición de motivadores a los puestos. Es útil si se pueden crear módulos y equipos naturales de trabajo. A pesar de su utilidad, el Enriquecimiento del Trabajo es una relación circunstancial, ya que es más aplicable en algunas situaciones que en otras. Los sistemas de trabajo sociotécnicos enriquecidos ofrecen un sistema humano-técnico balanceado que busca redondear el enriquecimiento del empleo. Existen costos, pero a la larga se obtienen mayores beneficios<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Para más detalles en torno a los costos y los beneficios consúltese, por ejemplo: Keith Davis y John W. Newstrom, *Op. cit.*, p. 467.

## **CAPÍTULO 4      CALIDAD PERSONAL**

Si nos hacemos la pregunta de *¿qué es lo más importante para mejorar la Calidad?*, nuestra respuesta tendría que ser: *el hombre*. Todo los cambios que se hacen en el medio circundante, en la sociedad, carecerían sentido si no estuvieran destinados a beneficiar al hombre. Los cambios se producen en el medio sólo si el ser humano siente la necesidad de hacerlo. Para que un proceso de cambio se dé se requiere de la voluntad del individuo; por eso, dentro el proceso de mejoramiento de la Calidad el hombre juega un papel protagónico.

Los conceptos de Calidad son una forma de ser, y la forma de ser se da en base a nuestros valores; por esto podemos decir que la Calidad se sustenta en valores o que, inclusive, la Calidad es un valor en sí.

El colocar a la Calidad como un valor implica que la estaríamos definiendo como una característica de las personas. De tal manera, diríamos que para que las organizaciones sean de Calidad se requiere que sus empleados sean de Calidad; en otras palabras, la Calidad empieza en lo personal, con uno mismo; después podemos modificar el ambiente externo.

Si una persona adquiere valores de Calidad, sus actos serán de Calidad y empezará a aportar su grano de arena en la comunidad, dentro del grupo, al nivel del país, estado, región, colonia, oficina, escuela, hogar, etc.

Pero, *¿qué significa ser una persona con Calidad?* Si damos una ojeada a la historia podremos ver que más allá de la tecnología, las herramientas y las técnicas científicas, el cambio hacia la Calidad se ha dado a través de los valores de las personas que las han aplicado; esto nos lleva a pensar que la Calidad no es más que valores que se aplican en todos los ámbitos de la actividad humana.

**Todo programa de Calidad que cualquier organización implante, independientemente de qué metodología o criterios considere, deberá orientarse a fomentar ciertos valores, tales como: trabajar en equipo, actuar con prevención, aprender y desarrollarse, comunicarse con eficacia, enfocarse a servir a sus clientes y a mejorar continuamente.**

**Sin embargo, para tener valores de Calidad no basta con tener la voluntad de hacerlo, sino que a veces se requiere de un método que ayude a cambiar de hábitos. Y no es suficiente conocer el método; se requiere además usarlo con voluntad y disciplina y, a su vez, tener un plan de mantenimiento para que no sea reversible la mejora.**

**No olvidemos que la Calidad es también una filosofía, dado que pretende cambiar la forma de ver la actividad humana, reflexionar sobre las fallas de nuestro desarrollo y tratar de remediarlas. Tenemos que pensar que todo es susceptible de mejorar y que el conformismo es el peor enemigo del desarrollo. La Calidad es una forma de ver la vida y de actuar en consecuencia; uno decide hasta dónde se compromete con el trabajo, con la familia, con la escuela, con la comunidad, con su país, con uno mismo. La filosofía de Calidad implica crecer en todos los ámbitos de nuestra vida, no sólo en el estudio o el trabajo, sino en lo familiar, en lo espiritual, lo social, lo físico y lo emocional. Esta mejora en la Calidad Personal sólo se logra si uno está dispuesto a hacerse el compromiso de cambiar.**

**La Calidad Personal es la base de todos los demás tipos de Calidad. Tener Calidad Personal significa alcanzar un nivel de Calidad con el cual puedan sentirse satisfechos usted y otra personas. La Calidad Personal es esencial para la autoestima, la cual determina sucesivamente el bienestar, la eficiencia, las actitudes y los comportamiento. Cuando un individuo entrega Calidad también satisface a su familia, amigos y colegas. Los mayores beneficios, sin embargo, tanto en el trabajo como en la vida privada, son sólo suyos.**

En una empresa con Calidad todos los empleados asumen su responsabilidad en la Calidad del departamento y de la empresa. Es difícil imaginar una empresa que sea capaz de continuar satisfaciendo las demandas de Calidad que pesan sobre sus productos y servicios y que las personas que los producen no tengan una elevada Calidad Personal. También es difícil concebir que todo el mundo vaya a estar satisfecho por la actuación del conjunto de un departamento, compañía u organización a no ser que cada individuo entregue un alto nivel de Calidad.

En todos los textos consultados hemos visto que al factor humano se le considera a través de un análisis que podríamos tomarlo como suficiente, adecuado; no obstante, pensamos que en la práctica en las empresas se presta poca atención a la Calidad de las personas, gracias a las cuales, en un final de cuentas, se produce eso que es tan importante y a lo que llamamos Calidad del Producto y Calidad del Servicio. Los esfuerzos y actuaciones individuales determinan la percepción de la Calidad del Servicio por parte de los clientes. De aquí que esa Calidad del Servicio funcione para nosotros como un sinónimo bastante aproximado de Calidad Personal.

El mejor lugar para comenzar a desarrollar la Calidad en una compañía u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la Calidad. Elevados niveles de Calidad Personal contribuyen a niveles elevados de Calidad en cada uno de los departamentos. Los departamentos con elevados niveles de Calidad crean productos y servicios de Calidad superior. La Calidad en todas estas áreas conduce a una cultura de Calidad, que influye en toda la compañía. Una compañía de Calidad tiene satisfechos a los clientes y a las personas de su alrededor; clientes satisfechos se traducen en mejores resultados financieros, en una mejora de la imagen y en un futuro más brillante. Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de Calidad Personal más elevado. Es por este motivo que la Calidad Personal es un requisito para todos los demás tipos de Calidad.

Existen también diversos autores que han desarrollado determinados conceptos para ayudar al cambio personal; estas metodologías nos pueden ayudar a pasar de los buenos deseos al cambio de hábitos y a mejorar la Calidad humana de las personas. Nuevamente insistimos en que no importa qué autor o metodología se siga, lo importante es seguir alguna y aplicarla de la mejor manera posible<sup>31</sup>.

#### **4.1 ZIG ZIGLAR Y LA "RUEDA DE LA VIDA".**

Zig Ziglar, autor de muchos libros que tratan la superación personal y familiar, fundamenta su teoría en lo que él llama "La Rueda de la Vida". Todos sus argumentos están conjuntados en siete grandes áreas de desarrollo humano:

- Educación.
- Espiritualidad.
- Familia.
- Autoestima.
- Social.
- Condición física.
- Emotividad.

Según Ziglar, estas siete áreas del desarrollo humano funcionan como los ejes de una rueda; de aquí "La Rueda de la Vida". Él nos dice que debe de existir un equilibrio y una armonía entre todos los ejes de esa rueda y, obviamente, no todas las personas tienen desarrollada en igual medida cada una de esas áreas o ejes. Desarrollar uno o dos ejes y descuidar los demás ocasionará que La Rueda de la Vida pierda su forma circular

---

<sup>31</sup> En torno al problema de la Calidad Personal puede consultarse a Guajardo Garza, *Op. cit.*, pp. 91-94.

-como se observa en la figura I siguiente- y gire con sobresaltos y dificultad y avance inclusive más despacio -como se observa en la figura II siguiente-. Los sobresaltos y brincos pueden generar golpes dolorosos y nos harán más difícil continuar avanzando.

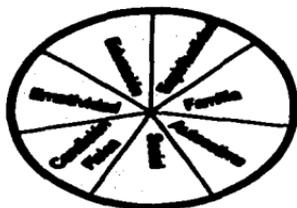


Figura I

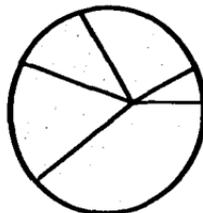


Figura II

Es decir, el desarrollo de nuestra vida debe ser armónico; habrá algunos ejes que tengamos que desarrollar o vigilar o cuidar más que otros, pero eso es una decisión personal. Lo importante es buscar un equilibrio entre todos esos ejes, ya que entre más áreas desarrollemos armónicamente más fácil y exitosa será nuestra vida. Por ejemplo, si nos dedicamos exclusivamente a desarrollar el eje del trabajo, estaremos descuidando el

familiar o el de la salud, lo que traerá como consecuencia un desequilibrio en la rueda.

El éxito profesional será más satisfactorio y duradero si va acompañado del éxito del resto de los ejes. Es difícil encontrar a una persona exitosa que tenga problemas con alguno de los ejes. El lograr ese equilibrio y armonía entre todos los ejes no es tarea fácil; es más, depende de en qué momento y situación de nuestra vida nos encontremos, de aquí resultará qué eje o ejes hay que desarrollar, cuidar o perfilar un poco más. Por ejemplo, para un joven será más difícil balancear el eje social con el eje académico; a un padre, equilibrar el trabajo y lo familiar o el trabajo y la salud física.

Cada persona o cada familia tendrá una situación diferente, por lo que es necesario elaborar un plan de mejoramiento de Calidad de Vida incorporando los conceptos de Calidad, es decir un proyecto de vida<sup>32</sup>.

#### **4.2       STEPHEN R. COVEY Y LOS "SIETE HÁBITOS DE LA GENTE ALTAMENTE EFECTIVA".**

Para Stephen R. Covey los hábitos son el resultado de la intersección del conocimiento, la capacidad -habilidad- y el deseo -actitud-. Dentro de sus argumentos acerca de la efectividad de la gente están:

1. El conocimiento tiene que ver con saber qué hacer y por qué hacerlo.
2. La habilidad tiene que ver con saber y tener los medios para el cómo hacerlo.

---

<sup>32</sup> Más información acerca de las reflexiones de Zig Ziglar podemos hallarlas en: Ziglar, *Op. cit.* y Guajardo Garza, *Op. cit.*, pp. 94-95.

**3. La actitud tiene que ver con el querer hacerlo, estar motivado para lograrlo.**

Estos tres elementos, que de alguna manera se asemejan a los conceptos de autocontrol de Juran, son necesarios para poder lograr adquirir un hábito y así, por consecuencia, dar un paso hacia la excelencia personal.

Covey maneja tres etapas fundamentales en la vida del hombre para alcanzar la madurez emocional:

- 1. Primera etapa:** la infancia, con una total dependencia.
- 2. Segunda etapa:** hay una independencia con el crecimiento gradual físico, emocional, mental y económico.
- 3. Tercera etapa:** existe la interdependencia al darnos cuenta que formamos parte de un gran sistema con el cual se conectan todos los subsistemas y que tenemos responsabilidad sobre la Calidad de Vida de los demás.

"Las personas dependientes necesitan de otros para conseguir lo que quieren, las independientes consiguen lo que quieren gracias a su propio esfuerzo. Las personas interdependientes combinan sus esfuerzos con los esfuerzos de otros para lograr un éxito mayor"<sup>33</sup>. Estas palabras de Covey nos reflejan, sin duda, el concepto de trabajo en equipo llevado a la vida personal. Covey recomienda que cultivemos los siguientes siete hábitos en nuestra vida diaria, ya que según él son los que poseen las personas altamente efectivas:

- 1. Ser proactivo.** Nuestra conducta debe estar en función de nuestras decisiones y acciones, no de nuestras condiciones. Dejar de ser pasivo o reactivo.

<sup>33</sup> Apud Guajardo Garza, *Op. cit.*, p. 99.

2. **Empecemos por tener un fin en mente.** Definamos nuestros objetivos; sepamos hacia dónde queremos ir.
3. **Establezcamos "primero lo primero".** Autoadministrémonos, demos prioridades, actuemos nosotros y no que otros actúen por nosotros.
4. **Pensemos en ganar/ganar.** Ganas tú y, en consecuencia, gano yo y los demás; liderazgo interdependiente.
5. **Procuremos primero comprender y luego ser comprendidos.** Seamos empáticos, pongámonos en el lugar de los demás.
6. **Sinergia.** Unir las energías de todos; trabajo en equipo.
7. **Afilemos el hacha.** Démonos un momento para mejorar, crecer. Busquemos la mejora personal continua<sup>34</sup>.

### 4.3 CALIDAD PERSONAL SEGÚN CLAUS MØLLER.

Claus Møller es el fundador y el Director Ejecutivo de *Time Manager International* -TMI-, institución que posee diversas oficinas en más de 35 países. TMI es, sin duda alguna, una de las compañías más importantes del mundo en el campo de la formación de altos funcionarios. La trascendencia de este autor ha llegado a los niveles de la Comunidad Económica Europea y el Soviet Supremo de Rusia. En México TMI ha impartido importantísimos cursos de Calidad y de Superación Personal. En 1990 el

---

<sup>34</sup> Para considerar con mayor profundidad la teoría de Stephen R. Covey véase: Covey, *Op. cit.* y Guajardo Garza, *Op. cit.*, pp. 97-100.

Departamento de Comercio e Industria de Gran Bretaña -DTI- designó a Møller uno de los nueve gurús de Calidad del Mundo.

Møller define la Calidad Personal como: "la respuesta a las exigencias y expectativas 'tangibles' e 'intangibles' tanto de las otras personas como de las propias"<sup>35</sup> y también como: "Satisfacer las grandes y pequeñas *-hard & soft-* demandas y expectativas de uno mismo y las de los demás"<sup>36</sup>. De la misma manera, establece que hay tres supuestos en cuanto al comportamiento personal:

- Puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que hace realmente.
- La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.
- Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden<sup>37</sup>.

Para desarrollar la Calidad Personal es necesario entender estos tres criterios. La Calidad Personal empieza con el estándar de Calidad de cada individuo.

Este autor establece dos estándares de Calidad personal:

**-Nivel A -por Actual-:** Nivel de Calidad actual de actuación en una situación determinada. Está influido tanto por lo que se espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación. Es una expresión de lo que una persona está realizando actualmente.

<sup>35</sup> Cf. Claus Møller, 1992, p. 18.

<sup>36</sup> Cf. Claus Møller, 1993, p. 93.

<sup>37</sup> Cf. Claus Møller, 1992, p. 20 y Claus Møller, 1993, p. 93.

**-Nivel I -por Ideal-:** Nivel ideal de actuación. Es una expresión de los deseos, expectativas y exigencias más íntimas de una persona con respecto a su actuación.

Una persona no está verdaderamente satisfecha con sus esfuerzos hasta que el Nivel A está cerca del Nivel I. La diferencia entre los dos niveles es una señal de cuánto un individuo puede mejorar su Calidad Personal.

Møller propone que para poder lograr estar en un Nivel I debemos empezar por evaluar la situación actual de nuestro comportamiento y el de los demás, y sugiere llevar a cabo los siguientes pasos:

**-Evaluación del Nivel A:** Determinar su Nivel A evaluando la Calidad de su actuación en diferentes situaciones. El Nivel A puede cambiar; no es estático, cambia constantemente; puede también cambiar de manera espectacular de un minuto a otro; puede cambiar de una situación a otra; uno está constantemente sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir el Nivel A. Hay algunos factores externos que pueden influir más en el nivel de actuación de las personas, como son:

- Reconocimientos/recompensas.
- Conocer el objetivo.
- Éxito/fracaso.
- El entorno físico.
- El entorno psicológico.
- Experiencia y habilidades.
- La naturaleza de la tarea.
- Tiempo disponible.

En lo tocante al Nivel A de los demás, el autor señala que la mayoría de las personas hacen grandes esfuerzos, y de este modo consiguen un elevado Nivel A, cuando empiezan algo nuevo: un nuevo trabajo, una nueva

relación, una nueva amistad, un nuevo socio, etc. En la fase inicial de cualquier relación, nuestro Nivel A no está tan afectado por los Niveles A de los demás. Más tarde, cuando pasa la novedad, nuestro Nivel A será influenciado más fácilmente -tanto negativa como positivamente- por los Niveles A de los demás. La influencia es especialmente importante si el Nivel A de los demás se desvía considerablemente del nuestro.

**Apunta más tarde que cualquier persona estará influenciada especialmente por el Nivel A de:**

- Sus colegas más cercanos.
- Su familia y amigos.
- Su jefe.
- La gente que usted admira.

En cuanto al Nivel I, nos comenta que las personas que tienen este nivel elevado tienden constantemente a intentar elevar su nivel A. Cuanto más altos son sus ideales, más alto es el nivel de Calidad de su actuación en cada situación.

El Nivel Ideal de Actuación puede ser definido como: el ideal de la propia Calidad Personal. El Nivel Ideal expresa los deseos internos, las expectativas y demandas hacia el nivel de actuación. El Nivel Ideal está en estrecha relación con la personalidad. El individuo no estará realmente satisfecho con sus esfuerzos hasta que no viva de acuerdo con sus propias demandas y su Nivel A esté cerca de su Nivel I. Entonces será cuando el individuo se sienta orgulloso; su conciencia estará tranquila y estará contento. La persona habrá alcanzado su Nivel I cuando sienta que:

- No pueda hacerlo mejor.
- Está orgullosa de su actuación.
- Firma con satisfacción su trabajo.

Las actitudes fundamentales del hombre hacia la vida, incluyendo su sentido ético, su sentido de lo que está bien o mal, se forman durante las primeras etapas de la vida. Las personas llevan consigo estas actitudes o valores a medida que avanzan hacia las siguientes etapas de su vida y empiezan a afrontar nuevos retos y toman responsabilidad respecto de sus actos. Así, el estándar de Calidad ideal es uno de los valores más importantes que el hombre posee. Este estándar de Calidad ideal evalúa la Calidad tanto de su propia acción como la de los demás.

El Nivel I también es influyente al establecer los límites de la propia capacidad y tiene un efecto decisivo sobre:

- El propio desarrollo.
- La propia eficacia.
- Las relaciones con el mundo que le rodea.
- Las oportunidades futuras.

El entorno también influye en el Nivel I. Este nivel toma forma durante los primeros años de la vida del hombre, al mismo tiempo que se van formando las actitudes y valores. Las personas que tienen una mayor influencia sobre el Nivel I de los individuos son aquellas que están más cerca de ellos durante los primeros años de la vida. Esas personas son:

- Padres.
- Hermanos.
- Amigos.
- Maestros.

Por otro lado, y según nos comenta Møller, el Nivel I está influenciado por la exposición de las personas a los medios: radio, televisión, periódicos, películas, libros y revistas. El Nivel I es especialmente moldeado por la experiencia que tiene el hombre con el mundo que le rodea.

En cuanto a la Calidad Personal y la autoestima, este autor nos comenta, con toda razón, que la Calidad Personal influye -y creo que decisivamente- en la autoestima del propio individuo. Sabemos que el hombre se siente orgulloso de su actuación cuando existe poca distancia entre su Nivel A y su Nivel I. El nivel de autoestima de cualquier individuo está determinado por la satisfacción que tenga de su propio comportamiento. Claro está que en lo tocante a la Calidad Personal y la autoestima del mexicano habría que considerar con mucho cuidado estudios no sólo de este tipo, sino más variados: sociológicos comparados, psicológicos, psiquiátricos, antropológicos, etnológicos e industriales, cuestiones muy poco investigadas en México.

El sentido de bienestar, la eficacia y el completo desarrollo están en gran parte determinados por las actitudes hacia la vida: cómo se ve el individuo a sí mismo, cómo ve a las personas que le rodean y, finalmente, cómo ve los diferentes aspectos de la vida. Ejemplos de diferentes actitudes hacia la vida:

- Positiva/negativa.
- Comprometida/no comprometida.
- Responsable de su propia vida/víctima de las circunstancias.
- Los demás están bien/los demás no están bien<sup>38</sup>.

La actitud hacia sí mismo y el valor que uno se otorga es lo más importante:

- Estoy bien/no estoy bien.

Esta actitud básica influye en todas las otras actitudes hacia la vida. Es muy importante pensar y sentir "yo estoy bien" -aunque sepamos, a veces,

<sup>38</sup> En las áreas pluriculturales, como es el caso de México, es difícil establecer los parámetros "adecuados" de actitud ante la vida. Las clasificaciones en torno a este asunto variarán a partir del núcleo geográfico, el mestizaje, el nivel económico, el nivel cultural, las variantes caracterológicas, etc. Al respecto se puede consultar, entre otros materiales: Díaz-Guerrero, *Op. cit.*, especialmente los capítulos que tratan sobre tipos de mexicanos: pp. 11-33; sobre las relaciones interpersonales de los mexicanos: pp. 48-51 y sobre el "yo" de los mexicanos y la pirámide: pp. 195-241.

que no es así-. Esto es autoestima. La autoestima tiene una influencia esencial sobre muchos otros parámetros, como son: comportamiento, desarrollo, sentido del bienestar, eficacia, nivel de actuación y relaciones con los demás. La autoestima está siendo constantemente influenciada, tanto positiva como negativamente. El método más eficaz para mantener y desarrollar la autoestima es producir un elevado nivel de Calidad Personal. Para mejorar el Nivel A tenemos que tomar en cuenta que las personas que están a nuestro alrededor constantemente nos juzgan por nuestra actuación y, a su vez, nos comparan con el modelo ideal de lo que ellos esperan de nosotros. Nosotros también juzgamos nuestra propia actuación y la comparamos con lo que esperamos de sí mismos. La capacidad para vivir con arreglo a las propias expectativas y a las de los demás es esencial para el "adecuado" funcionamiento de la vida. Debemos trabajar constantemente para mejorar nuestro Nivel A, principalmente por nosotros mismos y, también, por la gente que nos rodea.

Para mejorar el Nivel A y así crear una mayor sensación de satisfacción, podemos tener en consideración las siguientes doce reglas:

- 1. Fijar los objetivos personales de Calidad.** Se deben tener objetivos claros para la Calidad Personal; que cada vez que se entregue una Calidad, ésta corresponda a los propios objetivos de Calidad. Así nos sentiremos felices y orgullosos y la autoestima se reforzará. Cada objetivo de Calidad es un acuerdo que se hace consigo mismo para elevar el Nivel A hacia el Nivel I en un área determinada.
- 2. Establecer la propia cuenta de Calidad Personal.** Definir aquellos aspectos en los que se desea mejorar e ir haciendo una evaluación periódica de cómo se van mejorando. Reforzar los puntos débiles. Realizar un autoanálisis de la manera como se ha actuado ante las diferentes situaciones que se presentan a diario en las que hay que demostrar la Calidad Personal.

**3. Comprobar lo satisfecho que están los demás con nuestros esfuerzos.** Observar y cuestionar a la gente que nos rodea acerca de cómo ven su comportamiento respecto a situaciones que vamos enfrentando; pedir retroalimentación para saber qué tan bien cubrimos nuestras expectativas y demandas.

**4. Considerar el siguiente eslabón como un cliente valioso.** Sabemos que los clientes no sólo son aquellos que nos pagan por un servicio. En cada acto de nuestras vidas en el que tenemos relación con la gente debemos de ver a los demás como si fueran nuestros clientes, y suponer que deseamos que estén satisfechos para que vuelvan con nosotros y nos consideren como personas de Calidad, como individuos que aportamos siempre lo mejor de nosotros. Tengamos consideración de la gente que nos rodea; dejemos huellas de Calidad.

**5. Evitemos errores.** Las empresas, departamentos e individuos pueden obtener enormes beneficios reduciendo o eliminando errores. Cero Defectos es el objetivo de los programas de mejora de Calidad que están en marcha en la mayoría de las compañías y departamentos. Debemos trabajar constantemente para evitar errores:

-Porque nuestra capacidad para evitar errores afecta mucho el cómo los demás y nosotros mismos juzgamos nuestra Calidad Personal.

-Porque nuestros errores pueden infligir altos costes y ser fuente de decepción, frustración y otros desagradables efectos posteriores, tanto para nosotros mismos como para los demás. Cuanto antes descubramos nuestros errores, más fácil será corregirlos y limitar el daño. Algunas sugerencias para reducir o eliminar el número de errores que cometemos pueden ser:

-Evitar equivocaciones por descuido.

- Revisar nuestro propio trabajo.
- Anticiparnos a las equivocaciones y evitarlas.
- Corregir los errores y aprender de ellos.

**6. Realizar las tareas con más eficacia.** La capacidad para realizar las tareas adecuadamente es una parte esencial de la Calidad Personal. Las oportunidades de que nos sean asignados trabajos emocionantes, desafiantes y estimulantes y las oportunidades de promoción dependerán en gran parte de la capacidad que tengamos para realizar tareas delegadas satisfactoriamente. Delegar el trabajo con eficacia es responsabilidad tanto del jefe como del empleado.

**7. Utilizar bien los recursos.** No malgastar tiempo, dinero, materiales y otros recursos. Planificar a largo plazo los trabajos que tenemos que iniciar si nos sobra tiempo. Planificar el orden y el tiempo, de modo que los demás no tengan que esperar por nosotros; no malgastemos el tiempo de los demás; no hagamos esperar a los demás; no gastemos más de lo necesario: papel, luz, agua, etc. Utilicemos los recursos sabiamente en trabajos que se lo merezcan.

**8. Involucrémonos.** Nuestro sentido del compromiso o la carencia del mismo determina más que ninguna otra cosa cómo las demás personas perciben nuestra Calidad Personal. Intentemos responder a las demandas y expectativas de las demás personas en cada situación. Si podemos, entonces sobrepasemos sus expectativas.

**9. Aprendamos a terminar lo que empezamos; reforcemos nuestra autodisciplina.** La acumulación de muchas tareas inacabadas sobrecarga nuestra mente, reduce nuestro nivel de actuación y disminuirá nuestro deseo de iniciar nuevos proyectos. Fijemos prioridades, pongamos fechas límite para completar cada tarea; habituémonos a hacer una tarea cada vez y continuar con ella hasta haberla terminado; tomémonos en serio los acuerdos que

establecemos con nosotros mismos, de la misma manera que tomamos en serio los acuerdos que establecemos con los demás.

**10. Controlemos nuestro estrés.** El estrés es un elemento necesario en la vida, no es algo negativo. No es cuestión de evitarlo, sino hay que aprender a vivir con él, canalizarlo y usarlo positivamente. El estrés puede ser definido como "la manera como su cuerpo reacciona, la energía que moviliza, cuando usted está expuesto a fuertes presiones"<sup>39</sup>. El estrés es, fundamentalmente, algo físico y en cantidades adecuadas tiene un efecto estimulante, por lo que nos permite un mejor rendimiento en determinadas situaciones; de lo contrario nuestro Nivel A baja y nos arriesgamos a acortar la vida.

**11. Seamos éticos; conservemos nuestra integridad.** Nuestra Calidad Personal está fuertemente relacionada con nuestra ética, con nuestro sentido moral y con el modo de tratar a la gente. Nuestra autoestima se consolida cada vez que demostramos con palabras, actitudes o acciones lo que creemos que es correcto. Cuando actuemos con ética estaremos más satisfechos y seremos mejor aceptado por los demás. Nuestro sentido de integridad se refuerza, desarrollando de este modo nuestra independencia, nuestro sentido de la justicia, nuestra inviolabilidad e incorruptibilidad. Seamos leales con las personas que nos rodean. Asegurémonos de que los demás pueden fiarse en nosotros, que pueden contar con nosotros, que pueden tener total confianza en nosotros.

**12. Exijamos Calidad.** Al exigir un elevado nivel de Calidad de sí mismo y de los demás, contribuimos directamente a incrementar el nivel de Calidad de aquellos que nos rodean. Combatamos la mediocridad, tanto en sí mismos como en las personas que están a nuestro alrededor. No permitamos que los demás entreguen Calidad inferior a lo acordado. No aceptemos una Calidad que no se atenga a

---

<sup>39</sup> Cf. Claus Møller, 1992, p. 84.

**expectativas razonables. Esto es aplicable a todos: jefe, colegas, empleados, contactos de negocios, personas que producen y entregan bienes y servicios, funcionarios públicos, familia y amigos. Si no estamos satisfechos con la Calidad de algo, digámoslo. Remarquemos la falta de Calidad de un modo positivo y constructivo. Hagamos sugerencias en lo tocante a cómo mejorar la Calidad.**

## CAPÍTULO 5 LA CALIDAD EN MÉXICO

Cuando se considera implantar un modelo o sistema de Calidad en cualquier país se deben considerar los diversos factores culturales específicos de ese país, en vista de que cada área geográfica está matizada por determinadas herencias o valores culturales específicos. Toda esta herencia, tradición, criterios, etc., conforman el estilo de vida de los grupos sociales y las clases sociales. Los habitantes de cualquier región pueden ser -y de hecho lo son- especialmente sensibles a las variaciones culturales; es decir, no hay que perder de vista el hecho de que la "cultura" en un amplio sentido afecta directamente el comportamiento del individuo y del grupo.

No pretendemos en este capítulo profundizar sobre las diferentes teorías y tratados que sobre la psicología o sociología del mexicano se han realizado. Esto sería imposible en un trabajo de este tipo, por el tema y el espacio, por el tiempo. Si destacáremos en nuestra reflexiones que la bibliografía acerca de la psicología y la sociología del mexicano es extensísima, muy variada. Queda claro, a simple vista, que en América Latina existe todo un complejo de características de todo tipo que brindan la posibilidad de establecer criterios muy particulares en torno a la cultura en relación con nuestros vecinos del Norte: E.U. y Canadá. Ya en América Latina se destacan algunas áreas culturales, como lo son México, América Central, el Caribe, América del Sur, etc. En lo tocante a México, nuestro país, nuestro tema de investigación, hay que considerar algunas características, básicas y evidentes, que inciden, que afectan, nuestro comportamiento<sup>40</sup>. Creemos que cada líder o directivo no debe perder de vista esta particularidad si pretende tener éxitos en su trabajo con la

<sup>40</sup> Recordemos que no existe ni "un mexicano" ni "un comportamiento mexicano"; existen "mexicanos" y "comportamiento mexicanos". En torno a este tema puede verse: Béjar Navarro, *Op. cit.*, especialmente los capítulos: "¿Existe una manera peculiar de ser del mexicano?", pp. 33-101 y "Sobre la identidad y el carácter nacionales", pp. 103-126.

**empresa y, en especial, con los grupos -bastante variados por cierto- de trabajadores.**

**En México estamos viviendo un proceso de concientización hacia la Calidad. Esto resulta del escenario económico nacional que presenta una llamada "apertura comercial", el Tratado de Libre Comercio, y una globalización. De tal manera, las empresas y el gobierno se han visto obligados a volver sus ojos hacia la Calidad no sólo como un elemento clave para participar competitiva y exitosamente en el mundo contemporáneo, sino también como un elemento de supervivencia.**

**Existen en el mercado una gran cantidad de libros, seminarios, cursos, etc., acerca del tema de la Calidad, pero la implantación de la Calidad Total debe responder a la cultura organizacional de cada empresa. Tenemos que delinear los aspectos necesarios a considerar para impulsar el movimiento de la Calidad Total en México y, remarcamos, atendiendo especialmente a "nuestro contexto nacional" y sobre la base de las virtudes y limitaciones que son inherentes a nuestra propia cultura e idiosincrasia mexicanas, tanto al nivel de todo el país, como al nivel de áreas concretas: región, estado, empresa, etc., independientemente de su tamaño y características.**

**El desarrollo de un movimiento hacia la Calidad Total en México confronta una serie de riesgos y retos que es necesario reconocer y analizar. El principal reto consiste en adaptar esa filosofía administrativa al contexto mexicano para desarrollar, a partir de sus planteamientos básicos, nuestra propia cultura de Calidad.**

**Hacer de la Calidad Total algo tangible implica afrontar el reto que supone convertir una idea en un proyecto concreto. Debemos considerar que el esfuerzo no puede limitarse a unos cuantos individuos o unidades productivas, pues la economía está integrada por interminables cadenas que, a su vez, están formadas por eslabones que tienen la dualidad de ser clientes y proveedores a la vez. Esto hace que la buena o la mala Calidad**

se transfiera de unos a otros de tal manera que del balance de esto se desprende nuestra competitividad.

Es por eso importante el desarrollar nuestra propia cultura de identidad en todos los ámbitos, para lo cual debemos de luchar contra el sentimiento de autodenigración que a los mexicanos nos aplasta y nos hace perder batallas antes de empezarlas. Cuando algo está mal hecho o "sale al aventón" decimos la usual frase "a la mexicana". Esta es una opinión muy pobre que tenemos de nosotros mismos, pero a la vez la debemos de ver como un gran desafío, tomando en consideración que no hay cambio más difícil de realizar que aquél que involucra a uno mismo.

Debemos empezar por revalorarnos, y considerar que los mexicanos no somos peores ni mejores que otros pueblos, simplemente somos diferentes, con cualidades y defectos propios como sucede con los demás pueblos. Sin embargo, sí debemos compararnos con nosotros mismos y con los hombres que comparten nuestra misma herencia en los pueblos latinoamericanos y, así, tratar de ser mejores que las generaciones anteriores; debemos luchar ardua y conscientemente para que, a su vez, las generaciones del porvenir sean mejores que las actuales. Pero, que quede claro, esto hay que hacerlo ya, hoy, en este momento. Lógicamente, aquí tendríamos que destacar el importante y decisivo papel que tendrían que desempeñar las instituciones educacionales de nuestro país para lograr, en primer término, una adecuada formación cultural y académica.

Las generaciones anteriores vivieron un mundo comercialmente más cerrado, e hicieron lo que tenían que hacer dentro de ese contexto. La planta productiva actual se desarrolló dentro de esa visión sin la cual estaríamos más atrás de donde estamos ahora.

Sin embargo, en estos momentos "competitividad" significa supervivencia y bienestar, donde el hecho de fallar, más allá de implicar la frustración de un esfuerzo inconcluso, equivaldría a perder armas valiosas que tienen nuestros competidores. Eso significaría una derrota que no podemos

# ESTA TESIS NO DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

permitimos porque dejaríamos en una posición más débil y en desventaja a las futuras generaciones.

Un reto importante que tenemos ahora frente a las nuevas circunstancias es el de revisar aquellos aspectos negativos de nuestra sociedad con los que hemos vivido, los cuales ante la competencia externa se han vuelto intolerables, convirtiéndose en una carga pesada que nos hace vulnerables frente al exterior.

## 5.1 ENTORNO SOCIOCULTURAL DEL MEXICANO. HISTORIA Y ACTUALIDAD.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, al pretender implantar un proceso de Calidad en una empresa mexicana -o cualquiera que sea- debemos tomar en cuenta -y muy en serio- los factores psicológicos, sociológicos, históricos, culturales, educacionales y sociales del mexicano, ya que la Calidad, a fin de cuentas, la hacen los recursos humanos, y si no nos detenemos a analizar cuáles son las causas primordiales que provocan su comportamiento y afectan sus actitudes, así como los aspectos personales que provocan su motivación interna, sería el equivalente a confeccionar un traje en base a un modelo de fotografía sin tomar en cuenta las medidas del modelo. De no considerar estos aspectos tendríamos garantizado el fracaso como empresa.

Veamos, por ejemplo, cuáles son algunos de los rasgos culturales del ejecutivo mexicano, según Eva S. de Krass:

**-Familia:** juega un papel central en su vida, los lazos familiares son prioritarios. Un líder debe considerar este panorama, y tomar muy en serio las preocupaciones de sus empleados por sus familias. Pensamos que ese líder debe analizar y hasta entender algunos casos

de ausentismo. Estas ausencias bien pueden deberse a alguna enfermedad o problema de algún familiar. Ahora bien, por experiencia sabemos que tenemos que estar "alertas"; hay que saber identificar a tiempo ciertas conductas que no se relacionan en lo absoluto con problemas de esta índole; más bien todo lo contrario. A veces sucede que desde la infancia el individuo se va formando conforme a parámetros no adecuados: niños muy apreciados y protegidos crecen dependientes de la familia. Respetuosos de la autoridad, conformistas, aceptando el *statu quo*. La movilidad y ascensos ejecutivos se limitan en ocasiones por ataduras familiares.

**-Educación.** Se recalca la memorización de conceptos teóricos. Se busca el conformismo, mente cuestionante generalmente desalentada. Enfoque de una didáctica dirigida hacia la acumulación de información en un mundo que exige análisis de problemas y su solución a través de acciones concretas. No obstante, el ejecutivo mexicano tiene ideas muy valiosas y ha demostrado su capacidad de aprender rápidamente. Las empresas modernas están ejerciendo una presión considerable sobre el sistema educacional -sobre todo en las universidades- para que responda a las necesidades actuales, con un cambio de enfoque.

**-Sensibilidad personal.** De manera general el mexicano es muy sensible; siempre preocupado por el prestigio. Evita el conflicto y situaciones de "ganar o perder". Toma la crítica del trabajo como algo personal. Tal vez se deba a la importancia que para él tienen las relaciones interpersonales.

**-Estética.** Romántico, artístico, musical, místico. En situaciones de trabajo disfruta presentaciones artísticas, discursos, despliegues decorativos, pomposidad y ceremonia. Preferencia para lo abstracto sobre lo concreto. Estos aspectos se han venido modificando como resultado de las presiones de trabajo; sin embargo, no hay que perder

de vista las ventajas potenciales de canalizar la creatividad del ejecutivo mexicano hacia metas productivas.

**-Ética.** Necesidad de diplomacia para evitar pérdida de prestigio o confrontación. Cuida su imagen ante los demás para "salvar la cara", lo que conduce a veces a respuestas evasivas, medias verdades, mentirillas. Renuencia a abrirse ante personas que no le son amigas íntimas. El tacto es de suma importancia, como lo es también el establecimiento de un clima de mutua confianza. Una vez establecido este clima las respuestas se vuelven más francas y directas.

**-Religión.** Casi 100% son católicos, se considera parte de la tradición del país<sup>41</sup>. Con frecuencia posee muchos símbolos religiosos en el lugar de trabajo. Muchas empresas consideran esto como fuerza cohesiva. Fatalista.

**-Nacionalismo.** Muy nacionalista y patriota. Orgulloso por una larga historia y tradiciones. Pocos quieren establecerse fuera del país a excepción de periodos cortos, por presión económica. El nacionalismo a veces es percibido como problema para el desarrollo del país.

**-Etiqueta.** Considera de gran importancia los modales. La falta de éstos se considera descortés, irrespetuosa y de "mala educación". Cualquier jactancia se considera de mal gusto.

**-Arreglo personal.** La buena vestimenta y el arreglo general se consideran muy importantes para primeras impresiones y esenciales

<sup>41</sup> Este dato nos lo da Eva S. de Krass, *Op. cit.*, pp. 18 y 50. Nosotros creemos que en la actualidad la religión en México manifiesta otro comportamiento. Veamos las siguientes cifras: católicos: 76.1%; evangélicos: 2.6%; metodistas: 0.2%; adventistas: 0.2%; bautistas: 0.2%; mormones: 0.2%; testigos de Jehová: 1.4%; otras religiones: 3.5%, *apud*, Eduardo Chimely Chimely. "Aumentan en México las sectas religiosas procedentes de E.U. Sus patrocinadoras ven en la Iglesia Católica una fuerza opositora a sus intereses: Sandoval Intúez". En *Excelsior*, 28-8-1994, Sección Estados, pp. 1-E y 4-E y Joaquín Roura Quiñones. "Millones abandonan el catolicismo en América Latina. El protestantismo gana ocho mil fieles al día. Fines económicos y políticos detrás de las sectas, revelan. Los apóstólicos mexicanos se divorcian de El Vaticano". En *El Heraldo de México*, 23-8-1996, pp. 12-A-13-A.

para conservar respeto y status. Preferencia por un arreglo formal en el ambiente de trabajo.

-**Status.** Status y poder -título- muy importante. Llevan mucho respeto y reconocimiento en la sociedad. El status lleva prioridad sobre el logro personal<sup>42</sup>.

## **5.2 FACTORES QUE INFLUYEN EN LA MOTIVACIÓN DEL MEXICANO.**

Para hablar de los factores que influyen en la motivación del mexicano promedio, creo que es imprescindible considerar los análisis que hace el Dr. Rogelio Díaz-Guerrero acerca de las motivaciones del trabajador mexicano. Este autor nos habla acerca de una serie de necesidades que considera importantes para comprender mejor el problema de la motivación del obrero, del asalariado, del contratado mexicano. Su teoría me parece muy interesante desde el punto de vista psicológico y, además, muy aplicable y funcional en los análisis que tienen que ver con el tema trabajo-productividad-calidad. Sin duda alguna, este especialista reúne en su trabajo los aspectos más importantes sobre este tópico. En su disertación es evidente la presencia de la teoría de la Pirámide de Maslow. Díaz-Guerrero conforma su tesis de las motivaciones del trabajador mexicano a partir de 14 necesidades, y las pondera del 1 a 10, de acuerdo a lo siguiente:

-**Hambre** -necesidades primarias-: 5. El mexicano durante su existencia ha padecido hambre y en ocasiones muy aguda. Su alimentación, sabemos y así lo indican algunos autores, es incompleta y deficiente.

<sup>42</sup> Para más información en torno a este tema cf. Eva S. de Krass, *Op. cit.*, pp. 17-26.

**-Salud física:** 5. El mexicano no parece tener una sensación de necesidad de preservación de su propia vida; se dice que da trabajo disciplinarlo para mantener las medidas de seguridad en una fábrica. La famosa ruleta de la muerte de los villistas parece indicarnos que, en efecto, la cuestión de vivir o morir no tiene mucha importancia para muchos mexicanos por motivos que son tal vez de índole sociocultural. Por otro lado, las mujeres mexicanas resultan ser muy preocupadas al respecto de la salud, lo que se corrobora con los constantes cuidados al esposo o a los hijos y su preocupación porque se tapen, porque coman, etc.

**-Necesidad sexual:** 10. La sexualidad es muy importante para el mexicano, tal vez porque compensa otras cosas que no tiene y que serán analizadas más adelante. La sexualidad está muy altamente intensificada en el mexicano, lo cual se explica socioculturalmente, y se le ha dado tal importancia que desgraciadamente puede opacar otras potencialidades. Uno de los mejores índices de exageración de esta necesidad es el jactarse o fanfarronear sobre el tema, lo cual es muy común en el mexicano.

**-Temor al desempleo:** 5. El temor al desempleo parecería estar asociado a la motivación del hambre del trabajador; sin embargo, hay una contradicción al encontrar un alto índice de cambios de empleo que pareciera indicar no importarle mucho el asunto del desempleo. Por otro lado, podemos encontrar una explicación de este problema del desempleo en el mismo seno de la familia mexicana, que como se ha mencionado protege a todos sus miembros, cualquiera que sea éste; la madre o el padre le dicen al pariente que ha perdido el empleo "no te preocupes; mientras yo viva nada te faltará".

**-Motivación económica:** 10. El dinero es un aspecto muy interesante para el mexicano; es un símbolo y también compensación de muchas otras cosas. El trabajador mexicano valoriza altamente el dinero, pero no como tal, sino porque cree encontrar en él la solución a todos sus

problemas. Sea por la presencia de factores reales o de otros falsos, el dinero tiene para él un alto valor y, así, se motivará por ese dinero; es decir, si se le da más dinero hará más.

**-Necesidad de seguridad personal:** 2. El mexicano no parece tener una gran necesidad de seguridad personal en su trabajo o fuera de él; por lo tanto, puede que no agradezca mucho que los patrones se interesen por medidas de seguridad personal en el trabajo.

**-Amor y Ternura:** 1. El mexicano en general parece no tener necesidad de amor y ternura. Como en muchas ocasiones la madre sofoca a los hijos con exceso de amor, en algunos casos no es infrecuente que al exagerar estas tendencias provoquen dependencias patológicas en sus hijos.

**-Necesidades de la propia estima:** 10. La autoestima del mexicano está por los suelos, y ésta es una situación crónica y profunda, es una necesidad tan intensa que puede incluso negar su existencia. Parece que no encuentra manera de sentirse suficientemente seguro de sí mismo, y que le fuera imposible valorarse altamente en relación a otros y en relación a sí mismo y, así, encuentra en medio de todo esto que es más fácil jactarse y fanfarronear que encontrar a partir de un esfuerzo serio y tranquilo aquellos múltiples aspectos en donde sí vale de hecho y en donde puede, constructivamente, demostrar su valía. Sin embargo, dadas las condiciones históricas, familiares, socioculturales, etc., se puede decir que el mexicano empieza la historia de su vida con una propia estima ya deshecha, y dadas las condiciones económicas que prevalecen, poca oportunidad ha habido para que el mexicano desarrolle su propia estima, ya que las necesidades más intensas de tipo fisiológico, como el hambre, han estado activas con frecuencia. Según este autor, el punto central de su tesis radica en que el mexicano está profundamente necesitado de desarrollar su propia estima y, si tomamos en cuenta esto, valdría entonces la pena investigar más sobre este asunto y, así, encontrar

soluciones a este sensitivo problema, no ya solamente al nivel de las investigaciones sociológicas o psicológicas, sino de tratamientos que puedan ser aplicados a los problemas concretos de la ingeniería industrial, la administración de empresas, relaciones industriales, etc., y, en este caso concreto, a lo concerniente a las mejoras de la estima en el plano laboral, a una "Calidad" humana del trabajador mexicano, a un sentirse conforme, más a gusto, menos indispueto con su actividad laboral, con su entorno de producción.

**-Necesidad del desarrollo integral:** 5. La necesidad de crear o de desarrollar sus potencialidades individuales no llega a menudo a ser motivante; sin embargo, aún en medio de la privación de otras necesidades, la creatividad en ciertos casos puede ser suficientemente intensa para desarrollarse, pero no tanto por su propia fuerza, sino a partir de la compensación de otras muchas necesidades. A pesar de eso, el mexicano ha sido creativo en muchas formas y siempre que ha podido expresarlo.

**-Necesidad de mejorar el ambiente físico de la fábrica:** 1. Da la impresión de que al trabajador mexicano no le importa que haya mejoras en el ambiente físico de la fábrica, sin embargo puede muy bien reconocer las mejoras del ambiente físico no tanto por lo que significan en términos de salud o de eficiencia sino como una forma de reconocimiento, una manera de sentir que los patrones los toman en cuenta, les dan importancia o les dedican atención.

**-Mejoría técnica del trabajador:** 6. Esta se puede considerar un área de sensitividad, ya que por un lado el mexicano está consciente de la necesidad de mejorar sus conocimientos técnicos para obtener muchas cosas que cree desear, pero por otro lado entra nuevamente el problema de la autoestima y se siente ofendido cuando le dicen cómo hacer las cosas. La mejoría técnica encontrará resistencia provocada por su susceptibilidad, la cual puede ser apropiada y resuelta a través de una psicoterapia industrial.

**-Necesidad de pertenencia:** 1. Tomando en consideración que el mexicano socializa en todas partes, que la familia mexicana como grupo cerrado y de lazos intensos ha satisfecho a veces con exageración esta necesidad de pertenecer a un grupo, creemos que se puede decir que está hasta cierto punto satisfecho por completo de su sociabilidad. Tal vez por esto se pueda pensar que al mexicano no le preocupe mucho el ambiente social de su trabajo dado que, en realidad, éste no se compara con el externo, como podrían ser, por ejemplo, el de las fiestas familiares o el de los ceremoniales. Tal vez estas necesidades sean muy patentes en otras culturas, como por ejemplo la estadounidense, debido a la falta, en muchos casos, de una familia de lazos intensos y, de aquí, la necesidad de buscar afectos humanos, amistad o relaciones interpersonales en la fábrica. La necesidad de amor no es tan importante para el mexicano porque, al decir de Díaz-Guerrero, la tiene suficientemente satisfecha.

**-Necesidad de diversión:** 10. El mexicano tiene una gran necesidad de diversión. Esto lo podemos deducir por la multiplicidad de eventos y deportes que atraen a un gran número de público, la celebración tanto de los días de santos como de cumpleaños, los días festivos, del niño, del compadre, de la madre, del maestro, etc. Tal vez sea ésta una manera de distraerse de su falta de estima o de olvidar los numerosos factores de la realidad externa que lo rodea. En la diversión alcanza el mexicano la sensación de bienestar, se siente en condiciones de crear, aunque ello sólo sea soñar y fantasear<sup>43</sup>.

Vemos el comportamiento de estos 14 factores en el perfil hipotético de la motivación del trabajador mexicano, según Díaz-Guerrero:

---

<sup>43</sup> Para el tema de las motivaciones de los mexicanos pueden consultarse: Díaz-Guerrero, *Op. cit.*; Ramírez, *Op. cit.*; Octavio Paz, *Op. cit.*; así como Jesús Silva Herzog (1960). *El mexicano y su morada*. México, Cuadernos Americanos y J. Carrión (1952). *Mito y magia del mexicano*. México, PORRÚA.



## **CAPÍTULO 6      CASO PRÁCTICO**

### **6.1      ANTECEDENTES DE LA EMPRESA.**

- Empresa creada en noviembre de 1995 como una Sociedad Civil.
- Cuenta con 3 socios-consultores, 3 empleados asignados a la administración de cuentas y un empleado dedicado a labores administrativas.
- Está ubicada en Lomas Verdes, Naucalpan, Estado de México.
- Actualmente cuenta con 3 clientes importantes dedicados a la comercialización de equipos y servicios de informática.
- La actividad de la empresa consiste básicamente en proporcionar servicios de *outsourcing* para la cobranza extrajudicial, así como asesoría en todo lo relacionado con la actividad de cobranzas.
- El potencial de la empresa es muy alto, dada la creciente necesidad de las organizaciones de subcontratar las diferentes áreas que no son consideradas básicas dentro del proceso para el que fueron creadas.

### **6.2      SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.**

Para poder dar un marco de referencia adecuado acerca de esta empresa, es necesario hacer las evaluaciones de la misma a partir de dos enfoques diferentes: I. Medio ambiente externo y II. Medio ambiente interno.

## I. MEDIO AMBIENTE EXTERNO.

### -Debilidades:

1. **Recesión económica.** Como se mencionó anteriormente, esta empresa fue creada a finales del año de 1995. Su aparición coincide con el inicio de la severa crisis económica por la que atraviesa en estos momentos México. Aunque las perspectivas que se tenían en aquel entonces acerca de la factibilidad y potencialidad del negocio siguen vigentes, ha sido muy difícil enfrentar esta etapa de recesión, en la que la mayoría de las grandes empresas persiguen reducir al máximo sus costes y gastos con el objetivo de resistir o sobrevivir la problemática económica actual y piensan que el hecho de contratar servicios externos de este tipo implicaría un gasto adicional.

Dentro de este entorno económico fue realmente un reto iniciar negocios con alguna empresa. Este proceso se prolongó por varios meses, hasta que finalmente se logró negociar y, a partir de ese momento, hemos reforzado nuestra convicción de que tenemos una gran oportunidad de salir adelante.

2. **Falta de curriculum como empresa.** A pesar de que los empleados de la empresa cuentan con una amplia experiencia en lo referente a la administración de cobranzas, la institución como tal, por ser de reciente creación, aún no tiene un nombre en el mercado y esto, como es de suponer, en ocasiones ha sido una de las limitantes a las que nos enfrentamos, ya que difícilmente una empresa de prestigio acepta correr el riesgo de contratar a empresas desconocidas.

### -Fuerzas:

1. **Mercado Potencial.** Por otro lado, precisamente como resultado de esta situación económica por la que atraviesa actualmente nuestro País, hemos detectado que hay un gran potencial de negocio en el

mercado debido a que muchas empresas hoy en día enfrentan un grave problema de cartera vencida, situación que conocemos y comprobamos cada día a través de diferentes medios de información o por referencias de amigos o colegas del ramo. Sabemos, además, que muchas empresas no han podido controlar los problemas inherentes a la cartera vencida, lo que de hecho ocasiona pérdidas financieras significativas.

**2. Conocimiento y experiencia en este tipo de mercado.** De acuerdo con un estudio de mercado que hemos realizado se ha comprobado que en la actualidad no hay en nuestro medio una empresa con las características de la nuestra, ya que las empresas similares que ofrecen este servicio de cobranza se enfocan a dos aspectos extremos:

**A.** Por un lado, para la cobranza tradicional es muy común ver que contraten a empleados tipo mensajeros, los cuales tienen un nivel sociocultural, económico y profesional muy bajo. Como resultado de ello, cuando estos empleados se enfrentan ante la negativa de pago del cliente, se limitan únicamente a pasar el informe y el problema a la empresa, sin realizar ninguna gestión adicional -debido sobre todo a las limitaciones más arriba mencionadas-.

**B.** Por otro lado, en lo que se refiere a la cobranza difícil, la alternativa que eligen estas empresas similares a la nuestra es la de realizar el cobro a través de abogados y demandas, con el deterioro de la relación comercial empresa-cliente que esto trae como consecuencia.

La diferencia que presenta nuestra empresa con relación a las similares es que el concepto que tenemos nosotros de servicio subcontratado va más allá de los dos puntos **A** y **B** más arriba expuestos, y lo que perseguimos fundamentalmente es establecer una

alianza estratégica con los clientes y, así, que se nos considere no como un proveedor más, sino como un socio de negocios que cuida celosamente los intereses de nuestros clientes, con los cuales compartimos una filosofía y unos valores, aparte de que velamos por su imagen. Es decir, nuestro criterio es el de "ponemos la camiseta de nuestro cliente". Si el cliente gana, nosotros ganamos; si el cliente crece, nosotros crecemos.

Uno de los aspectos más importantes que cuidamos en nuestra empresa es "el cliente". Consideramos este punto en especial ya que hemos detectado que en muchas ocasiones lo que origina el no pago no es que el cliente no quiera pagar, sino que se debe más bien a problemas administrativos o de servicio que no han sido cubiertos por la empresa y que no hay un área establecida que sirva de enlace y que se preocupe por aclarar y resolver estos problemas. En este sentido nuestra metodología se basa principalmente en escuchar al cliente y tratar de entender cuál es su insatisfacción o motivos por los que no ha podido o no querido pagar y tratar de resolverlos. A veces sucede que las causas del no pago radican en trámites muy sencillos como, por ejemplo: entregas incompletas, facturas mal elaboradas, falta de algún sello o firma, etc.

Cuando la situación de no pago se debe a problemas financieros, buscamos alternativas a través de la reestructuración de deudas u ofreciendo al deudor nuevos esquemas de financiamiento, más accesibles y de acuerdo con su actual situación económica.

Como administradores de cuenta pretendemos buscar en todo momento el logro de nuestro objetivo: la cobranza, para lo cual, en caso de ser necesario, seguimos un proceso de escalamiento con nuestros clientes y, así, en caso de que el cajero o el jefe de departamento no pueda resolver el problema o tomar la decisión, se accesan niveles altos en la organización, como son: gerente, director, gerente general, etc. Hay que destacar que en todo momento

tratamos de cumplir los objetivos acordados mutuamente en el tiempo y la forma establecida. Tratamos de ser proactivos e ir siempre más allá de estos objetivos, de la misma manera que siempre tratamos de dar un valor agregado a nuestro servicio.

Dada nuestra experiencia en este negocio y considerando los postulados teóricos que han enriquecido nuestro punto de vista sobre la Calidad en el servicio, consideramos que es muy importante tener dentro de la empresa un personal altamente capacitado, capaz de enfrentar las variadísimas situaciones que se presentan en el mundo actual, en el mercado actual. Vale la pena destacar que una de nuestras metas es la motivación, para estar en condiciones de poder desarrollar nuestro trabajo de la mejor manera posible.

## II. MEDIO AMBIENTE INTERNO.

### -Debilidades:

1. **Falta de oportunidades de negocio.** Es muy difícil lograr un nuevo contrato y pueden pasar semanas o meses para que finalmente nos contraten. Esta situación ha provocado en ocasiones que el personal se desmotive. En realidad tenemos negocios en estos momentos, pero se siente la incertidumbre de qué va a pasar cuando finalmente se concluya con algún proyecto. Debido a esta situación la gente tiene temor de perder su trabajo. Se corre el riesgo de que día con día baje la moral de la gente y esto, a su vez, traiga graves consecuencias a la empresa.

Los resultados obtenidos hasta la fecha con los servicios proporcionados han sido muy buenos, prueba de ello es la manera como nuestros clientes se han expresado de nuestro trabajo y han

manifestado su satisfacción e inclusive su reconocimiento en cuanto a que superamos sus expectativas. Esta ha sido la pauta para que seamos recomendados con otras empresas filiales y se perciba una mejora en cuanto a negocio.

**-Fuerzas:**

**1. Ejecutivos y empleados altamente calificados:** amplia experiencia en el manejo de la administración de cobranzas; alto sentido de Calidad y servicio, resultado de varios años de trabajo en una de las empresas líderes en sistemas de información y computación en el mercado.

Debido a la experiencia de nuestro personal podemos decir que la empresa cuenta con las siguientes características:

- Actualización tecnológica : equipos y sistemas modernos.
- Actualización personal: cursos desarrollo humano, relaciones humanas, comunicación, etc.
- Sentido de responsabilidad.
- Elevado sentido de Calidad.
- Elevado sentido de atención y servicio a clientes.

El ambiente interno de esta empresa se resume en las características de Equipo de Trabajo.

### **6.3 PROPUESTA DE PROCESO DE CVT.**

Como he planteado más arriba, cuando una empresa pretende llevar a cabo un proceso de mejora en la CVT debe emplear una metodología que contemple las diferentes etapas a seguir para el logro de los resultados.

Claro está que no existe una receta o esquema único para la implantación del proceso de mejora, por lo que cada empresa debe desarrollar su propia estrategia considerando cuidadosamente cuál de las diferentes técnicas versadas en el tema de Calidad es la apropiada. La empresa debe tomar en cuenta su situación actual después de haber evaluado su clima laboral, sus posibilidades económicas, etc.

Por tal motivo, para la implantación del Proceso de Calidad de Vida en el Trabajo en esta empresa propongo la siguiente metodología:

#### **I. Sensibilización y compromiso de cambio.**

**-De la alta dirección.** En esta fase se dará a conocer a la alta dirección los conceptos de esta nueva filosofía, así como los beneficios que se obtendrán al elevar la Calidad de Vida de los Trabajadores, ya que en la medida en que los miembros del grupo estén más motivados e identificados con la empresa y exista un clima favorable en el entorno laboral, habrá un mayor incremento en la productividad y la Calidad del Servicio que proporcionamos.

Luego de que la alta dirección acepte esta filosofía como una alternativa viable, entonces se deberán establecer los objetivos a alcanzar, para lo que se requerirá realizar una evaluación en cuanto a los costes y tiempos que se requieren para lograr estos objetivos y, de la misma manera, se considerarán las posibilidades económicas de la empresa.

**-De la gerencia media y personal operativo.** En esta fase se informa al resto de los integrantes de la organización acerca de los objetivos y alcances del proceso de CVT, haciéndoles ver los beneficios que se obtendrán tanto al nivel individual como al nivel de empresa.

## **II. Evaluación de la factibilidad del cambio.**

En esta fase se pretende llevar a cabo una evaluación de la situación actual de la empresa y ver si existe la posibilidad de realizar un cambio. Considero que este es un momento oportuno ya que la empresa se encuentra en su etapa de crecimiento; no existen problemas serios de motivación ni productividad; la carga de trabajo es relativamente baja; se trabaja en equipo y las condiciones ambientales son favorables en general. Un aspecto importante a destacar es la situación económica de la empresa, la cual está pasando por un punto crítico en cuanto a liquidez, lo que la limita para poder proporcionar incentivos económicos, razón por la cual la mayoría de las propuestas de cambio están enfocadas a aspectos subjetivos.

## **III. Mejoramiento del clima organizacional.**

En esta etapa los aspectos que deben ser considerados de forma inmediata son los siguientes:

**-Oportunidades de desarrollo.** Se pretende ofrecer a nuestros empleados la oportunidad de obtener puestos de alta jerarquía dentro de la empresa; esto obviamente se hará en base a los resultados de su trabajo, a su disposición al cambio, al crecimiento, al aprendizaje y la superación constante. En la medida que la gente sienta que va a depender de ellos su desarrollo en la empresa se provocará automáticamente su motivación a superarse y dar cada día lo mejor de sí en su trabajo.

Cuando me refiero a desarrollo estoy considerando la superación como individuos, lo cual, independientemente de los beneficios que tendrán en cuanto a mejores oportunidades laborales, nivel en los puestos de trabajo, etc., también repercutirá en su nivel

económico y, en lo tocante al aspecto externo de la empresa, podrán ofrecer a su familia, amigos, comunidad y país lo mejor de sí.

**-Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo se establecerá como norma dentro de la empresa. El trabajo en equipo permitirá confrontar criterios y tomar decisiones globales, que, finalmente, ayudarán a resolver problemas específicos, tales como:

**A.** Obtención de nuevos contratos, para lo cual cada uno de los trabajadores opina en torno a la estrategia que podemos seguir para atacar el mercado.

**B.** Resolución de cuentas difíciles. Diariamente se revisará el estatus de los clientes que aparecen registrados como "problemáticos" en cuanto a la cobranza, y aunque cada persona tendrá asignado bajo su responsabilidad un número determinado de cuentas, en las reuniones se plantearán los problemas particulares y cada uno de los trabajadores aportará sus ideas en torno a cómo resolverlos.

**C.** Por el tamaño de la empresa todavía es posible trabajar completamente en equipo, inclusive para realizar tareas tales como: remodelación, amueblado, decoración interna, etc., lo que evidentemente crea un agradable ambiente de fraternidad y camaradería.

**-Comunicación a todo la largo y ancho de la empresa.** Este punto es de especial importancia. Todos los miembros de la empresa tendrán presente que cuando posean alguna inquietud, sobre lo que sea, podrán manifestarla abiertamente. Se trata de establecer un clima de mutua confianza en el que incluso los problemas personales puedan ser tratados entre los empleados y la gerencia en un ambiente de absoluto respeto y total

discreción. Se implantará el programa de "puertas abiertas", en el que aun el empleado de más baja categoría podrá llegar a la oficina del director si estimara que algo no está funcionando bien. Se instrumentará un programa de "Dígalos usted", que son formatos preimpresos en los que las personas, en forma anónima, podrán enviar a la dirección cualquier inquietud por simple que sea. Estos formatos serán revisados por la gerencia.

**-Programa de remuneración.** Con este programa se pretenderá que cada persona tenga la oportunidad de ganar más en la medida que resuelva más cuentas, y así se establecerá un salario base más comisiones que se representan bajo un porcentaje por cada peso cobrado o aclarado. Esto nos ayudará a que la gente trate de cobrar lo más rápido posible y la mayor cantidad de dinero, dado que se verá reflejado directamente en sus ingresos. Para tal efecto se fijarán objetivos de cobranza mensuales en base a los pronósticos que la misma gente establece, de tal manera que son los empleados quienes dirán cuánto recuperarán ese mes y si lograrán su objetivo al porcentaje fijado -en nuestro caso el 80%-; de ser logrado su objetivo, entonces tendrán derecho a un bono de cobranza; si no logran su objetivo, sencillamente perderán la oportunidad de sacarlo. Finalmente, se lograrán tanto los objetivos de los empleados como los objetivos de la empresa.

**-Horario flexible.** Pienso que tal estrategia dará excelentes resultados. Deseamos, como grupo, que sea el mismo empleado el que administre su tiempo de trabajo. Sólo se exige la obtención de resultados positivos concretos y que el mínimo tiempo que se le dedique a la empresa sea de 8 horas de trabajo reglamentario. Se establecerá el compromiso, por parte de todos los empleados de la empresa, de estar en la oficina entre las 10:00 horas y 12:00 horas, de tal manera que todo el grupo pueda coincidir para tratar asuntos generales. El resto del horario

**será libre y el empleado lo distribuirá a su gusto y necesidades; puede llegar más temprano o quedarse más tarde. Sólo en ocasiones especiales -por algún proyecto importante o junta-, se les avisará con anticipación a los empleados para contar con su presencia y tiempo ilimitado. Estas reuniones especiales serán extraordinarias; la experiencia nos muestra que se producen una o dos veces al mes como máximo.**

## **CONCLUSIONES**

**-En el mundo moderno, en las circunstancias actuales del mercado, una importante opción que tiene una empresa para mantenerse es proporcionar un alto grado de Calidad de Vida a sus trabajadores.**

**-Para obtener un alto grado de Calidad de Vida a corto plazo no hay otra opción que la implantación de procesos de mejora continua al nivel de la empresa.**

**-Si pretendemos cambios en México en todas las esferas de la actividad del hombre, entonces, indispensablemente, tendremos que revalorar socialmente el trabajo, dado que éste es el único instrumento que nos permite establecer adecuados parámetros de Calidad de Vida a nivel macrocontextual.**

**-De la Calidad de Vida que demos a nuestros trabajadores dependerá la Calidad del Trabajo que ellos producen y, de esa manera, el prestigio de la empresa.**

**-La implantación de CVT en cualquier empresa dependerá en gran medida de la calificación científica y humana de la gerencia. A una mala gerencia le corresponderá un mal grupo de trabajadores, un mal trabajo, un mal resultado.**

**-Luego de mi análisis, compruebo que es imposible establecer un programa "adecuado" de CVT sin el preliminar estudio de las particularidades socioculturales y psicosociales del grupo de trabajadores de la empresa.**

**-La mayoría de las empresas establecen sus programas de Calidad de Vida a partir de una estructura establecida y realizan los cambios en el proceso**

**de su desarrollo. En este caso tenemos la ventaja de que estamos en la fase inicial de crecimiento y ya tenemos plena conciencia -sobre todo a través de este estudio- de la trascendencia y funcionalidad del establecimiento de normas y principios de Calidad de Vida y, a su vez, de la decisiva repercusión de este programa al nivel de toda la empresa. No necesitamos esperar que aparezcan los problemas para cambiar; podemos anticiparnos a ellos.**

**BIBLIOGRAFÍA**

- Acle Tomasini, Alfredo (1990). *Planeación estratégica y control total de calidad. Un caso real hecho en México*. México, Grijalbo.
- \_\_\_\_\_ (1994). *Retos y riesgos de la calidad total. Preguntas básicas*. México, Grijalbo.
- Béjar Navarro, Raúl (1988). *El mexicano. Aspectos culturales y psicosociales*. México, UNAM.
- Berezin, Charles (1991). "La calidad total es conveniente para el trabajador". En *Calidad Total. Monografía 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3a. parte)*. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C., p 1-5.
- Berry, Thomas H. (1992). *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Colombia, McGraw-Hill.
- Covey, Stephen R. (1995). *Los 7 hábitos de la gente altamente efectiva*. México, Editorial Paidós.
- Crosby, Philip B. (1993). *Completeness (Plenitud). Calidad total para el siglo XXI*. México, McGRAW-HILL.
- Davis, Keith y John W. Newstrom (1993). *El comportamiento humano en el trabajo. Comportamiento organizacional*. México, McGRAW-HILL.
- Díaz-Guerrero Rogelio (1990). *Psicología del Mexicano*. México, Trillas.

- Gamio, Manuel (1993). *Antología*. México, UNAM.
- Gitlow, Howard S. y Shelly J. Gitlow (1993). *Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Una guía práctica para mejorar su posición competitiva*. Colombia, Editorial Norma.
- Guajardo Garza, Edmundo (1996). *Administración de la calidad total*. México, PAX.
- Ishikawa, Kaoru (1993). *¿Qué es el control total de la calidad? La modalidad japonesa*. Colombia, Editorial Norma.
- \_\_\_\_\_ (1994). *Introducción al Control de Calidad*. Madrid, Díaz de Santos.
- Juran, J.M. (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid, Díaz de Santos.
- Juran, J. M. y Frank M. Gryna (1993). *Manual de Control de Calidad. Volumen I*. Madrid, McGRAW-HILL.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Manual de Control de Calidad. Volumen II*. Madrid, McGRAW-HILL.
- Krass, Eva S. de (1990). *Cultura gerencial México-Estados Unidos*. México, Grupo Editorial Iberoamérica.
- MACPAL, S. A. (1996). *Gestión de la calidad total*. México, Díaz de Santos.
- Madrid, Miguel de la (1982). *Los grandes problemas nacionales de hoy. El reto del futuro. Desarrollo, empleo y combate a la inflación*. México, Diana.

- Møller, Claus (1992). *Calidad personal. La base de todas las demás calidades*. México, TMI Publishing, A/S.
- \_\_\_\_\_ (1993). *Employeeeship. Movilizar las energías de todos para triunfar*. México, TMI Publishing, A/S.
- Münch, Lourdes (1992). *Más allá de la excelencia y la calidad total*. México, Trillas.
- Paz, Octavio (1995). *El laberinto de la soledad*. México, FCE.
- Ramírez, Santiago (1977). *El mexicano, psicología de sus motivaciones*. México, Enlace-Grijalbo.
- Rico, Rubén Roberto (1993). *Calidad estratégica total: Total Quality Management. Diseño, implementación y gestión del cambio estratégico imprescindible*. Argentina, Ediciones MACCHI.
- Riggs, James (1993). *Sistemas de producción. Planeación, análisis y control*. México, Limusa.
- Serra Puche, Jaime (1991). "Palabras de clausura". En *Calidad Total. Monografía 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3a. parte)*. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C., pp. 27-28.
- Silva Herzog, Jesús (1985). "Meditaciones sobre México". En *El ensayo: siglos XIX y XX*. México, PROMEXA, pp. 215-241.
- Silvestre Méndez, M. (1994). *Problemas económicos de México*. México, McGRAW-HILL.

Thor, Carl (1991). "La calidad total es conveniente para las empresas". En *Calidad Total. Monografía 7. Memorias del II Congreso Internacional Calidad Total (3a. parte)*. México, Fundación Mexicana para la Calidad Total A.C., pp. 16-21.

Ziglar, Zig (1993). *Nos veremos en la cumbre*. México, Editorial Norma.