

61
25



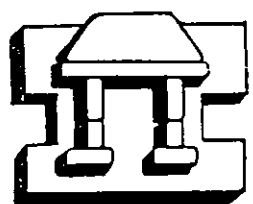
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

"CAMPUS IZTACALA"

UN ANALISIS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL
MEXICANA SOBRE LA IMPLEMENTACION DE UN
MODELO DE CALIDAD TOTAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A :
FRANCISCO JAVIER GUADARRAMA ALVAREZ



IZTACALA

ASESORES: LIC. GUILLERMO HERNANDEZ NERIA

LIC. ISAAC PEREZ ZAMORA

M. EN C. RUBEN GONZALEZ VERA

LOS REYES IZTACALA, ESTADO DE MEXICO

1999

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

271182



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.

**A MIS PADRES:
(RAÚL Y MA. CARMEN)**

Sabiendo que no existirá una forma de agradecer una vida de sacrificio y esfuerzo, quiero que sientan que el objetivo logrado también es de ustedes y que la fuerza que me ayudó a conseguirlo fue su apoyo.

Con respeto y admiración. GRACIAS. Los amo.

**A MIS HERMANOS:
(JOSÉ LUIS, RAÚL, ANTONIO, SILVIA, "TERESA ",
ROSA, ALEJANDRO.)**

En reconocimiento a todo el apoyo brindado a través de mi formación profesional, con la promesa de seguir siempre adelante.

GRACIAS, los quiero mucho.

A MI TIO OSCAR:

Porque gracias a tu apoyo y comprensión he llegado a realizar una de mis más grandes metas.

Con cariño GRACIAS.

A MARTHA:

Porque eres de las personas que todo lo comprenden y dan lo mejor de sí mismos sin esperar nada a cambio.... porque sabes escuchar y brindar ayuda cuando es necesario.... porque te has ganado el cariño, admiración y respeto de todo el que te conoce.

Con cariño sinceramente GRACIAS.

**A QUIENES CON SU AYUDA HICIERON POSIBLE
LA CAPTURA E IMPRESIÓN DEL PRESENTE:**

Como un testimonio de gratitud a su ayuda
desinteresada, sin escatimar esfuerzo alguno.

Rocío Hervert - Luis Denisia.
Martha Monter - Víctor Villeda
Marcela Yáñez - Pablo T.
Marilyn M.-Adela B.
Alejandro Guadarrama.

GRACIAS, por su valiosísima cooperación.

A MIS ASESORES:

Dedico el presente, como agradecimiento al apoyo
brindado y como un reconocimiento de gratitud al haber
finalizado esta carrera.

Mil GRACIAS.

A MIS TÍOS Y PRIMOS:

Por su incansable ejemplo de lucha, superación y
entrega, como agradecimiento y reconocimiento de
gratitud.

A MIS SOBRINOS:

He llegado al final de éste camino, no es fácil llegar, se
necesita ahínco, lucha y deseo, pero sobre todo apoyo
como el que he recibido durante todo este tiempo.

AL MAESTRO JOSÉ GPE. ANGELES. Y AL GRUPO DE BAILE "CONTRASTE VIRTUAL".

GRACIAS. Nunca me había divertido tanto.

A JANET Z. V.

Como agradecimiento a los bellos momentos, por tu paciencia y por todo lo maravilloso que vivimos y aprendimos juntos.

GRACIAS. Te deseo lo mejor.

A MIS AMIGOS INCONDICIONALES:

Por nuestra valiosísima amistad y por la infinidad de cosas que hemos vivido juntos.

GRACIAS. ADOLFO B Y ENRIQUE C.

A MIS COMPAÑEROS:

Por haberlos conocido.... por los alicientes que infundieron en mí para seguir adelante.... por su apoyo y confianza. GRACIAS.

Finalmente, a toda esa maravillosa gente que no me gustaría omitir, pero que tengo muy presente; sin duda alguna también les doy las GRACIAS.

FRANCISCO JAVIER. Ψ

FALTA PAGINA

No.

1

ÍNDICE.

	PAGS.
INTRODUCCIÓN.	5
CAPÍTULO I. PRINCIPIOS, EVOLUCIÓN Y DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL.	
1.1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE LA CALIDAD TOTAL	10
1.2. DEFINICION DE CALIDAD TOTAL.....	14
1.3. TEORÍAS DE LA CALIDAD TOTAL.....	18
1.3.1. EDWARD DEMING.....	18
1.3.2. PHILIP B. CROSBY.....	20
1.3.3. ARMAND V. FEIGENBAUM.....	22
1.3.4. JOSEPH JURAN.....	24
1.3.5. KAORU ISHIKAWA.....	26
CAPÍTULO II. ASPECTOS DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL.	
2.1. LA CALIDAD TOTAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.....	31
2.2. LA CALIDAD TOTAL EN LA PRODUCCIÓN Y EI SERVICIO..	35
2.3. COSTOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.	42
CAPÍTULO III. LA PSICOLOGÍA Y SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD TOTAL.	
3.1. LA PARTICIPACIÓN DEL PSICÓLOGO EN EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.....	47
3.2. CAPACITACIÓN.....	50
3.2.1. ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACIÓN Y ADIESTRAMIENTO EN MÉXICO.....	52
3.2.2. LA CAPACITACIÓN ENFOCADA HACIA LA CALIDAD TOTAL.....	56
3.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL... ..	59
3.3.1. CONDICIONES BÁSICAS QUE CREAN LA NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.....	63

CAPÍTULO IV. PRINCIPIOS BÁSICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

4.1. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL..	70
4.2. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.....	76
4.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.....	85
4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD TOTAL.....	88

CAPÍTULO V. LA CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA.

5.1. UNA PANORÁMICA DE LA PROBLEMÁTICA Y CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN MEXICANA.....	96
5.1.1. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.....	98
5.1.2. LOS VALORES CULTURALES Y LAS TRADICIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD MEXICANA.....	99
5.1.3. EL ESTILO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL DE LA ORGANIZACIÓN MEXICANA.....	107
5.2. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA PSICOLOGIA DEL MEXICANO Y SU RELACIÓN CON EL TRABAJO.....	111
5.2.1. EL TRABAJADOR MEXICANO.....	113
5.2.2. ASPECTOS POSITIVOS DE LA PSICOLOGÍA DEL MEXICANO.....	119
5.3. LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO.....	120
5.3.1. ERRORES MÁS FRECUENTES AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE CALIDAD EN MÉXICO.....	122
5.4. OTRAS CULTURAS, OTRAS CONDUCTAS LABORALES.....	132
5.4.1. LA EXPERIENCIA JAPONESA VS LA EXPERIENCIA OCCIDENTAL.....	134
CONCLUSIONES.....	139
BIBLIOGRAFÍA.....	142

RESÚMEN.

Se realizó la presente tesis teórica con la finalidad de identificar los elementos que subyacen a la cultura organizacional mexicana, para sustentarlos en un modelo de calidad total. Dado que los elementos centrales y marco de referencia de esta tesis se refirieron a la calidad total y la cultura organizacional mexicana se analizaron de manera comparativa ambos tópicos, destacando los aspectos psicológicos que de ahí se derivaron. De acuerdo al análisis realizado las conclusiones principales señalan que: 1) Hacer las cosas bien depende de las personas, es decir, el peso del recurso humano en la calidad total es determinante; 2) Dicho planteamiento considera una serie de implicaciones psicológicas en el ámbito organizacional (cambio de actitudes, modelos mentales y comportamiento congruente a favor de la calidad total); 3) La cultura de calidad está constituida por una serie de principios básicos de actuación, que permiten orientar y estimular las acciones del personal de la organización hacia un objetivo en común: la necesidad de mejorar la calidad para obtener la productividad requerida; 4) La cultura organizacional es un concepto dinámico, por cuanto se va enriqueciendo permanentemente a través de las creencias y vivencias diarias que configuran los valores compartidos; 5) En la cultura organizacional inciden aspectos tales como: el grupo humano, el estilo gerencial, la estructura y los procesos, en este sentido la eficacia de una organización recibe la influencia de la cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, integración y control; 6) La cultura organizacional mexicana necesita cambios específicos en torno a su administración tradicional, en este contexto resulta importante la prioridad de darles cabida a los valores y hábitos positivos que existen en nuestro contexto laboral, debido a que el estilo de administración en México refleja una planeación a corto plazo e improvisación, lo que dificulta las funciones administrativas; 7) La forma en que el recurso humano ha sido administrado ha cambiado a través del tiempo, en el contexto de la calidad total el hombre es protagonista y no un sujeto pasivo.

INTRODUCCION.

La calidad total tiene sus orígenes dentro de la escuela del pensamiento administrativo de control de calidad. Cabe señalar que el control de calidad es tan viejo como la propia industria; pues desde que el hombre comenzó a elaborar cosas con sus manos (manufacturar), debió existir interés en la calidad de los productos. Ya en la Edad Media los gremios o hermandades de los artesanos, habían establecido un largo periodo para los aprendices de adiestramiento, y exigían que quienes trataban de convertirse en maestros de un oficio, presentaran pruebas de aptitud y habilidad. Tales reglas están orientadas al mantenimiento de la calidad; la investigación e inspección en fábricas así como los cambios producidos en la economía mundial han buscado constantemente durante años asegurar la calidad de la producción o servicio; el control de la calidad tiene pues una larga historia (Duncan, 1990).

Después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la unión de científicos e ingenieros japoneses, la cual en 1949 estableció un comité de investigación en control de calidad con miembros procedentes de las universidades, industrias y gobierno. Este comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad para difundir dichos conocimientos a fin de elevar la calidad de los productos japoneses (Gutiérrez, 1994).

Es importante mencionar que la escuela de control de calidad aparece como una forma de pensamiento administrativo fuerte dentro del mundo occidental en la segunda mitad de la década de los 80's cuando los países occidentales se dan cuenta del auge del Japón, centrando su atención en ese país, con el fin de determinar las causas que hicieron posible dicho auge, y observar la manera y forma de administración de las organizaciones japonesas. Los aspectos como calidad, satisfacción del cliente, definición clara de objetivos, participación y cultura; han sido relevantes para entender el proceder de las organizaciones japonesas (Mancebo, 1987).

En los principios que subyacen a la escuela de control de calidad el hombre cobra importancia, en la medida en que es considerado como elemento vital para el éxito y desarrollo de las organizaciones, mediante su participación en diferentes aspectos de la vida organizacional (Morales, 1996).

Por otra parte, a lo largo de su historia, la calidad ha sido definida de distintas formas, por ejemplo Feigenbaum (1988), define la calidad total como un sistema efectivo para integrar el desarrollo de la calidad, su mantenimiento y los esfuerzos por mejorar ésta en los diversos grupos de una organización. De ahí que se realice una estructura de trabajo acordada por el personal operativo y administrativo de manera integrada, creando procedimientos efectivos para asegurar la satisfacción del cliente y costos económicos de la calidad. Así mismo Ehiobuche (Citado en Molina, 1992), la define como el control de la administración misma, es decir, un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo y mantenimiento de la calidad realizado por diferentes grupos de la organización, de modo que sea posible la producción de bienes o servicios.

Las definiciones estandarizadas oficialmente por el American National Standards Institute (ANSI), define la calidad como la totalidad de las características de un producto o servicio que apoyan su capacidad para satisfacer necesidades dadas, sin embargo a pesar de que existen un sin número de definiciones con respecto de la calidad, resulta claro que estas se centran en varios puntos principales, de los cuales dependerá que el producto o servicio sea o no de calidad; estos puntos son: 1) la fiabilidad del producto o servicio; 2) sus características o prestaciones, 3) durabilidad 4) conservación, 5) la seguridad y el carácter no dañino para el entorno, 6) el costo de posesión etc., (Molina, Op. Cit.).

De esta forma el cliente toma partido en las especificaciones del producto o servicio para la calidad. Con esto el mercado internacional de hoy marca un nuevo perfil de competitividad global. La estructura de este perfil exige el mejoramiento de las organizaciones a nivel administrativo, tecnológico y humano; es decir, las organizaciones se están preocupando por mejorar sus productos o servicios para ser más competitivas en este nuevo contexto, quieren que el mercado perciba la diferencia en dichos productos o servicios.

Es así como las organizaciones adoptan el concepto de calidad total (C. T.), como la estrategia que permite cumplir y superar las expectativas de los clientes. La calidad total se basa en diferentes principios; implica pensar en la calidad en términos de todas las funciones de la empresa, y en un proceso de principio a fin, donde se integran todos los niveles de esta. Es un enfoque de sistemas que considera todas las interacciones entre los diversos elementos de la organización. Por eso, si la calidad la hacemos todos, esta no puede existir mientras haya división entre la dirección y el resto del personal. En nuestro país la calidad total adquiere una importancia fundamental; la perspectiva de un acuerdo de libre comercio establece la posibilidad de acceso al mercado más grande del mundo. Esto nos permitirá sin duda, crear un área de comercio de una dimensión extraordinaria y al mismo tiempo aumentará la competencia obligando a nuestros productores a elevar su eficiencia y productividad; es decir, "calidad total". Dicha filosofía se ha adoptado con el objeto de tener un desarrollo organizacional (Castillo y Vieyra, 1995).

En este sentido, el Desarrollo Organizacional (D. O.) es un esfuerzo planificado por toda la organización para responder a los retos que impone el cambio actual. Se considera de vital importancia el trabajo en equipo, las técnicas y metodologías que se utilizan en su implementación son las de la dinámica de grupo que fomentan las relaciones humanas positivas en la organización. De esta forma se puede decir que el D. O. mas que el uso de técnicas y metodologías debe ser el fomento de iniciativa y creatividad para buscar mejores horizontes que permitan renovación y consolidación de las organizaciones en un marco de servicio, productividad y calidad (Ramirez y Moreno, 1985).

Por eso ,cuando se decide cambiar la organización mediante la adopción de la calidad total, dichos cambios no sólo se presentan en su estructura interna, sino en diversos campos que la rodean, en un marco social, político, económico y psicológico. Hoy en día cada organización tiene como tarea mantener un equilibrio para sobresalir competitivamente en el mercado nacional o internacional, con dicha filosofía se pretende

que todo individuo tenga un aprendizaje y un cambio de actitud hacia sus labores; de tal forma que hagan suyos dichos valores de calidad (Franco, 1995).

Así mismo al implantar la calidad total, se modifica la cultura organizacional, subrayando la importancia de los valores y creencias compartidos y su influencia en el comportamiento humano. Por ello al crear valores de calidad se dará origen a una cultura fuerte creando en el comportamiento organizacional la realización óptima de las actividades laborales (Morales, 1995).

En base a lo anterior surge la necesidad e interés de las organizaciones del mundo actual, de implementar nuevos sistemas de producción, bajo una perspectiva más amplia de lo que se consideraba a sus inicios, esto es lo que se ha hecho llamar calidad total en el que se otorgue capacitación constante y autosostenida como un proceso educativo continuo (Castillo y Franco, 1995). México está viviendo actualmente una era de cambios, dentro de los cuáles se encuentra la apertura comercial, lo cual lleva a competir con mercados externos cuyas organizaciones se rigen y destacan por la "calidad" de servicios o productos ofrecidos al cliente. Por lo que en México, específicamente en sus organizaciones tanto privadas como de gobierno se tendrá que adoptar e implantar la calidad total. Con esto se deduce la importancia de la aplicación de los programas de calidad total para el desarrollo de las empresas mexicanas, lo cual a su vez permitirá un desarrollo económico del país.

Ante la competitividad, la necesidad del cambio organizacional constituye una cuestión de interés común y de sobrevivencia. La calidad total bajo esta perspectiva tiene beneficios significativos e importantes en cada organización siempre y cuando sea comprendido en su "totalidad" y no de manera incompleta y sin conocimiento profundo de los valores y filosofía de las organizaciones mexicanas. Para lograr lo anterior, es necesario analizar la cultura interna de las organizaciones, es decir el cúmulo de valores creencias y actitudes que se manifiestan dentro de éstas, con la finalidad de modificar y desarrollar los patrones culturales y comportamentales que se dan. Esto nos lleva a realizar una transformación completa de todas las áreas de la organización; en materia de recursos humanos significa que el personal debe de cambiar su forma tradicional de actuar y de pensar con respecto a su situación laboral, ya que la única manera de efectuar mejoras en las organizaciones es por medio de este valiosísimo recurso. Se parte entonces de la premisa de que hay que renovar lo interno para poder brindar una respuesta positiva y satisfactoria "hacia fuera".

Todo esto ha causado el interés de diversos investigadores por el estudio de la cultura organizacional. Cada uno de estos han aportado variadas aproximaciones para comprender la complejidad y diversidad existente en el tema; por ejemplo Alvarado y García (1994), desarrollaron una metodología con la finalidad de hacer más tangible el estudio de la cultura organizacional, mediante la elaboración de un instrumento de medición. Por otra parte algunos autores como Díaz Guerrero (1986), aborda la cuestión de la cultura del mexicano desde una perspectiva biopsicosociocultural, su estudio está basado en análisis comparativos y estadísticos entre diferentes regiones de México. Sus principales hallazgos indican que existen ciertos patrones de las áreas constitutivas del mexicano que son producto de su cultura y entorno social, lo cual influye en su comportamiento. Por otra parte, Castillo y Franco (1995); Morales (1996), mencionan que los mexicanos debemos de cambiar nuestros malos hábitos y costumbres (el desorden, el llegar tarde, hacer las cosas

mal, etc., plantean que la enseñanza de los nuevos hábitos y costumbres serían importantes si se aplicaran en los diferentes niveles de educación, preferentemente en los niveles inferiores, quienes son el futuro del país y pasarán a formar parte de los trabajadores del mañana, por lo tanto formarían una nueva cultura de calidad.

Cuestionando dichos planteamientos podríamos formular una gran cantidad de preguntas (¿Bajo qué criterios o condiciones?, ¿Qué beneficios o consecuencias se presentarían bajo esta cultura de calidad?, etc.). Si bien se puede argumentar que la calidad total ha sido funcional logrando avance en otros países resulta que, a excepción de contadas organizaciones mexicanas, no se han obtenido resultados benéficos, como los que se han dado en empresas japonesas.

Lo que en realidad sucede con todos los modelos administrativos que se traen a México con la intención de incorporarlos en nuestras organizaciones, es que no corresponden a la realidad que vive en nuestra gente, ni mucho menos a su idiosincrasia. Son modelos administrativos de excelente diseño, pero pertenecen a otras culturas (costumbres, tradiciones y valores). Aún no hemos comprendido que cualquier modelo, sea educativo, administrativo, económico, etc., por muy brillante que sea, sino es desarrollado desde nuestra perspectiva cultural y social difícilmente dará resultados satisfactorios, mucho menos sino se ajusta a la cultura de la empresa. Para lograr el sueño de contar con empresas de calidad debemos empezar por definir nuestra misión como empresa, lo cual no es otra cosa que el propósito fundamental, constante y permanente que nos hará estar siempre presentes en la mente de aquellos que requieran de nuestro trabajo (producto-servicio), es decir, entender y extender las creencias y principios básicos que moldearán y guiarán a nuestra organización y al personal que la integra.

Esto no implica que nuestra cultura e ideología se copie y adapte como una condición igualitaria a otros países sino adecuar y/o retomar parte de dicha filosofía a la cultura e ideología mexicana; esto justifica una de las razones del por qué las organizaciones no consiguen resultados en materia de calidad total pues la contemplan de forma fragmentada tomando en cuenta ciertos aspectos y dándole poca importancia a los elementos culturales del individuo. A este respecto Chilpa (1990), señala que a pesar de su gran diversidad étnica y cultura, México es un país con grandes posibilidades de desarrollo, ya que promueve con cierta homogeneidad intra y extra frontera ciertos valores compartidos.

Se trata entonces de no cambiar la idiosincrasia del trabajador mexicano ni de que sus valores entren en contradicción con la filosofía de la calidad total, se trata más bien de ver qué hacer con dichos valores para introducirlos y sustentarlos en una cultura de calidad, aspectos que son poco contemplados en la planeación de estrategias en torno de la calidad total.

En base a lo anterior se deriva la siguiente pregunta de investigación: ¿Qué relación tiene la cultura organizacional mexicana sobre la implementación de un modelo de calidad total?; teniendo como objetivo identificar los elementos que subyacen a la cultura organizacional mexicana para sustentarlos en un modelo de calidad total.

De esta manera en el primer capítulo se toma en cuenta como marco teórico conceptual la definición de la calidad total así como sus antecedentes históricos, como una retrospectiva cuya finalidad permita comprender mejor el presente de la calidad total. Además se enfatizan los diferentes principios, planteamientos y aportaciones de los llamados gurús de la calidad total.

El segundo capítulo desarrolla los aspectos de la administración de la calidad total, conceptos como: la calidad total en los recursos humanos, el producto y el servicio. También se establecen los costos y beneficios del sistema de calidad total.

El capítulo tercero, se finca sobre la importancia que tiene la psicología en el contexto de la calidad total; señalando la participación del psicólogo en el sistema de calidad total. En síntesis, el comportamiento humano en la administración de la calidad total, de ahí que se tome en cuenta la capacitación enfocada a la capacitación total, capacitación y aspectos legales de ésta, etc.; es importante mencionar que la calidad total se enfoca hacia el cambio y desarrollo de las organizaciones, por lo que también se abordan aspectos específicos del Desarrollo Organizacional.

El cuarto capítulo, está enfocado como marco de referencia en torno a la cultura organizacional, se mencionan aspectos y principios básicos de ésta, que permiten analizar y comprender el comportamiento organizacional, señalando la cultura organizacional, sus elementos, etc., además se destaca la interrelación entre cultura organizacional y calidad total con la finalidad de comprender el concepto de cultura de calidad.

El quinto capítulo, profundiza, analiza y presenta una panorámica de los aspectos que constituyen la cultura organizacional mexicana; en este se enfatizan los valores, tradiciones y estilos administrativos tradicionales de nuestro país. Por otra parte se toman en cuenta aspectos del trabajador mexicano y su psicología, también se estudia el fenómeno de la calidad total en México y por qué ha fracasado. De manera comparativa se hace una breve reseña de la calidad total en otros países y culturas. En síntesis, este último capítulo plantea la problemática organizacional en México como, corolario para sentar las bases de los aspectos que se deben tomar en cuenta para la implementación de la calidad total. En general la presente tesis teórica proporciona aspectos que manifiestan la importancia del cambio en nuestras organizaciones mexicanas, así como las responsabilidades sociales a las cuales debe hacer frente la dirección y administración de recursos humanos.

CAPITULO I.

PRINCIPIOS, EVOLUCION Y DESARROLLO DE LA CALIDAD TOTAL.

1.1 ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIDAD TOTAL.

La calidad total tiene sus orígenes dentro de la escuela de pensamiento administrativo de control de calidad. Cabe señalar que el control de calidad es tan viejo como la industria misma. Pues desde el momento en que el hombre empezó a elaborar cosas con sus manos (manufacturar), debió existir interés en la calidad de lo producido. Ya en la Edad Media los gremios o hermandades de artesanos habían establecido un largo periodo de adiestramiento para los aprendices, y exigían que quienes trataran de convertirse en maestros de un oficio, presentaran pruebas de aptitud y habilidad. Tales reglas estaban orientadas en parte al mantenimiento de la calidad. En los tiempos modernos la inspección e investigación en fábricas las leyes relativas a la pureza de alimentos, medicamentos y las actividades de las sociedades profesionales, han buscado durante años asegurar la buena calidad de la producción (Duncan, 1990).

La revolución industrial vio aparecer el concepto de especialización laboral. El taller cedió su lugar a la fábrica de producción masiva de artículos terminados o de piezas que iban a ser ensambladas en una etapa posterior de producción y que por consiguiente eran reemplazables. El trabajador ya no tuvo a su cargo exclusivo la fabricación total de un producto, sino sólo una parte de éste. El cambio trajo consigo un deterioro en la calidad de la mano de obra. La mayor parte de los productos que se fabricaban en aquella época no eran complicados, por lo que la calidad no se vio mayormente afectada. Conforme los productos se fueron complicando y las respectivas labores se fueron haciendo más especializadas, fue necesario revisar los productos en cuanto se concluía su fabricación (Besterfiel, 1995; Gutiérrez, 1989).

A partir de la segunda Guerra Mundial, la industria manufacturera, empezó a desarrollar un significado completo del término calidad. Con el impulso de la necesidad de satisfacer la exigencia por parte de los clientes de recibir productos que tuvieran las virtudes que se anunciaban. El término calidad empezó a significar el diseño y la fabricación de un producto que satisfacía los requisitos y las expectativas del cliente. Este movimiento estuvo impulsado en Japón por la necesidad de reconstruir la industria manufacturera, en Europa y en los Estados Unidos principalmente por parte de las fuerzas armadas, que debían contar con material que se ajustase a las especificaciones para poder cumplir su misión militar (Lesley, 1992).

En 1946 se fundó la sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC American Society of Quality Control), la que a través de publicaciones, conferencias y cursos de capacitación, ha promovido el empleo del control de la calidad en todo tipo de productos y servicios. Después de la Segunda Guerra Mundial se fundó en Japón la unión de científicos e ingenieros japoneses, la cual en 1949 estableció un comité de investigación en control de calidad. Con miembros procedentes de las universidades de las industrias y del gobierno.

Este comité tenía como propósito recabar información sobre el control de calidad y difundir dichos conocimientos a fin de elevar el nivel de calidad de los productos Japoneses. Por lo que para tal efecto, el comité organizó en septiembre de 1949 el primer curso sobre control de calidad y en 1950 organizó un seminario sobre el control estadístico de calidad para gerentes e ingenieros, en el cuál el Dr. Edward Deming ofreció una serie de conferencias centradas en la responsabilidad de la calidad a personal gerencial de alto nivel. La intervención de Deming fue definitiva, debido a que el pueblo japonés reconoce que, gracias a ella, sus industrias llevaron poco a poco el cambio que las orientó hacia la calidad, productividad y posición competitiva que sus productos han alcanzado a nivel internacional. El enfoque dado por Deming fue en primer término estadístico, con el fin de resolver los problemas de la calidad con un enfoque sistemático y serio. Sin embargo, al ser aplicado se encontraron con una serie de dificultades, como por ejemplo la resistencia de los empleados especialmente los de mayor antigüedad, pero en otros casos los ingenieros y los obreros de planta aplicaban con entusiasmo las técnicas de control estadístico, mientras que la alta gerencia no mostraba interés en el asunto. Esta situación provocó la necesidad urgente de convencer a los altos directivos de la necesidad e importancia de adoptar plenamente dichas técnicas.

Por esta razón Juran visitó por primera vez Japón en 1954 y contribuyó a destacar el importante compromiso del área gerencial para el logro de la calidad. Valiéndose de estos conceptos, los japoneses fijaron normas de calidad que después se adoptarían en todo el mundo.

Con esta serie de movimientos, la industria se dirigía hacia la filosofía de que el producto debería tener las propiedades que el cliente necesitaba y deseaba de éste.

Adoptando esta definición de calidad, los gestores podían medir y valorar mejor sus prestaciones de calidad. La calidad se convirtió en un concepto objetivo. Era un valor que todos los trabajadores podían comprender y del que se podían responsabilizar.

En este sentido, la visita de Juran fue de suma importancia y provechosa. El Dr. Ishikawa la considera como una intervención definitiva para que los ejecutivos japoneses comprendieran el nuevo sistema de Administración que era necesario adoptar para poner en práctica el control estadístico.

En 1960 se formaron los primeros círculos del control de calidad, para fines de las décadas de los sesenta y principios de los ochenta, los gerentes estadounidenses visitaban con frecuencia Japón para obtener experiencias del milagro japonés (Besterfield,1995; Gutiérrez, 1989; Laboucheix, 1994; Lesley,1992).

La enorme importancia de la calidad, ha hecho que en este siglo las organizaciones ya no centren su atención en el producto terminado, o en el resultado final, sino en cada una de las etapas del proceso desde la planificación hasta el servicio post-venta. La calidad total se manifiesta y se ejerce en cada operación en cada tarea y sobretodo en cada actitud, de esta manera, la historia de la calidad ha evolucionado en varios aspectos, tal como lo muestra la Tabla 1 (Rue y Byars,1995).

TABLA 1
La Calidad en este siglo.

1900	Inspección pieza por pieza.
1910	
1920	
1924	Concepto de "Control de Calidad" Diagramas de Control.
1930	
1931	Intentos de lograr "economía en el control de la calidad"
1940	Utilización del control estadístico y técnicas de muestreo en gran escala, para fines militares.
1950	Deming visita Japón para colaborar con la industria japonesa en términos de calidad.
1954	Juran expande el concepto de calidad y el entusiasmo por el mismo en todos los niveles de la empresa.
1960	Kaoru Ishikawa implanta los primeros círculos de calidad.
1970	
1979	Crosby funda el Quality College.
1980	
1990	
	Nos encontramos en la era de la CALIDAD TOTAL. El control es considerado una forma de evaluar el proceso y hacerlo cada vez mejor.
2000	

Con respecto a nuestro país, señala Gutiérrez (1989) que la filosofía administrativa que busca la productividad por la estrategia de la calidad se introduce en México en la década de los 80s debido principalmente a los siguientes factores:

- a) Varias compañías multinacionales, especialmente en la rama automotriz, comenzaron a exigir en sus filiales mexicanas llevar control estadístico de la calidad. Esto nos obligó a la alta gerencia de dichas compañías a comprometerse con el sistema administrativo de control de calidad y, por consiguiente, a exigir evidencia estadística de la calidad a la compañías proveedoras de los componentes nacionales de la industria automotriz.

En esta forma, empresas estrictamente mexicanas; han adoptado el nuevo sistema administrativa

- b) La industria maquiladora ha contribuido también a que la estrategia de la calidad se extienda, pues la maquila opera sistemas muy precisos de calidad; lo cual ha requerido una formación especial del personal. La movilidad característica del personal que trabaja en la maquila ha contribuido a la divulgación de los nuevos conceptos relacionados con la estrategia de calidad.
- c) Empresas mexicanas, debido a la crisis económica que a partir de 1982 enfrenta el país, han visualizado la necesidad de exportar para sobrevivir; por esto han buscado la forma de ser verdaderamente competitivas a nivel internacional y han recurrido al sistema administrativo del control total de calidad.

En la introducción de la estrategia de la calidad la industria mexicana ha seguido básicamente dos modelos:

- 1.- Algunas empresas han adoptado por recurrir a la consultoría extranjera en esta materia.
- 2.- Otras en cambio, han ido asimilando, poco a poco, la nueva filosofía y han generado ellas mismas, etapa por etapa los cambios de mentalidad y de estrategia implicados en el sistema administrativo del control de calidad.

La perspectiva de la calidad se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre, desarrollando según las circunstancias y necesidades, en este sentido la estrategia de la calidad ha obedecido a momentos históricos particulares (manufactura, industrialización, gestión etc.) los cuales han contribuido en gran medida a su desarrollo y control.

Por otra parte la visión del hombre en la empresa se consideraba en un principio como un factor que carece de responsabilidad en la obtención de calidad, sin embargo esto es superado cuando la atención se centra en el recurso humano como agente potencial en el desarrollo e implementación de la calidad.

Como se ha mencionado, en las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia con respecto a la calidad debido, sobretudo, al impacto, que por su calidad, precio y confiabilidad, han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a las organizaciones, ahora se valora a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que debe presidir las actividades de la alta gerencia, así como punto de partida para su planeación estratégica tomando en cuenta los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Se trata de planear toda la actividad de la empresa para responder a los requerimientos del cliente.

Esto, sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de las organizaciones y en las estructuras de estas, así como la utilización adecuada del potencial humano.

1.2.DEFINICION DE CALIDAD TOTAL

El concepto de calidad ha tenido una profunda evolución en los últimos años: Va desde la simple selección de la naturaleza, al permitir la supervivencia de los seres y de las obras de estos, hasta la estructuración de una teoría de la calidad como modelo de desarrollo empresarial y gerencial (Gómez, 1991).

La palabra calidad, designa un conjunto de atributos sobre un objeto, permitiendo ejercer juicios de valor. De esta forma, podemos hablar de la nula, poca, buena o excelente calidad.

Todo esto, hace que la calidad aparezca como un concepto muy difícil de entender, por lo que esta es definida como el ajuste total a las especificaciones; éstas son las especificaciones de los clientes, no unas simples especificaciones del producto del servicio. Hablar de calidad significa entonces "cumplir con los requisitos." En primer lugar se acuerda lo que desea el cliente (los requisitos del cliente), en este sentido, cuando un producto o servicio mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad, es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba (Lesley, 1992; Besterfield, 1995).

La evolución del significado dado a la palabra "calidad" según el Instituto Superior de Estudios Empresariales (1995) lo podemos resumir de acuerdo con el concepto que de ella se ha tenido en la empresa a lo largo del tiempo:

- a) Hace algún tiempo se pensaba y se actuaba en consecuencia de que la calidad únicamente se controlaba. El departamento de control de calidad, como una función empresarial más, se dedicaba a separar el producto aceptable (de acuerdo con determinados estándares) del que no lo era mediante la inspección del producto terminado o en fases intermedias de producción. Sin embargo, el hecho de que la calidad sólo sea controlada únicamente aporta corrección, no evitándose la reparación de dicho error. En este caso, la calidad se enfoca exclusivamente al producto y con

criterio meramente interno sin contar con la intervención del cliente; se habla entonces de buena y mala calidad debido a que se considera “producto” sólo el bien tangible que se envía al cliente.

- b) Surge la idea de que la calidad “se hace” durante el proceso operativo, no solamente se controla, fomentado la idea de autocontrol, es decir, se confía al operario la responsabilidad de controlar la conformidad del trabajo que el mismo ha realizado. La función de control de calidad queda así desplegada entre todo el personal de producción.
- c) Como una evolución de los métodos anteriores, se llega al concepto de “aseguramiento de la calidad.” Identificando la calidad de un producto con su aptitud para el uso. Se empiezan a gestionar los costes de calidad como un enfoque al producto exclusivamente.

En la actualidad es comúnmente aceptado el significado de la calidad como: Satisfacción de las necesidades expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del valor que han recibido y percibido.

En conclusión, la calidad como función empresarial se ha entendido tradicionalmente como “aptitud para el uso”, conformidad a normas y especificaciones”.

Por su parte Lesley (1992) menciona que el concepto de calidad se ha desarrollado mucho, desde que los primeros estudiosos la definieron como: “Elaborar productos que se adecuen a los requisitos de los clientes “. El camino de esta evolución ha pasado por dos generaciones y los sectores más competitivos están poniendo en marcha una tercera y cuarta generación.

Esta evolución ilustra el modo en que las empresas están compitiendo y reaccionando cada vez más ante los requisitos de sus clientes. Por lo tanto la evolución de la calidad se puede comprender desde los siguientes aspectos:

1.- La primera generación consiste en asegurarse de que se comprendan y satisfagan los requisitos de los clientes. Esto es indicativo de la comprensión de que los clientes sólo acepten productos, bienes o servicios que satisfacen sus requerimientos. Todo producto que no lo satisfaga será rechazado. Así se cosechan clientes insatisfechos y costes añadidos para la organización. En consecuencia, esto implica que las organizaciones lleguen a esta etapa asegurándose de que exista un sistema de gestión que identifique los requerimientos de los clientes y que garantice que se satisfagan de manera constante tales requerimientos. El ajuste de los requerimientos se puede lograr inicialmente comprobando y re elaborando o sustituyendo por otro todo producto que no se ajuste a los requerimientos, antes de hacerlo llegar al cliente.

2.- La segunda generación aspira a “hacerlo correctamente a la primera siempre”. Elaborar productos defectuosos representa un derroche inmenso de tiempo y dinero. Implantando

medidas preventivas, las empresas pueden controlar los procesos y evitar que surjan los problemas de su origen.

3.- La tercera generación reconoce que algunas actividades son innecesarias. Analizando las funciones asumidas por una organización (Análisis Funcional), es posible identificar estas operaciones; es decir aquí de lo que se trata es reducir el derroche de actividades innecesarias, liberando así tiempo y dinero valiosos.

4.- La cuarta generación se centra en el doble objetivo de mejorar la capacidad de reacción del producto y mejorar la eficacia del desarrollo de su proceso, es decir, se trata de acortar el tiempo que se tarda y los costes en que se incurre para lanzar nuevos productos al mercado. El hecho de llegar primero al mercado, con un nuevo producto suele aportar una ventaja competitiva muy significativa.

Lo anterior representa ventajas considerables en la reducción de costos, aumento de ventas, aumento de la fidelidad del cliente y el aumento de la competitividad, lo cual permitirá a las organizaciones subsistir en el mercado global.

Actualmente se vive en la era de la “Calidad Total” (hacer bien las cosas a la primera). En este sentido, de acuerdo a la norma A3-1997 ANSI / ASQC, la calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades de manera implícita o explícitamente acordadas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado aunque también es necesario determinarlas y definir las. Entre los elementos que conforman estas necesidades figuran la seguridad, la disponibilidad, el mantenimiento, la confiabilidad, la facilidad de uso, la economía, es decir, precio y ambiente. Las demás necesidades se definen traduciendo aspectos y características necesarios para la fabricación o el ofrecer un producto de acuerdo a lo especificado el cumplimiento de estas especificaciones por parte del producto o servicio es medible y permite contar con una definición cuantificable y operativa de la calidad (Besterfield,1995).

Cuando la calidad se define en función de la satisfacción de las necesidades o del servicio apreciadas por el cliente se esconden una serie de especificaciones que vale la pena señalar:

- 1.- La fiabilidad del producto o del servicio.
- 2.- Sus características y prestaciones.
- 3.- Su durabilidad.
- 4.- La conservación.
- 5.- La seguridad.
- 6.- El carácter no dañino para el entorno.
- 7.- El costo de posesión.

Esto es lo que corresponde a la definición AFNOR de calidad. Si se quiere alcanzar el concepto de calidad total hay que añadir la aptitud a la satisfacción por parte de los elementos que intervienen en el proceso: La satisfacción de los accionistas y la del personal.

En el concepto de calidad total, se encuentran implicados todos los niveles de la empresa (Lyonnet, 1989). Cabe entonces hablar de calidad en un doble contexto:

1º- Como atributo del producto o servicio, conformidad a normas preestablecidas y capacidad para satisfacer al usuario.

2º- Calidad en la gestión, organización y planificación en la mejora de la calidad en toda la organización.

En este último caso, se utiliza la palabra calidad para conseguir un enfoque integrador de todas las funciones y recursos empresariales que permita alcanzar los objetivos corporativos. Sin embargo, como un método de gestión empresarial que permita un objetivo concreto, se puede definir la calidad total como:

Un sistema de gestión de la calidad en la organización, que persigue la satisfacción total de los clientes a través de "la mejora continua" de la calidad de todos los procesos operativos mediante la participación activa de todo el personal que previamente ha recibido formación y entrenamiento (ISEE, 1995).

En esencia, la calidad total tiene como objetivo asegurar que toda actividad contribuya a alcanzar los objetivos clave de la empresa, y que se lleve a cabo de manera eficiente, esto en consecuencia no es otra cosa que la mejora continua y aseguramiento de la calidad, es decir, aumentar la competitividad empresarial a través de la consecución de niveles superiores de satisfacción en los clientes.

En este sentido, la calidad total es una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y en donde gracias a la educación permanente, se lleva a cabo una mejora continua en todos los niveles, para satisfacer al cliente mas allá de sus expectativas, al ofrecerle productos y servicios de calidad, a precios competitivos y con un servicio óptimo (Fohri, 1994),

La revisión anterior en torno a la calidad vislumbra un panorama distinto de esta en cuanto a su conceptualización pues cada teórico de la calidad parte de un marco de referencia que sitúa a esta en un ambiente concreto, ya que va desde un juicio de valor hasta requerimientos o especificaciones que deben cumplirse.

Esto nos lleva a la imagen que tiene el cliente de su proveedor en base al producto o servicio que recibe. Todo contacto con el cliente, en cualquier ocasión y a cualquier nivel, contribuye a la imagen que se forma el cliente de la organización con la que mantiene relaciones. De esta manera se llega a la idea de que todo producto o servicio tiene que satisfacer las necesidades del cliente.

En este sentido, la evolución de la calidad marca un vínculo más estrecho entre el productor y el consumidor. Desarrollando este vínculo, el productor puede reforzar su base. Pasar por alto la importancia del vínculo llevará a la extinción de la organización.

En el mercado actual, las empresas deben servir de manera constante a sus clientes lo que estos desean deben innovar y reaccionar rápidamente al mercado ofreciendo nuevos conductos y servicios. La calidad desempeña un papel vital a la hora de conseguir todos estos objetivos; es decir, las organizaciones sólo seguirán teniendo éxito si comprenden las necesidades de los clientes y si se aprovechan las habilidades de todos los empleados para satisfacer dichas necesidades. Esto exige reconocer lo que cada miembro de la organización puede aportar, ya que el desarrollo humano es el objetivo de cualquier estrategia motivada por la calidad y en la medida en que la calidad ha tenido esta visión, ha sido fácil construir la teoría y la práctica para su ejecución.

Esto es calidad del hombre en su entorno y sus realizaciones, lo cual nos lleva desde el punto de vista psicológico a las interacciones entre el organismo y su medio ambiente.

De tal forma que el primero y quizá el factor más importante de la calidad como lo señala Gómez (1991) lo constituye el ser humano y el entorno natural. Esta razón de ser nace de la filosofía y está cimentada por los valores culturales, antropológicos, sociales y culturales de cada país.

Indudablemente el ser humano es el principio de la calidad, la cual se logra mediante el fortalecimiento de la educación y comprensión de la responsabilidad social y pública de los participantes, pero esto no es el final del camino hacia una organización de calidad total, es solo el principio.

1.3 TEORIAS DE LA CALIDAD TOTAL.

La teoría de la calidad tiene ya una larga historia. Crosby (1995); Deming (1989); Feigenbaum (1992); Juran (1990); Ishikawa (1996), son algunas de las figuras más reconocidas en el dominio de la calidad, de los cuales a continuación se expondrán las características de sus planteamientos.

1.3.1 EDWARD DEMING.

Deming (1989) plantea en primera instancia que la responsabilidad del sistema recae sobre la alta gerencia, ya que encauzar una organización hacia la calidad es de su exclusiva competencia, aunque la calidad misma sea tarea de todos.

También hace referencia a que si se mejora la calidad, disminuyen los costos y la reducción de estos junto con el mejoramiento de la calidad se traduce en mayor productividad. En consecuencia la Organización con mayor productividades capaz de capturar un mercado más amplio y competente, lo cual le va permitir “sobrevivir” y permanecer en el mundo de los negocios, conservando así las fuentes de trabajo para sus empleados (Gutiérrez, 1989).

Deming (Op. Cit.) establece 14 principios que confirman su sistema, dicho sistema tiene como origen la transformación de la industria americana. Cabe mencionar que éste formó la base de las lecciones que se dieron a los altos directivos de Japón en 1950.

Los 14 principios se enuncian de la siguiente manera:

- 1.- Todos los miembros de la organización deben ser constantes en el cumplimiento de los propósitos de mejorar los productos y los servicios.
- 2.- Se debe adoptar como nueva filosofía a la calidad, pues ésta guiará el que hacer de la organización; ya que a través de la búsqueda de la calidad, se puede tendera eliminar los errores.
- 3.- Se debe evitar el hacer exclusivamente inspección en el producto final, pues cualquier error que se detecte en el mismo es difícil de saber con precisión en qué parte del proceso se originó.
- 4.- El alto precio de un producto no significa mayor calidad.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio.
- 6.- Instituir la capacitación en el trabajo, ya que esta es una herramienta básica para enseñar en la práctica la forma en que se deben realizar las diferentes operaciones para obtener un producto, esto con el fin de mejorar el proceso.
- 7.- Es importante instituir el liderazgo para facilitar y promover el camino a otras personas para que puedan desarrollar en forma adecuada el trabajo que la organización les asigna.
- 8.- Expulsar el temor, crear confianza y estimular un clima para la innovación; ya que la participación de cada uno de los elementos que integran la organización es importante.
- 9.- Optimizar los esfuerzos de los equipos, grupos y áreas hacia las metas y propósitos de la organización.

- 10.- Eliminar los eslogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral; ya que hacer usos de estos aspectos, la gerencia únicamente está evitando el aceptar su responsabilidad, creando en el individuo un espíritu de culpa sobre lo que los carteles se están diciendo.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas de producción dando prioridad a la calidad en el proceso.
- 12.- Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo, ya que Deming parte del supuesto de que cada trabajador siente o debe de sentir una identificación estrecha con su trabajo. Esta identificación provoca que el trabajador sienta orgullo cuando el trabajo que está realizando es reconocida por otros.
- 13.- Fomentar el automejoramiento (Calidad de vida).
- 14.- Actuar para emprender la transformación, Para lograrlo. Deming hace referencia al Ciclo Shewart:

Este ciclo consiste en:

- 1.- **PLANEAR:** Proyectar un producto con base en una necesidad de mercado, señalando especificaciones y el proceso productivo.
- 2.- **HACER:** Ejecutar el proyecto.
- 3.- **DISTRIBUIR:** Comercializar.
- 4.- **VERIFICAR:** Investigar si el producto satisface las necesidades del consumidor con el fin de introducir los cambios y ajustes necesarios.

El ciclo de Shewart es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa; también es un procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística (Deming, Op, Cit).

1.3.2 PHILIP B. CROSBY

Crosby (1995) parte del planteamiento de que el mejoramiento de la calidad se alcanza haciendo que todo el mundo haga las cosas bien desde la primera vez (HBP). Pero la clave de hacer las cosas bien a la primera es lograr que los requisitos sean comprendidos con claridad y luego, no colocar obstáculos en el camino de las personas.

Al igual que Deming, Crosby hace referencia a la importancia de los directivos pues estos tienen tres tareas que realizar:

- 1.- Establecer los requisitos que deben cumplir todas las personas de la organización.
- 2.- Suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos.
- 3.- Dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.

Según Crosby (Op.Cit.) Los conflictos se presentan cuando la dirección muestra titubeos en su dedicación a las políticas y a los procesos. Cuando nadie puede contar con nada, nadie se dispondrá a hacer bien las cosas a la primera. Es decir, la causa es la definición de la dirección sobre lo que es la calidad. Cuando la calidad se define como cumplir con los requisitos esta definición permite a la organización operar con algo más que la opinión o la experiencia. Significa que los mejores cerebros y los conocimientos más valiosos se invertirán en establecer previamente los requisitos, y no en lo que puede hacer para eliminar asperezas.

Crosby estableció cuatro principios absolutos para la administración de la calidad:

- 1.- La calidad debe de definirse como: cumplir con los requisitos, no como lo bueno. Los requisitos, al igual que las medidas, son formas de comunicación.
- 2.- El sistema para lograr la calidad es la prevención, no la verificación. El concepto de la prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva.
- 3.- El estándar de realización debe ser “Cero defectos”. no “asi está bastante bien”. este concepto afirma que se tiene que establecer con precisión lo que se tiene que hacer.
- 4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, no los índices.

Su filosofía conocida como “cero defectos” también toma en cuenta cinco elementos a seguir para producir con calidad:

- a) **ASPECTOS DE INTEGRIDAD Y HONESTIDAD:** El trabajador debe comprometerse con la función para la cuál ha sido contratado por la organización.
- b) **ASPECTOS DE SISTEMAS:** La organización se debe considerar como un todo.
- c) **ASPECTOS DE COMUNICACIÓN:** El manejo de la información y la claridad de la misma permite que cada uno de los elementos que conforman la organización conozcan la manera en que realizan su propio desempeño. Asi como las formas que pueden emplear para lograr tales desempeños.
- d) **ASPECTOS DE LA OPERACIÓN:** El desarrollo de las operaciones es importante para lograr que la organización pueda desarrollar en forma adecuada el producto que requiere.

e) **ASPECTOS DE LAS POLITICAS:** Las organizaciones deben tener una claridad de las políticas que la guían, reflejándolo a la hora de ejecutar las acciones para conseguir los objetivos que persigue.

La primera acción que debe manifestarse en el mejoramiento de la calidad es que la dirección de la compañía se tome un momento para entender lo que se necesita y que esta misma decida que en realidad desea este mejoramiento. Esta decisión se toma cuando acepta adoptar, como norma personal, la actitud de prevenir defectos. Es obvia la razón por lo que esto es importante, pero vale la pena repetirla. es cuestión de política de calidad.

En este sentido, la política de calidad de una organización es demasiado importante como para dejarla en manos de los responsables de la aceptación del producto. El gerente de calidad o el inspector, al pedirseles que juzguen continuamente si el producto es lo bastante bueno, “adaptarán” el producto o servicio a sus antecedentes y actitudes personales.

1.3.3. ARMAND V. FEIGENBAUM.

El enfoque de control de calidad de Feigenbaum (1992) se orienta a cada una de las actividades en función de las necesidades del cliente (bajo la perspectiva ingenieril) que en última instancia se contribuye como la entidad a la que la Organización debe satisfacer sus necesidades si es que ésta quiere sobrevivir y crecer.

Feigenbaum señala que no es posible fabricar productos de alta calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el control de calidad sea efectivo, este debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar solo cuando el artículo esté en manos de un consumidor satisfecho. Por consiguiente, el principio fundamental hace referencia a que la calidad es trabajo de todos y cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso (Mancebo, 1987).

En este sentido, Feigenbaum define un sistema de calidad total como: “La estructura de trabajo operativa acordada en toda compañía y en toda la planta, documentada con procedimientos integrados técnicos y administrativos efectivos, para guiar las acciones coordinadas de la fuerza laboral, las máquinas y la información de la compañía y planta de las formas mejores y más prácticas para asegurar la satisfacción del cliente sobre la calidad y los costos económicos de la calidad” (Feigenbaum, Op. Cit, Pág. 110).

Esto hace que el enfoque de sistema para la calidad se inicie con el principio básico del control total de la calidad: Que la satisfacción del cliente no puede lograrse mediante la concentración en una sola área, de la Organización por la importancia que cada fase tiene por derecho propio. Su logro depende, a su vez, tanto en qué también y que tan profundamente estas acciones de calidad en las diferentes áreas de la organización trabajan individualmente, y sobre que tan bien y que tan profundamente trabajan juntos.

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

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

Feigenbaum señala que existen cuatro características del sistema de calidad total ingenieril que son de particular importancia:

PRIMERA. - Y la más importante es sobre las actividades principales de calidad como procesos continuos de trabajo. Comienza con los requisitos del cliente y terminan exitosamente solo cuando el cliente está satisfecho con la forma que el producto o servicio de la empresa satisface estos requisitos.

SEGUNDA: Representa la base para la documentación profunda y totalmente pensada. Se refiere a la identificación de las actividades claves y duraderas así como de las relaciones integradas gente-máquina-información que hacen viable y comunicable una actividad particular en la organización.

TERCERA. - El sistema de calidad es el fundamento para hacer el panorama más amplio de las actividades de calidad de la organización realísticamente administrables porque permite a la administración y empleados de la organización optimizar sus actividades de calidad en función de los requisitos y satisfacción del cliente.

CUARTA. - La base para la ingeniería de mejoras de tipo de magnitud sistemática a través de las principales actividades de calidad de la organización.

Por otra parte Feigenbaum (citado en Mancebo, 1987) considera que la calidad puede ser afectada principalmente por la generación de ocho factores:

1.- **EL MERCADO:** La apertura de nuevos mercados, requiere de la generación de productos de calidad para poder enfrentar a la competencia.

2.- **EL DINERO:** La Organización debe ser capaz de generar un buen producto a un costo de calidad.

3.- **LA ADMINISTRACION:** Esta tiene bajo su responsabilidad el asegurar la generación de productos de calidad.

4.- **LOS HOMBRES:** Se requiere de la participación de individuos que tengan amplios conocimientos de los productos o de los servicios que la organización ofrece para hacer de la calidad una característica de estos.

5.- **LA MOTIVACION:** Esta se logra cuando el trabajador desarrolla en forma adecuada sus tareas, y que este logro sea valorado por la organización.

6.- **LOS MATERIALES:** Los insumos que consume la organización deben de poseer la calidad necesaria para que se tenga la menor cantidad de problemas en la elaboración del producto.

7.- **LAS MAQUINAS Y LA MODERNIZACION:** La utilización de herramientas adecuadas incrementa la probabilidad de que las organizaciones puedan elaborar productos de calidad.

8.- **LOS METODOS MODERNOS DE INFORMACION:** La información es sumamente importante, pues se pueden detectar y corregir errores en la obtención del producto.

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

1.- **EL CONTROL DE NUEVOS DISEÑOS:** Tiene el objetivo de buscar constantemente nuevas alternativas para satisfacer las demandas de los consumidores de los productos o servicios que la organización genera.

2.- **EL CONTROL DE LA MATERIA PRIMA ADQUIRIDA:** Garantiza que la Organización cuente con la calidad de los insumos. Este control se realiza a través de inspecciones basadas en ciertos estándares previamente establecidos.

3.- **EL CONTROL DEL PRODUCTO:** Se realiza en el ciclo de la producción para que las correcciones que deban aplicarse se lleven a cabo con oportunidad y evite la manufactura de producto defectuoso.

4.- **LOS ESTUDIOS ESPECIALES SOBRE LOS PROCESOS:** Tienen como objetivo la detección oportuna de los errores de el proceso de producción.

1.3.4 JOSEPH JURAN.

Juran en 1954 brindó asesoría en Japón sobre productividad.

La visión de Juran (1990) con respecto a la calidad la podemos comprender en relación a tres procesos conocidos como la "trilogía de Juran":

I.- PLANIFICACION DE LA CALIDAD: Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Esto es:

- 1.- Determinar quienes son los clientes.
- 2.- Determinar las necesidades de los clientes.
- 3.- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- 4.- Desarrollar los procesos que son capaces de producir aquellas características del producto.
- 5.- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

II.- CONTROL DE CALIDAD: Este proceso consta de los siguientes pasos:

- 1.- Evaluar el comportamiento real de la calidad.
- 2.- Comparar el comportamiento real con los objetivos de la calidad.
- 3.- Actuar sobre las diferencias.

III.- MEJORA DE LA CALIDAD: Este proceso es el medio para avanzar hacia la calidad. La metodología se basa en :

- 1.- Establecer la infraestructura necesaria para mejorar la calidad anualmente.
- 2.- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos.
- 3.- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar a cabo el proyecto a buen fin.
- 4.- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - a) Diagnostiquen las causas.
 - b) Fomenten el establecimiento de un remedio.
 - c) Establezcan, los controles para mantener los beneficios.

Para Juran (Op. Cit.) los problemas de calidad se deben a una mala administración, por ello considera que todo programa debe tener:

- 1) Educación masiva.
- 2) Programas anuales de mejora.
- 3) Liderazgo de la dirección.

Además propone diez principios para la mejoría de la calidad:

- 1.- Crear conciencia de las necesidades y oportunidad de mejoramiento.
- 2.- Determinar metas de mejoramiento.
- 3.- Organizarse para lograr estas metas (comités, equipos, reuniones).
- 4.- Proporcionar entrenamiento.
- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.

- 5.- Desarrollar proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar problemas.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar resultados.
- 9.- Mantener los registros.
- 10.-Mantener la mejoría dentro de los sistemas y procesos.

1.3.5 KAORU ISHIKAWA

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

Para Ishikawa (1986) practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar, y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.

Para alcanzar esta meta es preciso que en la organización todos promuevan y participen en el control de la calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la organización y a todos los empleados.

Ishikawa distingue básicamente dos aspectos:

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

PLANEAR: Se refiere a determinar objetivos y métodos.

HACER: Se refiere a realizar el trabajo, previa educación y capacitación de los ejecutores.

VERIFICAR: Se refiere a verificar permanentemente si el producto satisface lo planeado, incluyendo la satisfacción del cliente.

ACTUAR: Se refiere a tomar la acción correctiva necesaria.

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

Así mismo establece que son cuatro los elementos causales de los problemas en un proceso productivo: Mano de obra, materiales, métodos y máquinas, las que a su vez deben analizarse descomponiéndolos para llegar a las causas que los originan.

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

- 1.- **EL SERVICIO AL CLIENTE:** El usuario o cliente se convierte en la única entidad capaz de definir la calidad que el producto o servicio necesita.
- 2.- **LA PARTICIPACION:** El control de calidad, solo puede ser implementado cuando hay un compromiso de los diferentes miembros que integran la organización en la obtención de los objetivos requeridos. Además la calidad debe ser considerada como un valor que rige el desarrollo de cada función.
- 3.- **LA EDUCACION Y CAPACITACION:** Es a través de estas como los individuos y los grupos pueden aprender a desarrollar en forma más adecuada sus funciones y por tanto satisfacer al cliente.
- 4.- **LA DETECCION OPORTUNA Y EFICAZ DE LOS PROBLEMAS:** Cuando el individuo adopta la calidad como un valor tiende a orientar su conducta hacia la obtención de la calidad, sin embargo, para lograrlo, requiere que la organización modifique constantemente cualquier tipo de actividad que desarrolle en forma defectuosa. Para lograr lo anterior la información y su manejo adecuado (Generalmente a través del uso de estadísticas), se convierte en elementos facilitadores de dicha función.

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

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

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

de los mismos.

De acuerdo a los planteamientos anteriores podemos darnos cuenta que cada filosofía centra su atención en aspectos diferentes, por lo que la calidad total abarca a todos los elementos de la Organización. Tal como se muestra en la sinopsis de la tabla 2, de acuerdo a las cinco aportaciones para la mejora de la calidad (González, 1996).

TABLA 2 Filosofías sobre el Control de Calidad.

COMPARACION DE FILOSOFIAS

Características	DEMING	JURAN	CROSBY	FEIGENBAUM	ISHIKAWA
Orientación básica hacia la calidad.	Técnica	Proceso	Motivacional	Total del sistema	Revolución conceptual
¿Qué es calidad?	Sistemas sin falla	Ajustable al uso libre de problemas	Conformancia de los requerimientos	Lo que el cliente dice que es	La calidad empieza en la educación y termina en la educación.
¿Quién es RESPONSABLE de la calidad?	La administración	La administración	La administración	Cada quien	Todas las divisiones Todos los empleados
Importancia de los requerimientos del cliente como	Muy importante	Muy importante clientes en cada etapa del ciclo de vida del producto o servicio	Muy importante	Muy importante	Muy importante Cliente-interno Cliente-externo
Objetivo de la calidad	Cumplir/Exceder las necesidades del cliente Mejora continua	Satisfacer al cliente Mejora continua	Mejoramiento continuo: "Cero defectos"	Satisfacer necesidades del cliente Mejora continua	7 puntos del propósito común
Métodos para lograr la calidad	Estadístico	Planeación, control y mejoramiento	Marco de 14 puntos	Control Total de Calidad (CTC)	Control Total de Calidad la modalidad Japonesa
Elementos clave para la implantación de la calidad	Programa de 14 puntos	Desglose de proyectos Consejo de calidad Equipos de calidad	Programa de 14 puntos Costos de calidad Administración de la calidad Matriz de madurez	Métodos de ingeniería y estadísticos a través de la compañía	Comunitario "Círculo de Control de Calidad"
Papel de entrenamiento	Muy importante para directivos y trabajadores	Muy importante para directivos y empleados	Muy importante para directivos y empleados	Muy importante para directivos y supervisores	Fundamental Comités interfuncionales y gerencia interfuncional

En el caso del planteamiento de Deming en base a sus 14 principios, desde el punto de vista del Análisis Experimental de la Conducta podemos ver como primer aspecto la preponderancia que se le da al medio ambiente, ya que este constituye una variable determinante de la conducta humana, en este sentido, las condiciones físicas y el contexto laboral que se plantea a través de sus 14 principios representan el control que tienen que realizarse para llevar a cabo la calidad.

Todo esto a través de análisis, evaluación y modificación de conducta para la adquisición de habilidades, que tienen como finalidad la información de las precurrentes necesarias que desemboquen en conductas terminales hacia el objetivo último que es la calidad y la productividad.

Por otra parte cabe mencionar que la filosofía de Deming va más allá de la gerencia tradicional al poner en tela de juicio el hecho de que la organización es más importante que el empleado, ya que por el contrario, menciona en su primer principio que todos los miembros de la organización deben ser importantes en el cumplimiento de los propósitos de mejorar los productos y los servicios.

Todo esto resalta el apoyo hacia el trabajador por parte de los demás cuando siente que su trabajo es aprobado y respetado y produce más cuando las responsabilidades de su trabajo lo incitan a usar todo su saber e ingenio para cumplirlas. Para alcanzar todo esto, los procesos de la organización habrán de ser tales, que aseguren que hay una probabilidad máxima de que cada miembro buscará y aceptará la responsabilidad de su trabajo.

La implementación de la filosofía de calidad de Crosby (cero defectos) implica un proceso del análisis de los costos no solamente para corregirlos sino para evitarlos y en consecuencia prevenirlos. En base al análisis funcional cuando se habla de los costos se trata de identificar todos aquellos estímulos antecedentes que tengan que ver con estos, los cuales provocan una serie de errores que tienen como consecuencia la "no" calidad de los productos o servicios .

Esto permitirá la explicación y la descripción de como interactúan las variables relacionadas con los costos en las diferentes áreas o departamentos de la organización, para su resolución de manera sistemática y programas a: cero defectos.

Cero defectos implica cumplir con los requisitos, en el caso del factor humano significa describir operacionalmente cada una de las funciones que se deben desempeñar para la consecución de la estrategia planteada.

Uno de los aspectos fundamentales para la consecución de la calidad en el sistema de Feigenbaum se refiere a la comunicación como sistema efectivo. El sistema hombre-máquina, el sistema hombre-grupo y el sistema líder-subordinado requieren que haya intercambio de información. Sin embargo donde se pone mayor énfasis es en el sistema hombre-máquina basado en un sistema o enfoque ingenieril, lo cual a veces crea problemas a los trabajadores y consumidores: productos que no se pueden usar y máquinas que no se pueden mover, de ahí la importancia de la comunicación en los sistemas hombre-grupo y

líder-subordinado.

En este sentido, el papel del psicólogo es reunir datos básicos sobre como se desempeña el hombre y luego aplicar este saber a los problemas que se presentan en el sistema hombre-máquina, de manera tal que se busque reorganizar el trabajo, rediseñar máquinas y modificar el ambiente de modo que el trabajo resulte más fácil y efectivo. De esta forma el ambiente físico en que se trabaja representa un elemento crítico para determinar la eficiencia del sistema hombre-máquina. Puede ser tan oscuro que ni se vean los controles, tan ruidoso que no se oigan las señales impidiendo que se puedan manejar los controles. Así pues, este binomio en la mejoría de la calidad es importante, por lo que resulta necesario definir y crear el mejor ambiente posible para el operador y la máquina.

En el caso de Juran se establece la participación de la gerencia como eje de partida en la implementación de la calidad, para transferir los objetivos y la política a las fuerzas operativas. Por lo que la planeación, control y mejoría de la calidad tienen como propósito incrementar la frecuencia de todo tipo de comportamientos deseados, de esta manera cuando se plantea la idea de proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos funcionen. Podrían reforzarse comportamientos específicos, como por ejemplo la cooperación de un empleado hacia la mejoría de la calidad.

Ishikawa a su vez centra su atención en la educación al mencionar que el control de calidad comienza con la educación y termina con la educación, de esta manera cuando plantea la adopción de valores como: el servicio al cliente, la participación, la capacitación y la educación, nos lleva a la idea de que el entrenamiento en materia de capacitación deben de convertirse en un proceso continuo. Este proceso supone tanto el entrenamiento inicial de los empleados nuevos o de los que son trasladados, como el mejoramiento del desempeño de los que ya tienen experiencia. Lo importante aquí es que cuando se dé el desempeño deseado tienen que ser gratificados lo más pronto posible de manera significativa con el fin de obtener refuerzo. No sirve mucho si, los supervisores se refieren al comportamiento deseado de parte de los trabajadores semanas después de que se haya dado.

En este sentido la retroalimentación también es fundamental en este proceso ya que el trabajador debe conocer los efectos de sus respuestas. El propósito del entrenamiento es guiar esas experiencias de tal modo que los cambios en la conducta del trabajador en sus habilidades y actitudes lo hagan más interesado en su trabajo y más productivo. Por eso las situaciones y experiencias de aprendizaje pueden llevar a una nueva conducta.

En síntesis, en base a lo expuesto cabe resaltar la importancia que tiene la gerencia y su liderazgo para la implementación de la calidad total. También se habla mucho del papel que le confiere a cada uno de los elementos de la organización, en este sentido se pone énfasis a la formación del recurso humano para contribuir con su talento. Esto supone eliminar las barreras para que cada uno esté orgulloso de su trabajo. En caso contrario se provocaría frustración en las personas, lo cual tiene efecto en el rendimiento, de ahí su importancia en la participación y el reconocimiento de la organización. En este sentido en las filosofías de calidad total que en este capítulo se expusieron el factor humano cobra importancia porque participa activamente en el proceso de las actividades organizacionales. Además muestra su creatividad e inteligencia en su grupo o círculo de trabajo, al analizar

problemas, plantear soluciones, tomar decisiones etc.

También gran parte de las filosofías están en función de una transformación de la mentalidad del trabajador (valores, actitudes, comportamiento y formas de pensar en relación al trabajo), lo cual nos lleva a replantear una serie de aspectos que tienen que ver con las amplias variabilidades interindividuales o intergrupales que tienen que ver con aspectos de experiencias en el pasado y factores culturales e idiosincráticos que en la práctica hacen difícil la planeación de la calidad.

Este planteamiento nos insta sobre el aprendizaje que puede hacerse a través de mediadores que no necesariamente son estímulos del tipo recompensa o castigo. Dado que los individuos al ser diferentes, pueden evaluar los estímulos de diferente manera, también y por tanto pueden responder a ellos de manera diferente, de ahí precisamente su importancia y sobre los aspectos que se deben de tomar en cuenta para su desarrollo en un contexto muy particular.

CAPITULO II

ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL.

2.1 LA CALIDAD TOTAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.

Como se ha visto, las teorías de la calidad total centran su atención en todos aquellos elementos que conforman las organizaciones y además cabe destacar la importancia que se le da al "Factor Humano" como eje fundamental hacia la calidad total. En este sentido, la transformación sólo puede realizarla el hombre

No obstante, a lo largo de la historia las organizaciones centraban sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos en aquellos recursos que le eran más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención a aquellos más fáciles y abundantes. Los recursos humanos, hace algunas décadas, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Sin embargo con el surgimiento de la industrialización, la situación fue cambiando y el mercado de trabajo se fue sofisticando. Con todo esto se tuvieron que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y además encontrar condiciones para retenerlos en las organizaciones creando y estimulando cambios en estos mediante la formación y el desarrollo del personal, de esta manera una cosa retroalimenta a la otra (Chiavenato, 1988).

problemas, plantear soluciones, tomar decisiones etc.

También gran parte de las filosofías están en función de una transformación de la mentalidad del trabajador (valores, actitudes, comportamiento y formas de pensar en relación al trabajo), lo cual nos lleva a replantear una serie de aspectos que tienen que ver con las amplias variabilidades interindividuales o intergrupales que tienen que ver con aspectos de experiencias en el pasado y factores culturales e idiosincráticos que en la práctica hacen difícil la planeación de la calidad.

Este planteamiento nos insta sobre el aprendizaje que puede hacerse a través de mediadores que no necesariamente son estímulos del tipo recompensa o castigo. Dado que los individuos al ser diferentes, pueden evaluar los estímulos de diferente manera, también y por tanto pueden responder a ellos de manera diferente, de ahí precisamente su importancia y sobre los aspectos que se deben de tomar en cuenta para su desarrollo en un contexto muy particular.

CAPITULO II

ASPECTOS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD TOTAL.

2.1 LA CALIDAD TOTAL Y LOS RECURSOS HUMANOS.

Como se ha visto, las teorías de la calidad total centran su atención en todos aquellos elementos que conforman las organizaciones y además cabe destacar la importancia que se le da al “Factor Humano” como eje fundamental hacia la calidad total. En este sentido, la transformación sólo puede realizarla el hombre

No obstante, a lo largo de la historia las organizaciones centraban sus esfuerzos para alcanzar sus objetivos en aquellos recursos que le eran más problemáticos, difíciles y escasos en detrimento de la preocupación y atención a aquellos más fáciles y abundantes. Los recursos humanos, hace algunas décadas, constituían el ejemplo típico de recursos fáciles y abundantes. Sin embargo con el surgimiento de la industrialización, la situación fue cambiando y el mercado de trabajo se fue sofisticando. Con todo esto se tuvieron que encontrar soluciones para desarrollar los recursos humanos disponibles y adecuarlos a la tecnología en desarrollo y además encontrar condiciones para retenerlos en las organizaciones creando y estimulando cambios en estos mediante la formación y el desarrollo del personal, de esta manera una cosa retroalimenta a la otra (Chiavenato, 1988).

Durante muchos años, al preguntarse cuál es el fin o el objetivo de las organizaciones, la respuesta generalizada se acercaba a lo siguiente: el objetivo de las organizaciones era obtener determinada renta, lo cual permite mantener su continuidad.

Actualmente parece que el objetivo de las organizaciones, de la calidad total, el objetivo es "Satisfacer al cliente". La renta que procede del cliente y que permite dar continuidad a la empresa, es una consecuencia imprescindible. Pero el objetivo que debe ser perfectamente conocido por todos los componentes de la empresa es satisfacer al cliente. En consecuencia, el enfoque actual de las organizaciones desde la aparición de la CALIDAD TOTAL es concreto: el cliente es un fin y no un medio (Mahon, 1992).

Para lograr este fin las organizaciones cuentan con recursos, los cuales pueden ser agrupados en dos grandes bloques: recursos materiales y recursos humanos los cuales tienen diferentes funciones en el logro de la satisfacción del cliente.

Con personas preparadas y dispuestas se pueden aprovechar bien los Recursos materiales, y complacer adecuadamente al cliente. En cambio, con personas no preparadas ni dispuestas por más recursos materiales que se tengan no se aprovecharán debidamente. Porque en definitiva, el recurso principal que tienen las organizaciones para lograr la calidad total es el recurso humano, porque la calidad total depende de las personas de su preparación y de su esfuerzo. A veces las personas hacen mal su trabajo porque no saben hacerlo, lo cierto es que muchas veces, por una razón u otra, lo mismo lo hacen. En muchos casos con el paso del tiempo, y a fuerza de ensayo y error, la persona termina aprendiendo su tarea, habiendo dejado clientes disgustados e insatisfechos. Aunque también existen personas que saben hacer bien su trabajo pero no pueden hacerlo por alguna razón, en ocasiones esas razones son valederas y de fuerza mayor, otras no tanto, algunas son transitorias o permanentes. Lo cierto es que a veces alguien aunque quiera, no puede hacer lo que lo que la organización necesita, produciendo errores que en el peor de los casos, los descubre un cliente (Mahon, Op. Cit).

La producción de bienes y servicios, así como la consecución de los objetivos organizacionales están íntimamente relacionados con los esfuerzos del personal. En este sentido, los recursos humanos de toda organización se refieren a todas las personas de todos los niveles, sin importar sus funciones. Con todo esto se insiste en reconocer que el recurso humano es el más importante pues gracias a él tienen sentido los otros recursos. Debido a esta situación aparecen en las organizaciones los departamentos de recursos humanos que no sólo se encargan de su administración, sino también de la capacitación y el adiestramiento del personal elevando así los niveles de calidad y productividad (Ramírez y Moreno, 1989).

De acuerdo a lo anterior según Rodríguez (1995) el sistema de recursos humanos tiene como objetivos:

- 1) Regular de manera justa y técnica las diferentes fases de las relaciones laborales de una organización "para" promover al máximo el mejoramiento de bienes y servicios

producidos.

- 2) Lograr que el personal al servicio del organismo social trabaje "para" lograr los objetivos organizacionales.
- 3) Proporcionar a la organización una fuerza laboral eficiente "para" la satisfacción de sus planes y objetivos.
- 4) Elevar la productividad del personal "para" proporcionar unidad acción en consecución de objetivos comunes.
- 5) Satisfacer requisitos mínimos de bienestar de los trabajadores "para" crear condiciones satisfactorias de trabajo.
- 6) Alcanzar hasta su más alto nivel la realización tanto del trabajador como del patrón.
- 7) Resolver eficazmente los problemas que susciten antes de establecer la relación laboral durante la presentación de los servicios y al término de dicha relación laboral "para" sostener adecuadas relaciones de trabajo.

De esta manera las organizaciones que tienen un sistema de calidad total, deben contar con un departamento de recursos humanos que permita establecer una mayor vinculación entre el sector productivo y el sector educativo actualizar constantemente la capacitación en las organizaciones. Los objetivos a seguir por el responsable del área de recursos humanos deben girar en torno a la productividad (unidad de negocio/costo beneficio), a la constitución de una fuente cultura organizacional, a la vinculación de los recursos humanos con el negocio (estrategia de negocios), a la satisfacción del empleado, a la retención y atracción del personal de alto potencial y al manejo flexible de la fuerza de trabajo (Groth, 1992. Citado en Castillo y Vieyra, 1995).

Por su parte Casio (1992), plantea que la administración de los recursos humanos desarrollan sus funciones en 6 áreas:

1.- AREA DE ATRACCIÓN Y RECLUTAMIENTO DE PERSONAL: En esta se tiene como objetivo la identificación de los requerimientos del trabajo dentro de una organización, determinar el número de personas y habilidades necesarias para realizar el trabajo, además de brindar oportunidades iguales a todos los candidatos. Las actividades que cubren el objetivo son: obtener datos para realizar el trabajo, describir el trabajo, planear el recurso humano y afirmar su rumbo de acción.

2.- AREA DE SELECCIÓN DE PERSONAL: Tiene la finalidad de elegir a la gente que mejor califica para desarrollar el trabajo y cubrir el lugar vacante. Al realizar la selección de personal se establece un compromiso con la Ley Federal del trabajo y la empresa. Posteriormente se identifica a los candidatos se elaboran pruebas y desarrollan test se realizan exámenes físicos, finalmente se toma la decisión de aceptación o rechazo del candidato.

3.- AREA DE RETENCION DEL PERSONAL: Se encamina a la valoración del empleado para su desarrollo efectivo en el trabajo, así como la seguridad y estado de salud del empleado en el ambiente laboral. Las actividades a realizar son: El establecimiento de los beneficios en salarios y prestaciones con base al mérito, la indemnización, las relaciones

laborales , la seguridad e higiene y los servicios al empleado.

4.- AREA DE DESARROLLO DEL PERSONAL: Tiene como objetivo preservar y ampliar la competencia de los empleados en sus trabajos a través del mejoramiento en sus habilidades, conocimientos y destrezas. Para cubrir tales objetivos se realiza un entrenamiento técnico, directivo y organizacional, planeación de las carreras, consejeros o asesores y aplicación de programas de incentivos.

5.- AREA DE VALORACIÓN DEL PERSONAL: Su objetivo principal es evaluar y observar las conductas y actitudes relevantes para trabajar y desarrollar en el área de trabajo.

6.- AREA DE AJUSTE DEL PERSONAL: Consiste en mantener un acuerdo con la organización en las políticas estipuladas. Esto se ejecuta a partir de la aplicación y el cumplimiento de las normas y reglas de la empresa, la realización de promociones y transferencias de personal y la realización efectiva de los despidos y jubilaciones.

Todo lo anterior vinculado con la estrategia global de la organización permite tener un enfoque ubicado hacia la consecución de la calidad total permitiendo el establecimiento de las estrategias para planeación operativa.

Como podemos ver, debido a los cambios administrativos originados por la implementación de la calidad total dentro de las organizaciones, se ha generado una nueva concepción del recurso humano; ya que este representa la vía de acceso hacia el éxito de las organizaciones. El recurso humano es uno de los medios, el fin es el cliente.

Queda claro, según el punto anterior, que las organizaciones funcionan básicamente con el aporte de las personas que la conforman. Pero también debe quedar claro que sus resultados, es decir, el logro o no de la calidad total, depende de la calidad del recurso humano.

Este planteamiento nos dirige hacia las razones que hace o no posible la calidad del recurso humano. Dichas razones obedecen a muchas circunstancias tales como la motivación, falta de apoyo problemas de actitud etc. Lo cual da lugar a que las personas no sepan hacer su trabajo porque no se les ha enseñado, o porque aprenden porque no tienen la capacidad necesaria para aprender, lo cual hablaría de un error en la selección del personal, si no puede ser porque no tiene los medios o herramientas, y si no quieren, es porque algo ocurre en la organización que no incentiva su voluntad para hacer las cosas bien, es decir, se tratan de aspectos que la organización a veces no pone a su disposición y que en su consecuencia repercute en el logro de la calidad total.

Por lo tanto las organizaciones tienen la mayor influencia para que el recurso humano sea bien aprovechado, y rinda de manera tal que pueda contribuir al logro de la calidad total. De ahí la importancia del "efecto en cascada" del cual se habla mucho en las teorías de la calidad total, todo debe empezar con el compromiso de la alta gerencia, el cual se debe concretar y encausar hacia las condiciones que favorezcan el cambio.

Porque si bien es cierto que cuando las personas ingresan a una organización, traen consigo algo propio, sienten, actúan y piensan de manera personal, también es cierto que al entrar en la organización, seguramente tendrá que adaptar todo lo que trae a la organización en la cual se inserta y al "medio ambiente" que esa organización le brinda. Algunos tendrán que modificar mucho, otros pocos, otros nada; algunos se irán por no poder o querer hacer modificaciones.

Todo esto cobra gran importancia desde el punto de vista psicológico (medio ambiente, motivación, modificación de conducta y actitudes etc.) y además da pauta a pensar en lo importante que resulta la participación del psicólogo como eje de cambio en los recursos humanos para actuar en términos organizacionales (porque así lo exige la calidad total), y no simplemente dentro de una visión microscópica o departamental.

En este sentido sus estrategias de trabajo deberán situarse en un nivel global dentro de la organización y no simplemente en detalles moleculares o en planos aislados; Todo esto con la finalidad de desarrollar un ambiente psicológicamente receptivo (actividades relacionadas con las metas personales, oportunidades, de ascenso, promociones, reconocimientos, participación etc.).

2.2 LA CALIDAD TOTAL EN LA PRODUCCION Y EL SERVICIO.

Debido al proceso de cambio económico que nuestro país enfrenta, la apertura comercial ha redefinido las estrategias de la actividad empresarial, y la competitividad en productos y servicios ha educado al consumidor mexicano.

En este sentido el futuro de México depende en gran medida de nuestra capacidad para transformar las medianas y pequeñas empresas competitivas, entendido por ello la capacidad de producir un producto u ofrecer un servicio que compita con cualquier producto y servicio que proveen los mejores competidores en el mundo.

Uno de los aspectos clave para proveer un buen servicio y producto es estar atentos a las dinámicas necesidades de los clientes, dando un mejor servicio en cuanto a tiempo, confiabilidad y costo. Esto se logra cuando existe una perfecta comunicación entre el cliente y proveedor. Por tanto, se debe conocer a los clientes, sus necesidades y expectativas (Ramírez y Cabello, 1996).

Otro aspecto clave se refiere a la necesidad de requerir mejor personal capacitado, con mayores conocimientos y habilidades, ya que implementar la filosofía de calidad no es sólo bajo la rúbrica de controlar un sistema sino de optimizar y favorecer a todos aquellos elementos que otorgan e integran calidad a la organización, los recursos humanos.

En el punto anterior se describió al individuo y la organización que conforma un sistema capaz de compenetrarse uno a otro buscando obtener un equilibrio y funcionalidad entre estos, con el objeto de lograr ventajas y beneficios competitivos mercado propiciando y fortaleciendo sus sistemas y procedimientos de calidad, ya que este es el encargado de elevar y mejorar sus niveles de productividad, concibiendo tal esquema no como una técnica, si no como una actitud y forma de vida. Por lo que para ello es importante que se presenten modificaciones de comportamiento y pensamiento, cada vez más significativos.

De acuerdo a lo anterior, toda organización prestadora de un producto o servicio tiene un nuevo reto: considerar la calidad del servicio como la fuerza motriz numero uno para operación del negocio. Actualmente, se está generando un cambio de actitud enfocado a preferir aquellos productos y / o servicios que satisfacen enteramente nuestras necesidades. Esto viene a redefinir el tipo de organización impregnada de esta nueva filosofía en un ambiente que así lo está demandando.

La filosofía de la calidad del servicio sugiere que todo mundo desempeñe algún papel y además que todas las cosa salgan bien para el cliente, es decir la organización debe operar en conjunto como un gran departamento de servicio para los clientes (Ramirez y Cabello Op. Cit).

Ahora, vale la pena detenerse un poco y conceptualizar el servicio en el marco de la calidad total.

La calidad en el servicio se refiere a dos circunstancias: la primera, el servicio que se le puede dar al producto, después de la venta (ello implica la información sobre el producto, el lugar de servicio, su prontitud, la competencia y la posibilidad de encontrar varias fuentes de atención); la segunda interpretación se refiere a la calidad de servicios como teléfono, viajes y educación (Gómez,1991).

Por su parte Larrea (1991) señala los usos del vocablo servicio más frecuentes:

- 1) **Servicio como bien económico.** Es la respuesta dada independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
- 2) **Servicio como una determinada especie de bien económico.** Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata por tanto de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.
- 3) **Servicio como prestación principal.** Se trata de la prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción de la necesidad del cliente.
- 4) **Servicio como prestaciones accesorias.** Se trata del conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
- 5) **Servicio pos- venta.** Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actitud propia del sector industrial.
- 6) **Servicio.** Atención a las reclamaciones del cliente.
- 7) **Servicio.** Atención de pedidos de la empresa.
- 8) **Servicios.** Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

Todos los casos anteriores tienen algo en común: El cliente percibe como valioso, además de la prestación básica, un elemento adicional consistente:

- 1.- O bien en prestaciones añadidas a la principal.
- 2.- O bien en el modo de entrega de la prestación principal.
- 3.- O bien en una combinación de las dos circunstancias anteriores.

Por la primera vía se tiene un producto/servicio final enriquecido cuantitativamente (La piscina del hotel o el servicio de bebida a bordo del avión). Por la segunda vía (la más atractiva) gana en superioridad la forma de entrega de la prestación principal (prontitud, amabilidad etc.)

En este sentido la calidad de servicio es: la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionadas con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal (Larrea, Op.Cit).

Por otra parte según el Instituto de Capacitación Ferrocarrilera (ICF) la palabra "servicio" se refiere al provecho que resulta para una persona lo que otra ejecuta en atención suya.

Como podemos darnos cuenta, la calidad en el servicio consta de aspectos tales como: prestaciones, forma en que se entrega la prestación y la más importante, la percepción del cliente en cuanto a estos elementos.

De esta manera Flipo (1985; citado en Larrea,1991) señala como factores determinantes de la percepción de un buen servicio los diez siguientes:

- 1.- Fiabilidad .
- 2.- Capacidad de respuesta.
- 3.- Tangibilidad.
- 4.- Cortesía.
- 5.- Competencia.
- 6.- Seguridad.
- 7.- Credibilidad.
- 8.- Accesibilidad.
- 9.- Comunicación.
- 10.- Comprensión y conocimiento del cliente.

Con todos estos factores se ponen en tela de juicio los modelos tradicionales de administración. El cliente está cuestionando dichos modelos. Los productos importados están ampliando cada día más la gama de opciones para satisfacer necesidades y, en consecuencia, están aumentando el poder de elección y exigencia de los clientes. Las empresas que comprenden lo anterior reconocen la necesidad de instrumentar políticas de dirección en función de los requerimientos de los clientes. Entienden que es preciso

observar el mercado a través de los ojos de su clientela.

En otras épocas, debido a la deficiente calidad de los productos, el cliente debía defenderse como podía, a tal grado que el estado se vio forzado a crear una institución para proteger al consumidor (Ramírez y Cabello, 1996).

Sin embargo cuando se trata de la calidad en el servicio también se deben tomar en cuenta otros aspectos que son la base hacia la satisfacción del cliente.

Estos aspectos se pueden comprender en dos dimensiones:

1.- LA DIMENSION DE LOS PROCEDIMIENTOS.- Esta dimensión es sistemática por naturaleza. Trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También provee los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes.

2.- LA DIMENSION PERSONAL.- Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría racional y sistemática, la dimensión personal es cálida, con frecuencia irracional, ciertamente imposible de predecir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por la naturaleza. Comprende las actividades, conductas, destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales. Este aspecto de los servicios es la dimensión personal de los servicios al cliente.

Estos planteamientos nos llevan hacia dos aspectos o formas que tienen que ver en la mejora de los servicios, por una parte se tiene la mejora de los servicios a través de la industrialización y por otra la mejora de los servicios a través del método centrado en el empleado (Albrecht y Zemke, 1990).

En el caso de la mejora de los servicios a través de la industrialización, se refiere:

- 1) A la utilización de tecnologías duras como sustituto del contacto personal y esfuerzo humano;
- 2) Mejorar los métodos del trabajo en una forma sistemática (conocida como tecnología suave).
- 3) Combinando esos dos métodos es decir, industrialización significa simplemente que se automatiza donde sea posible; se sistematiza y estandariza donde no se puede y que se deja de pensar que algunos servicios que se dan exentos de esta fórmula.

Tal vez las tecnologías duras son las innovaciones del servicio que más nos llaman la atención. Los innumerables cajeros automáticos que los banqueros han establecido como principal innovación para sus clientes, es un ejemplo evidente así como el lavado automático de automóviles que ha reemplazado horas de trabajo manual.

En la mejora del servicio centrado en el empleado, a nivel de este, el esfuerzo por el mejoramiento se inicia instruyendo a los empleados para que trabajen como una unidad y no individualmente a fin de mejorar su rendimiento en los servicios. Con todo esto se cree que aquellos que están más cerca del trabajo están en condiciones óptimas para resolver los

problemas.

Tradicionalmente, siempre ha habido problemas entre los que prestan el servicio y los que reciben. En la actualidad, la relación entre los que proporcionan el servicio y los clientes parece haber llegado a un punto crítico. Existen varias razones por las que ha aumentado este interés: En primer lugar, los clientes cada vez son más críticos respecto del servicio que reciben. Muchos clientes no esperan un servicio mejor, sino que lo esperan (Denton, 1991).

Entre otras razones por las que la calidad en el servicio son importantes según William (1992) tenemos:

1.- Desarrollo en la industria de los servicios. Hoy más que nunca hay negocios que prestan servicios. El desarrollo de las empresas que se relacionan con los servicios sigue incrementándose.

2.- Mayor competencia. La calidad en el servicio al cliente le da ventajas competitivas a miles de empresas.

3.- Mas conocimientos sobre los consumidores. Hoy se tienen más conocimientos acerca de por qué los clientes prefieren ciertos servicios y evitan otros. Los productos de calidad, junto con un precio realista, son indispensables, pero eso no es todo. Los clientes también desean un buen trato.

4.- La calidad en el servicio al cliente beneficia económicamente. Es vital extender la base de clientes. Esto significa que las empresas no solo tienen que atraer nuevos clientes sino que deben conservar los que ya tienen. La calidad en el servicio al cliente lo hace posible.

En virtud de este nuevo entorno, las empresas con deseos de sobrevivir, deberán según Ramírez y Cabello (1996), instrumentar urgentemente los 10 principios que a continuación se reseñan:

1) LOS CLIENTES COMO COMPETIDORES.

El primer principio es: "Nuestros clientes más grandes podrán transformarse en nuestros competidores directos". Es decir, los clientes de una empresa también tendrán la oportunidad de encontrar productos similares a los que ésta les ofrece en otras partes del mundo, pues ya no estarán condicionados a adquirir los del país sino competitivos en calidad y en precio.

2) YA NO HAY LEALTADES.

"Las empresas están perdiendo la lealtad de sus clientes". Este es un fenómeno típico en el mercado de libre comercio, en donde la lealtad de los clientes está

condicionada a que el proveedor cumpla sistemáticamente con sus requerimientos. De lo contrario, el cliente puede elegir uno de los innumerables proveedores que tiene el mercado.

3) BUSCAR NUEVOS NICHOS.

“Las empresas deberán orientar su estrategia hacia nuevos nichos de mercado, y no solo incrementar su participación en sus segmentos tradicionales”. La saturación de productos que experimentará el mercado mexicano en los próximos años dificultará mantener la participación que tiene actualmente cada empresa. Será imprescindible la búsqueda de nichos de oportunidad.

4) MAS VELOCIDAD.

“A los clientes les fascina la velocidad”. Y es que en una economía de libre mercado, sólo podrá sobrevivir aquel que responda rápidamente a las necesidades de los clientes. Ejemplos de ello se tienen con los negocios de comida rápida, el servicio de estafeta y DHL, o la filosofía de Aeroméxico al entregar las maletas.

5) ESCUCHAR AL CLIENTE.

“Los clientes deben ser escuchados”. Las empresas que cuidan a su clientela no sólo le proporcionan un buen servicio, sino que lo miden con la intención de controlar su cumplimiento. Esas compañías mantienen la rutina de organizar reuniones con sus clientes para escuchar sus opiniones y consejos sobre cómo mejorar el nivel de servicio.

6) EL SERVICIO ES UN PRODUCTO.

“El servicio debe ser considerado como un producto”. En los próximos años, el mercado mexicano tendrá tal variedad de productos que las diferencias entre ellos serán imperceptibles o nulas.

Por lo tanto, lo único que contará será el servicio.

7) SERVICIO DE CALIDAD.

La filosofía de Cero defectos y Just in Time no sólo debe aplicarse a las manufacturas, sino también a la relación de los clientes. La calidad implica la capacidad de satisfacer e inclusive de exceder las expectativas de los clientes, tanto internos como externos.

8) LA INVERSION DEL TIEMPO.

“Las empresas deben invertir tiempo frente al cliente”. Es costumbre en muchas empresas que cuando un vendedor se va de la empresa, difícilmente lo reemplazan. Así mismo, cuando se va un supervisor se redistribuyen las zonas. Esas decisiones de “ahorro” mal entendido tendrán un impacto negativo en el mercado saturado de competidores disputándose los clientes de la empresa.

9) DIFERENCIAR EL SERVICIO.

“Su servicio deberá diferenciarse”. El poder de elección de la clientela no solo exigirá que las empresas tengan orientación hacia el cliente, sino que su servicio deberá ser percibido como “único”, de tal forma que justifique comprar su producto y no el de la competencia.

10) EL CLIENTE ES EL QUE IMPORTA.

Este último principio es contundente:

En base a todo lo anterior, se ha puesto de manifiesto que se está viviendo una época de compradores y no de vendedores. El es quien determina y decide si compra o no cierto producto/servicio, y a quién se lo compra.

En el marco de la calidad total los productos y servicios implica estar atentos a las manifestaciones por parte de los clientes y definir en relación a estos productos y/o servicios; aún más, la calidad debe entenderse como un todo integral, es decir, todos, sea cual sea su nivel, deben desempeñar sus tareas correctamente y desarrollar una conexión de calidad con sus clientes. Y esto no ocurrirá a menos que los directivos comprendan las necesidades de los clientes. Por eso la importancia del sistema en el que funcionen los empleados.

Es importante pensar en la formación dirigida hacia la satisfacción del cliente y sobre el desarrollo de las habilidades relacionadas con el servicio al cliente, ya que muchas de las personas que trabajan de cara al público carecen de las capacidades básicas para desempeñar su tarea. Puede que el vendedor sea el aspecto más visible del servicio de mala calidad, porque no conoce sus productos a fondo, o, incluso si sabe algo sobre ellos, parece no tener motivación o interés en servir al cliente. En este caso quizá el cliente sea una simple molestia, pero por otra parte también resulta estresante tratar con una amplia variedad de actividades, temperamentos y modos de ser de los clientes, algunos de los cuales están disgustados, otros buscan información, satisfacción o sencillamente, necesitan ayuda.

Es responsabilidad de la dirección enseñar a todo el personal conocimientos básicos sobre la empresa y el producto que representan. Además también conviene pensar seriamente en cuáles deberán ser las características y cualidades que deben reunir el personal de contacto directo con el público porque estos son los que impactan directamente en las percepciones de los clientes.

Este punto nos revela nuevamente la necesidad de la participación del psicólogo en la administración de los recursos humanos en el marco de la calidad total porque difícilmente otro profesional podría desarrollar habilidades tan importantes en el servicio al cliente como: comunicación (Asertividad y/o habilidades sociales, capacidad para resolver problemas, toma de decisiones así como la empatía que son atributos positivos para el

servicio. Porque en los servicios caracterizados por el alto contacto y la personalización de su contenido, el cliente no quiere solamente una solución "a la medida", desea, además, información, asesoramiento, apoyo por parte del proveedor. Aspira a ver resuelto el "qué" de su problema pero espera que el "cómo" del proceso tenga una resolución igualmente satisfactoria. Porque unos empleados amables y preocupados por el cliente son mucho más valioso que la alta tecnología, es decir, son las personas las que constituyen la diferencia en la calidad del servicio.

En síntesis, lo que se plantea con todo esto es que las organizaciones ofrezcan productos y/o servicios teniendo como base la satisfacción del cliente, esto por supuesto implica adoptar una filosofía corporativa de calidad en el servicio, cambiando para ello las actitudes culturales y perceptivas de la organización. Esto es, congruencia entre la misión de la empresa y la formación de valores y habilidades necesarias en la calidad del servicio.

El servicio es una relación marcadamente interpersonal, cuyo nivel de calidad depende en gran medida de la actitud de los agentes humanos y, en consecuencia, de los factores que actúan como motivadores catalizadores o restrictores de dicha actitud, es decir, de la cultura.

2.3 COSTOS Y BENEFICIOS DEL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

Durante la planeación hacia el proceso de mejoramiento de la calidad, resulta importante calcular una estima de los ahorros potenciales. Es probable que éste se logre muy bien por medio de un examen de las cifras sobre costos por mala calidad. La mejor medida es la misma que para todo lo demás el dinero.

El costo de la calidad radica en dos aspectos: el precio del incumplimiento (PI) y el precio del cumplimiento (PC). El precio del incumplimiento de los requisitos lo constituyen todos los gastos realizados en hacer las cosas mal. Comprende los esfuerzos por corregir los pedidos de los vendedores cuando se reciben, corregir los procedimientos establecidos para elaborar los pedidos, rectificar el producto o servicio sobre la marcha, volver a hacer el trabajo o pagar la garantía y demás reclamaciones debido a la falta de cumplimiento de los requisitos.

El precio del cumplimiento con los requisitos es lo que hay que gastar para que las cosas resulten bien. Abarca la mayoría de los costos de las funciones profesionales de la calidad, los esfuerzos de prevención y la educación en calidad. Comprende así mismo áreas tales como la calificación de procedimientos o de productos (Crosby, 1995).

De acuerdo a lo anterior es necesario contar con un sistema de costos de calidad el cual según Colunga y Saldierna (1994) es definido como: una técnica contable y una herramienta administrativa que proporciona a la alta dirección los datos que le permiten identificar, clasificar, cuantificar monetariamente y jerarquizar los gastos de la empresa, a fin de medir en términos económicos las áreas de oportunidad y el impacto monetario de los avances del programa de mejora que está implementando la organización para optimizar los esfuerzos por lograr mejores niveles de calidad, costo y/o servicio que incrementen su

competitividad y afirmen la permanencia de la misma en el mercado

Así mismo las características principales de un sistema de costos de calidad son las siguientes:

- 1) Resume en un solo documento todos los costos de la organización y los expresa en unidades monetarias. Con el fin de facilitar a la alta dirección el actuar sobre los que tienen mayor impacto económico.
- 2) Cada sistema de costos de calidad es un traje a la medida de la empresa que lo implementa. Este se implementa de acuerdo a las características del producto que se fabrica o del servicio principal que se presta, a la complejidad del proceso de fabricación o de la prestación del servicio principal, al uso que el cliente hace del producto o del servicio principal y al avance alcanzado por la empresa en el proceso de mejora de la calidad.
- 3) El sistema de costos de calidad no puede por sí mismo reducir los costos y/o mejorar la calidad. Es solo una herramienta que permite a la alta dirección conocer la magnitud del problema de los costos, determinar con precisión las áreas de oportunidad y evaluar monetariamente los resultados de los esfuerzos en la mejora continua de la calidad.
- 4) En un sistema de costos de calidad es más importante la coherencia que la exactitud. Ya que es un indicador aproximado de las magnitudes y de las tendencias de los costos. Su principal finalidad es el presentar a la alta dirección las áreas de oportunidad más impactantes en términos económicos a fin de que actúe sobre ellas lo antes posible. El retrasar la información hasta tener datos exactos de los costos es un error que puede resultar muy costoso e incluso una de las causas que pueden terminar con la implementación de cualquier sistema de costos de calidad.
- 5) La difusión del reporte de los costos de calidad es estrictamente interna y limitada a unos cuantos puestos de la organización, generalmente la alta dirección. El reporte contiene datos confidenciales sobre la empresa, es conveniente limitar su difusión a aquellas personas que pueden aprobar o negociar acciones sistematizadas de corrección o de mejora.

El costo de la calidad se debe al cumplimiento o incremento de los requisitos y además se clasifican de acuerdo al motivo que los origina (Colunga y Saldierna, Op, Cit). En este sentido tenemos:

- 1) **COSTOS DE CALIDAD:** Son los gastos generados por asegurar que los productos, los procesos, y los sistemas cumplan con los requerimientos.

Se subdividen en:

1.1 Costos por prevención:

Se refieren a aquellos gastos para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa. Desde el punto de vista financiero, no son realmente un costo, sino una inversión, para evitar costos futuros.

1.2 Costos por evaluación:

Son los gastos generados por la inspección de los productos, los servicios, los procesos y/o los sistemas para asegurar que cumplen con los requerimientos. Las inversiones para evaluar sólo serán redituables si, al detectarse un problema, no sólo se corrige; sino que además se analiza lo que sucedió y sobre todo se actúa para modificar el proceso y garantizar que el problema no se vuelva a presentar.

2) **COSTOS DE NO CALIDAD:** Son costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o sistemas.

Se subdividen en:

2.1 Costos por fallas internas:

Aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o sistemas en los cuales la organización tiene un control directo.

2.2 Costos por fallas externas:

Son los gastos generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, los servicios, los procesos y/o sistemas no controlados directamente por la empresa.

Dentro de los costos que nos permiten dar cuenta de la medida de la "no" calidad se tienen:

a) DEVOLUCION POR PARTE DEL CLIENTE.

Cuando un producto se deteriora el periodo de garantía, ocasiona gastos que son fácilmente evaluables:

- 1.-Intervención del servicio post-venta;
- 2.-Costo debido a la reparación o a la modificación del producto;
- 3.-Gastos de transporte;
- 4.-Pérdidas de tiempo;

5.-Para el cliente, pérdida de su producción o de disfrute de su bien, pudiendo implicar una indemnización compensatorio.

b) PERDIDAS EN LA EMPRESA.

Constituidas esencialmente por los costos originados por los desechos y los retoques. Su evaluación es sencilla: se trata de los costos de materia bruta, o ya elaborados, así como la mano de obra (Lyonnet,1989).

Ahora bien, es importante recalcar los puntos en los que intervienen la calidad total como fuente de beneficios, los cuales de alguna manera se han venido abordando en cada uno de los puntos anteriores (producto, servicio, recursos humanos y costos).

De acuerdo con Harrington (1988) los beneficios para la empresa, al implementar un proceso de mejoramiento hacia la calidad total son:

- 1.- Se produce un fuerte aumento de la calidad y de la productividad, tanto dentro como fuera de la compañía.
- 2.- Los negocios aumentan y mejoran.
- 3.- Las comunicaciones ascendentes y descendentes mejoran.
- 4.- La moral de los empleados mejora a medida que se desarrolla una relación más fuerte entre Administrador y empleados.
- 5.- Se resuelven ciertos problemas que de otra manera nunca hubiesen logrado un grado de prioridad lo bastante alto para que recibieran la atención debida.

En cuanto a los beneficios para los empleados son múltiples, como por ejemplo:

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

- a) Iniciar y mantener conversaciones al igual que hablar en público.
- b) Ser asertivo: entendiendo a la asertividad como la habilidad para transmitir y recibir los mensajes de sentimientos, creencias u opiniones propias o de los demás de una manera honesta, oportuna, profundamente respetuosa (Aguilar, 1987)
- c) Solucionar problemas

El apartado anterior aporta una serie de aspectos positivos que vales la pena

señalar. Los beneficios que pueden arrojar la implantación de la Calidad Total con éxito son enormes: Mejora de la satisfacción del cliente, eliminación de errores y de desperdicios; reducción de los costos; mejora de la motivación y del compromiso de los trabajadores; mejora de la rentabilidad y de la competitividad; lo cual puede resumirse de manera contundente en la supervivencia misma de la empresa.

Por eso es fundamental que la empresa comprenda los costos de la no calidad, porque el precio del incumplimiento de los requisitos sirve para saber si la empresa está mejorando y para determinar donde radican las mejores oportunidades de acciones correctivas.

Vale la pena entonces contar con un sistema de costos de calidad, porque cuando se carece de dicho sistema, frecuentemente cada área habla de calidad en términos diferentes, creando diversos informes y terminologías difíciles de unificar cuando la dirección pretende conocer el cuadro global del problema de la calidad. Con el sistema se pretende analizar los costos en función de un término común, el valor monetario del costo o del ahorro.

De esta manera el sistema de costos de calidad permite cuantificar monetariamente el avance de todas y cada una de las acciones de mejora implementadas en la empresa, facilitando con ello un mayor conocimiento del desempeño real de cada grupo de trabajo.

En síntesis, el costo de la calidad es el catalizador que hace tomar completa conciencia de lo que está sucediendo en la organización de una manera objetiva. Con esto pronto se hace obvio qué productos, servicios y departamentos son los que contribuyen más a esas cifras.

CAPITULO III.

LA PSICOLOGIA Y SU IMPORTANCIA EN EL CONTEXTO DE LA CALIDAD TOTAL.

3.1 LA PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.

La psicología de la organización ha sufrido en los últimos 20 años, cambios importantes que reflejan un crecimiento considerable en teoría e investigación de problemas que van desde la motivación, productividad y moral de un empleado hasta aquellos que tienen que ver en cómo organizar una corporación o cómo manejar conflictos interorganizacionales tales como los que se presentan en las empresas privadas y de gobierno. El interés por la psicología de la organización aumentó a medida que las teorías y los métodos le permitieron al psicólogo capacitarse gradualmente para analizar constructivamente los problemas del individuo en las organizaciones (Shein, 1982).

Los problemas tradicionales relacionados con el reclutamiento, evaluación, selección, entrenamiento, análisis de cargos, incentivos, condiciones de trabajo etc., los maneja el psicólogo organizacional como problemas interrelacionados e íntimamente ligados al sistema social de la organización como un todo.

En este sentido, el proceso de selección se hizo mucho más científico a medida que se trataban de identificar las características particulares que la organización requería de cada nuevo candidato. Con esta forma más sistemática y científica de hacer selección, los psicólogos se acercaron mucho más a los problemas de carácter organizacional y trataron de ponerle orden al proceso de diseño y organización del trabajo para analizar las características básicas de cada trabajo y poder asignarle a cada persona el cargo que: 1) optimizara sus capacidades físicas y humanas, 2) aumentara la coordinación y el trabajo en equipo, y 3) garantizara eficiencia en todos los aspectos, todo esto para determinar su posible efecto en la cantidad y calidad del trabajo.

Hoy en día, las áreas de inserción del psicólogo cada vez se han diversificado dentro del mercado laboral en nuestro país. El psicólogo dentro de su preparación teórico metodológica ha ganado terreno en algunos sectores que por tradición no le correspondían, tal es el caso de las empresas o instituciones donde el único punto de contacto durante mucho tiempo fué el departamento de reclutamiento y selección, siendo su función principal aplicar pruebas psicológicas de aptitud, personalidad, inteligencia o ejecución.

Por otro lado, la situación económica mundial propició la necesidad de que las empresas optimizaran la productividad y calidad del producto o servicio. Esta situación generó las condiciones para que los responsables empresariales analizaran el comportamiento organizacional, revisaran las políticas de calidad para que ya no se centraran en el producto, sino en los recursos humanos, la capacitación, los sistemas de

motivación o incentivos, la filiación a la empresa, en suma el reto fue diseñar condiciones que hicieran posible la productividad de los recursos humanos (Abravanel, 1988).

El contexto de productividad y calidad que permea la última década del siglo XX hace posible que el psicólogo ya no sea un simple aplicador de pruebas sino un analista del ambiente organizacional donde tiene que vincular los sistemas de producción con el factor más importante de la empresa, los recursos humanos.

De acuerdo con lo anterior el ámbito laboral del psicólogo ha tomado un nuevo giro e importancia dentro de las empresas o instituciones. Ya que la participación del psicólogo como un profesional indispensable para el buen logro de los objetivos de la organización, tiene que ver con la motivación, involucramiento, capacitación y cambio de actitudes del personal hacia el trabajo y estos aspectos son, sin duda, de competencia del profesional del comportamiento humano. Cabe señalar que el logro de los aspectos antes señalados no es tarea fácil ni de un solo hombre, pero si bien se han de formar equipos multidisciplinarios para su consecución, la participación del psicólogo es fundamental (Rojas, 1993).

Como se ha señalado, la adopción de las nuevas filosofías de calidad total, han permitido que se genere una preocupación real por esforzar y fomentar hábitos y valores en el personal, que compartan interés con la empresa.

Es precisamente en este punto del proceso de mejoramiento de calidad donde se requiere la intervención de profesionales que conozcan y manejen técnicas de modificación cognitiva-conductual, como apoyo a esta exigencia organizacional.

Según Velázquez (1991) de acuerdo al enfoque de la Calidad Total el psicólogo puede desempeñar cada una de las siguientes funciones:

1) PROGRAMAR.

Debido a que el modelo del proceso de mejoramiento de calidad cuenta con una estrategia ya definida (fases, pasos, principios, etc.) el psicólogo se enfrenta a la tarea de determinar, dentro de un lapso de tiempo, cuando un área o un departamento puede avanzar a de un paso a otro. El psicólogo por medio de la planeación y programación toma la decisión y marca la pauta del avance apoyando a las diferentes áreas para que el plan estratégico se cumpla.

2) ASESORAR.

Esta función exige al psicólogo estar en permanente comunicación con los directivos y gerentes de la organización a fin de mantener una estrecha relación entre ambos para evitar posibles desviaciones de los objetivos planteados por la dirección. Además el psicólogo debe establecer un sistema de reconocimiento de acuerdo a las necesidades de cada área y/o gerencia, que permita mantener la o las respuestas generadas por el jefe y sus subordinados en la aplicación del proceso.

3) INSTRUIR.

La tercera función que desempeña el psicólogo es la labor de instructor, tiene como finalidad concientizar y desarrollar al personal de la organización en relación a los

objetivos y estrategias orientadas a la calidad total así como la permanente capacitación en relación a los problemas organizacionales.

4) EVALUAR.

La evaluación del proceso se lleva a cabo de manera permanente desde su inicio hasta la etapa en la que se encuentra a través de registros, cuestionarios, tareas y participación.

De esta manera el psicólogo se involucra en el proceso de mejoramiento de calidad. En términos genéricos la función que desempeña es la de "agente de cambio" que programa, motiva y evalúa de acuerdo a las necesidades y características de la organización y de los individuos que la conforman.

Con todo esto, el psicólogo tiene la oportunidad y por ende la obligación de prepararse para responder a los nuevos retos que le han sido asignadas implícitamente o explícitamente: participar como agente de cambio dentro del marco de calidad total, entendiendo la razón de ser de la organización de la que forma parte y la definición de conceptos con los que incluso no está muy familiarizado, como son: calidad, productividad, procesos de manufactura, etcétera, así como, la relación que hay entre ellos.

La calidad total se basa en obtener la calidad no sólo del producto, sino de todas las actividades. En este esfuerzo participan desde el gerente hasta el trabajador más modesto. Las cosas se hacen bien desde el principio. En este sentido la labor del psicólogo debe estar enfocada a la integración de los esfuerzos individuales en un esfuerzo común de grupo dirigido en cada una sola dirección. Las contribuciones individuales deben encaminarse juntos para producir resultados de grupo. De hecho, éste es uno de los objetivos humanos primordiales del psicólogo en la organización.

La psicología ofrece innumerables herramientas y técnicas que puede utilizar el psicólogo en el desarrollo del recurso humano, permitiendo además comprender, analizar, evaluar y modificar la conducta humana en el contexto laboral.

En el marco de la calidad total, la participación del psicólogo tiene como finalidad el desarrollo de la calidad de los recursos humanos para la creación de un buen producto o servicio. El recurso humano es fundamental en la consecución de la calidad total; es decir, una empresa no se puede desarrollar si no se desarrollan sus recursos humanos. En este sentido sin la participación de los empleados, ningún intento por implementar la calidad en una empresa puede dar resultados, por eso la función del psicólogo como agente de cambio, posibilita la concienciación de la calidad, pues implica aspectos de actitudes, valores, etc.

El psicólogo de acuerdo a su preparación teórico-metodológica puede contribuir con sus conocimientos en la estructuración y planeación de la calidad total, así como la capacitación enfocada hacia esta. Las funciones que desempeña el psicólogo en una organización pueden llevarse a cabo mediante los conocimientos adquiridos durante su formación profesional (entrevista, planeación y programación de programas, desarrollo e implementación de objetivos, aplicación de técnicas y soluciones a problemas específicos, etc.) particularmente en el caso del egresado de la ENEP IZTACALA.

3.2 CAPACITACION.

Las organizaciones tienen en el factor humano su recurso más valioso, sin embargo, por las diferencias entre los individuos que las integran así como por el cambio característico de toda organización en el desarrollo, es imprescindible adecuar las características y habilidades del elemento humano con los requisitos de las tareas que actualmente está desempeñando o con las que en lo futuro realizará, surgiendo de esta manera la necesidad de capacitación como una de las áreas de responsabilidad del encargado de lograr un mejor desempeño del elemento humano (Arias, 1986).

El trabajo del psicólogo en la capacitación está dirigido en función de las necesidades de la empresa y en beneficio de los trabajadores y empresa. Tomando en cuenta en que condiciones se efectuará, para que se diseñen, los instrumentos de detección, ejecución y evaluación, regidos de acuerdo a las necesidades y condiciones manifestadas.

En la actualidad, la capacitación está destinada a formar personal calificado para responder a las necesidades del avance tecnológico y elevar la productividad en todas sus áreas. La capacitación es una respuesta a la falta de personal capacitado y al creciente y acelerado cambio que hoy en día requieren las organizaciones. La Industria Mexicana ya no se debe conformar con un aprendizaje casual o accidental, sino se debe exigir un aprendizaje formal y plenamente sistematizado, teórica y prácticamente; con ello situar a la capacitación y el adiestramiento como la mejor alternativa de orientación regida bajo acciones planeadas y organizadas que responden plenamente a las necesidades de la industria.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del personal (Arias, 1986).

Pinto (1994), por su parte señala que la capacitación es entendida como el proceso de enseñanza-aprendizaje que pretende modificar la conducta de las personas en forma planeada y conforme a objetivos específicos:

- Se capacita en base a necesidades específicas, para incrementar conocimientos, desarrollar habilidades y modificar actitudes para el correcto desempeño de un puesto determinado.
- Se capacita para actualizar a los trabajadores en la aplicación de la nueva tecnología, para ocupar nuevas posiciones, y en general para el desarrollo de las personas y el mejoramiento de las organizaciones.

La capacitación en la empresa según Alvarez (1990), es una fórmula extra- escolar de aprendizaje cuyo propósito es proveer al trabajador de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que habrán de aplicarse en el momento y lugar adecuado.

Siliceo (1986), señala que las principales ideas que rodean a la capacitación en una organización son las siguientes:

- 1) Proveer el desarrollo integral del personal y en consecuencia el desarrollo de la empresa.
- 2) Lograr un conocimiento técnico especializado, indispensable para el buen desempeño del puesto

También señala que el conceptualizar capacitación y adiestramiento, se tiene que tener cuidado, ya que las funciones no se pueden generalizar, porque son actividades que están en función de cada organización, y cada orientación teórica planea una serie de problemáticas: haciendo énfasis en diferentes aspectos lo que resalta la importancia de conocer diferentes conceptualizaciones teóricas útiles para fines totalmente distintos y retomar aquellos de acuerdo a las necesidades específicas.

Porque como lo expresan Margonis y Kroes (1986), el concepto de capacitación y adiestramiento debe considerarse en función de los objetivos y metas de la organización.

La definición que maneja la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (citado en Siliceo Op. Cit) acerca de lo que es capacitación es la siguiente: La capacitación es la acción destinada a desarrollar las aptitudes de trabajo, con el propósito de prepararlo para desempeñar eficientemente una unidad de trabajo e impersonal.

En cuanto al concepto de adiestramiento la STPS lo identifica de la siguiente manera: el adiestramiento es la acción destinada a desarrollar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar la eficiencia en un puesto de trabajo (Citado en Mendoza, 1986).

De acuerdo a lo anterior, para fines legales es importante plantear una distinción entre los conceptos de capacitación y adiestramiento, de la siguiente manera: Se imparte capacitación a quienes desempeñan un puesto diferente del que ocupa; y el adiestramiento es dirigido a quienes continúan en el mismo puesto, es decir, se proporcionará capacitación o adiestramiento en función de la situación particular de cada trabajador; refiriéndose a lo que es capacitación señala que es, la adquisición de conocimientos asociados a ciertos niveles jerárquicos de conocimiento, a la adquisición de habilidades manuales.

Villegas (1991) considera al adiestramiento como la habilidad adquirida, por lo general en un puesto de trabajo o la capacitación la plantea como algo mucho más amplio que incluye a el adiestramiento, que tiene como objetivo proporcionar conocimientos, sobre todos los aspectos técnicos del trabajo.

Para Ramírez y Moreno (1989) la capacitación es un medio de enseñanza, por medio del cual se prepara a una persona, para desarrollar una actividad determinada. Se hace especial énfasis en aspectos de retención análisis, actitudes y valores de los individuos buscando el desarrollo de las áreas de aprendizaje.

Por otra parte, el adiestramiento lo conciben como la acción destinada a desarrollar y perfeccionar habilidades y destrezas del trabajador con el propósito de incrementar su eficiencia con seguridad en la actividad que desempeña.

En relación a todo lo anterior, la capacitación y el adiestramiento como un conjunto de elementos que trabajan agrupadamente para el objetivo general de la organización.

La capacitación se concibe como un proceso instruccional que proporciona habilidades, de esta manera la capacitación tiende a avanzar, ya que se otorga la posibilidad de llegar a esas habilidades que se necesitan para ocupar determinado puesto de trabajo y mejorar su desempeño en este. El adiestramiento se dedica principalmente a "optimizar" las actitudes del trabajador en el puesto u ocupación en la que labora; es decir, se trata de afianzar las habilidades que ya se tienen.

En conjunto, la capacitación y el adiestramiento brinda a los trabajadores la oportunidad de desarrollar las conductas adecuadas en su trabajo, permite una mayor movilidad de la mano de obra (ascensos y transferencias), así como la probabilidad de actuar ante las contingencias de la demanda ocupacional.

Desde luego que este "proceso continuo" es la forma de llevar a cabo la actualización de conocimientos, técnicas y habilidades.

En síntesis podemos afirmar que con la capacitación y el adiestramiento:

- 1) Se origina el desarrollo del recurso humano y de equipo de trabajo en relación a su bienestar y seguridad así como de la misma empresa.
- 2) Se origina la oportunidad de adquirir nuevos conocimientos en función de las necesidades reales de la empresa, para desempeñar las funciones proyectadas sobre los puestos actuales o de nueva creación.

3.2.1 ASPECTOS LEGALES DE LA CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO EN MEXICO.

Las normas jurídico legales que rigen la capacitación y adiestramiento en México obligan a los empresarios, proporcionar capacitación a todo su personal, y al no cumplir con estas obligaciones se someten a sanciones económicas.

A) Basándose en La CONSTITUCION POLITICA DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS (1957):

En el artículo 123, apartado A, fracciones XIII y XXXI, establecen que:

FRACCION XIII; las empresas, cualquiera que sea su actividad, estarán obligadas a proporcionar a sus trabajadores, capacitación o adiestramiento. La ley reglamentaria

determinará los sistemas, métodos y procedimientos conforme a los cuales los patrones deberán cumplir con dicha obligación.

FRACCION XXI; la aplicación de la ley del trabajo corresponde a las autoridades de los Estados, en sus respectivas jurisdicciones, pero es de competencia exclusiva de las autoridades federales en los asuntos relativos a.... también será de competencia exclusiva de las autoridades federales, la aplicación de disposiciones del trabajo.... respecto a las obligaciones de los patrones en materia de capacitación y adiestramiento de sus trabajadores.... para lo cual las autoridades federales se auxiliarán de los Estados como cuando se trate de ramas o actividades de jurisdicción local.

B) EN TERMINOS DE LA LEY FEDERAL DEL TRABAJO (1996):

Entre los artículos que se refieren a la capacitación, se encuentran los siguientes:

ARTICULO 153-A; Señala que todos los trabajadores tienen derecho a que su patrón les proporcione capacitación y adiestramiento que permite elevar su nivel de vida y productividad. Conforme a los planes y programas formulados de común acuerdo, por el patrón y el sindicato o sus trabajadores y aprobados por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

ARTICULO 153-F: "La capacitación y el adiestramiento deberá tener como objetivo:

I.- Actualizar y perfeccionar los conocimientos y habilidades del trabajador en su actividad; así como proporcionar la información sobre la aplicación de nueva tecnología en ella.

II.- Preparar al trabajador para ocupar una vacante en un puesto de nueva creación;

III.- Prevenir riesgos de trabajo;

IV.- Incrementar la productividad; y

V.- En general, mejorar las actitudes del trabajador".

Sobre las obligaciones de la empresa resaltan los siguientes aspectos:

ARTICULOS 25-VIII Y 391-VII, señalan que se debe incluir en los contratos colectivos de trabajo, puntos referentes a la capacitación.

ARTICULO 132-XV; Se debe proporcionar capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 132-XXVIII; Se debe promover la participación de las comisiones para este objetivo.

ARTICULO 153-O; Las empresas deberán informar respecto a la constitución y bases generales a que se sujetará el funcionamiento de las comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento.

ARTICULO 153-E; La capacitación y el adiestramiento al que se refiere el artículo 153-A deberá impartirse al trabajador durante las horas de su jornada de trabajo.

ARTICULO 153-K; La Secretaría del Trabajo y Previsión Social podrá convocar a los patrones, sindicatos y trabajadores libres que formen parte de la empresa, que constituyan comités nacionales de capacitación y adiestramiento de tales los cuales tendrán el carácter de órganos auxiliares de la propia Secretaría.

ARTICULO 153-N; Se deberán presentar ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, para su aprobación, los planes y programas de capacitación y adiestramiento que se hayan establecido, implantadas con la aprobación laboral.

ARTICULO 153-Q; Los planes y programas de que tratan los artículos 153-N y 153-O, deberán cumplir los siguientes requisitos:

- I.- Referirse a programas no mayores de cuatro años.
- II.- Comprender todos los puestos y niveles existentes en la empresa.
- III.- Precisar la etapas durante las cuales se impartirá la capacitación y el adiestramiento al total de los trabajadores.
- IV.- Especificar a través de que procedimiento de selección se establecerá el orden que será capacitado en un mismo puesto o categoría.
- V.- Especificar el nombre y número de registro en la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, de las entidades instructoras....
- VI.- Algunas otras modificaciones serán publicadas en el Diario Oficial de la Federación.

ARTICULO 153-V; Establece que se proporcionen constancias de habilidades laborales, con el cual el trabajador acreditará haber cursado la capacitación. Así también la empresa estará obligada enviar estas constancias a la Secretaría del Trabajo y Previsión Social para su registro y control.

Sobre los derechos y obligaciones de los trabajadores se presentan los siguientes artículos:

ARTICULO 153-A; Establece el derecho del trabajador a recibir capacitación,

ARTICULO 153-H; A los trabajadores a quienes se les imparta capacitación o adiestramiento están obligados a:

- I.- Asistir puntualmente a los cursos.
- II.- Atender las indicaciones de los instructores y cumplir con los programas respectivos.
- III.- Presentar los exámenes de evaluación que sean necesarios.

ARTICULO 153-I; Cada empresa constituirá comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento integradas por igual número de representantes de trabajadores y del patrón, las cuales vigilarán la instrumentación y operación del sistema y de los procedimientos que se imparten, para mejorar las necesidades del patrón y de los trabajadores.

ARTICULO 153-T; Los trabajadores que hayan sido aprobados en los exámenes de capacitación y adiestramiento, tendrán derecho a que el instructor autorizado les proporcione la constancia respectiva y autenticada por la comisión mixta.

ARTICULO 153-U; Cuando implantado el programa, el trabajador se niegue a recibir la capacitación por considerar que tiene los conocimientos necesarios deberá presentar un examen de suficiencia que señale la Secretaría del Trabajo y Previsión Social.

Sobre la Constitución de comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento en relación a los planes y programas; se identifica como se ha señalado en el artículo 153-I y Q; y sobre las sanciones en específico se encuentra el artículo 153-S el cual establece que cuando el patrón de no cumplir a la obligación de presentar los planes y programas ante la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, en el plazo correspondiente será sancionado conforme a la ley.

Con las disposiciones de estos artículos se hace énfasis en las obligaciones de la empresa y derechos de los trabajadores, en estos se involucran las aspiraciones, tanto de los trabajadores como de las empresas y el patrón.

En este sentido, por encima de un cumplimiento legal, la capacitación debe entenderse como una interrelación de seres humanos en proceso de formación, con deseos de superarse y alcanzar sus propias metas.

De esta manera, la capacitación ya no tiene que verse como una carga legal con la que se tiene que cumplir, porque si vimos las ventajas que nos proporciona, resulta más alentador, ya que disminuye los accidentes de trabajo y una serie de costos, así como las implicaciones económicas de éstos hacia la empresa. Además si se toma en cuenta que uno de los factores para el incremento de la productividad y la calidad es la eficiencia en el trabajo, la capacitación y el adiestramiento son fundamentales al mejorar los niveles de calificación y aprovechamiento de recursos humanos.

Por otra parte, si se reflexiona acerca de las implicaciones económicas y sociales que trae consigo la aplicación y vigilancia de la ley, se podrá comprender que esta exigencia beneficia a todas las empresas dado que en la circulación de mercancías estas se convierten a su vez en consumidoras de determinados productos bienes o servicios.

Por medio de la capacitación y el adiestramiento además de desempeñarse mejor en su puesto, el trabajador logrará el desarrollo y crecimiento individual, social y laboral. De esta manera cada persona estará en posibilidad de aproximarse al empleo óptimo de sus potencialidades.

3.2.2. LA CAPACITACION ENFOCADA HACIA LA CALIDAD TOTAL.

La calidad hoy en día se ha convertido en una estrategia de gran relevancia dentro del marco conceptual y operacional de las organizaciones productivas, y es natural; un continuo mejoramiento de la calidad significa costos cada vez más bajos y esto por consiguiente repercute positivamente en la productividad. Entendida ahora no exclusivamente en términos de beneficio económico y generación de bienes y servicios sino también en el contexto del crecimiento del recurso humano.

Con el fin de asegurar la calidad se necesita más inversión en la capacitación de recursos humanos en todos los niveles de la empresa. De esta forma, uno de los papeles más importantes que lleva a cabo el psicólogo, es la elaboración de planes de capacitación y la aplicación de los mismos, con el fin de que el personal se encuentre altamente capacitado y por lo tanto, su participación en el proceso de planeación, elaboración y venta de bienes y servicios sea productiva, buscando siempre lograr el ansiado objetivo de la organización: "la calidad total" de sus bienes y servicios y la satisfacción total del cliente (Morales, 1996).

El éxito de cualquier organización depende fundamentalmente de una excelente capacitación enfocada a la calidad, ya que los nuevos parámetros a considerar para que una organización tenga permanencia en el mercado son:

- 1) Calidad de cero error; es decir, que los productos y los servicios deben estar libres de fallas.
- 2) Entrega oportuna del producto o servicio, ya que no se admiten retrasos, reduciendo los desperdicios de tiempo, esfuerzos y materia prima, para abatir así el costo de producción.
- 3) Precio competitivo a nivel internacional.

Para cumplir con estas exigencias las empresas tienen que conjugar sus esfuerzos tecnológicos, estructurales, administrativos y humanos para elaborar una nueva filosofía en la que impere la prevención sobre el error y la mejora continua, mediante la colaboración de sus miembros para hacer todo correctamente desde la primera vez.

Si bien el logro de estos propósitos depende de la conjugación de todos los recursos de la empresa, la parte más importante es el recurso humano que, además de aportar sus esfuerzos y conocimientos deberán tener una actitud positiva hacia la calidad. Lo anterior implica la necesidad de sensibilizar y dar un impulso a la capacitación en calidad (Pinto, 1994).

De acuerdo a lo anterior, el psicólogo funge un papel importante al fomentar el cambio y por lo tanto inducir a los miembros de la organización hacia éste, por medio de la capacitación. Por lo que según Rojas (1993), también habrá de encargarse principalmente de actividades como:

1.- Instruir a fin de:

- a) Lograr el cambio de actitud del personal de la organización hacia el trabajo.
- b) Fomentar el trabajo en equipo.
- c) Mejorar las relaciones humanas entre los trabajadores y administradores.

2.- Planear y programar la capacitación del personal acorde a las necesidades de calidad:

- a) Control estadístico del proceso.
- b) Solución de problemas, etc.

3.- Evaluación de programas de capacitación.

La capacitación en calidad debe darse para todos y cada uno de los integrantes de cada departamento. Así mismo, se pueden desarrollar programas que aborden los siguientes aspectos:

- a) Desarrollar programas para el cambio de hábitos y creencias, como por ejemplo: llegar tarde, tomar más tiempo para la comida, la idea de "ahí se va", no cumplir lo que se ofrece, exceso de juntas, citar a las personas y hacerlas esperar, etcétera (Buenrostro, 1990).
- b) Desarrollar y actualizar el programa de concientización: este programa debe iniciarse despacio e irse concretando a medida que se implementa el proceso de mejoramiento (Harrington, 1998).
- c) Establecer y actualizar el proceso educativo para el mejoramiento:

Se debe proveer a todo el mundo de las herramientas que le permitan prevenir los errores, con las técnicas comprobadas que les ayuden a determinar las verdaderas causas de las fallas (cuando se presenten los problemas) e implementar un método de corrección que evite que los problemas vuelvan a presentarse.

El desempeño libre de error no se inicia con algún nuevo método estadístico, ni con una técnica para la solución de problemas. Empieza cuando cada persona adquiere pleno conocimiento de su trabajo y se convence de lo que puede desempeñar con toda propiedad y sin errores. En opinión de Buenrostro (1990), esto implica que la administración de la empresa deba proporcionar a todo su personal:

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

d) Desarrollar e implementar planes de reconocimiento:

Los seguidores del conductismo llevan años argumentando que la mejor forma de modificar una conducta indeseable y de reforzar las conductas deseables consiste en premiar a los individuos cuando adoptan los patrones deseables. El premio no tiene por qué ser un fuerte suma de dinero, con frecuencia un agradecimiento público o en privado puede ser algo más apreciado y apropiado. Lo importante aquí es que el individuo o grupo de individuos sepa que la alta dirección aprecia lo que vale el esfuerzo y el resultado logrado, esto los alienta a seguir en esta dirección.

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

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

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

3.- Capacitación en la solución de los problemas: Los individuos que trabajan en la eliminación de los problemas deben tener confianza en si mismos. No sólo deben detectar y presentar los problemas; deben recabar los costos respectivos y los datos que los respalden. Deben concebir y preparar una serie de soluciones optativas y escoger la mejor de todas.

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

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

6.- Amplios reconocimientos: A todos los participantes debe dárseles el crédito y reconocimiento que se merecen.

Todo lo anterior según Buenrostro (Op, Cit), se enfoca hacia la capacitación en calidad, teniendo como propósitos fundamentales:

- a) Desarrollar la comprensión de la calidad total.
- b) Crear conciencia y perspectiva sobre los temas de calidad y de su aplicación a la estrategia de crecimiento de cualquier organización.
- c) Brindar a los administradores y trabajadores, las herramientas que les ayuden a

concretar y utilizar los sistemas de calidad como una de las principales palancas para alcanzar los objetivos comerciales y organizacionales

- d) Convencer a los administradores y trabajadores de que consideren a la calidad total como uno de los objetivos fundamentales de la organización en todo proceso de toma de decisiones.

De acuerdo a lo revisado, surge la necesidad de dar un impulso a la capacitación en calidad la cual tiene que comenzar con los niveles directivos, en tanto que a este nivel corresponde iniciar el cambio en los valores de la organización e introducir la filosofía de calidad total, así como también diseñar una nueva forma de organización y dirección de los recursos humanos de la empresa, es decir, la capacitación enfocada hacia la calidad total debe ofrecer conocimientos, habilidades y actitudes que sirvan para generar los cambios de comportamiento que se requieren para que el personal sea competitivo.

Los recursos o mecanismos que se utilicen en la capacitación enfocada hacia la calidad total pueden ser diversos de acuerdo a las condiciones generales del entorno, pero sus objetivos básicos deben estar fundamentados en relación a los principios que subyacen a las filosofías de la calidad total.

Es importante que el psicólogo, conozca la cultura, las costumbres y los problemas de su organización, pues él será promotor de conductas y actitudes en relación a la calidad total.

La capacitación juega un papel muy significativo en la dinámica de las organizaciones, en tanto que es uno de los medios que permiten generar cambios a favor de la calidad, para abrir el camino hacia la competitividad en el mercado nacional o mundial.

En la actualidad, surge la necesidad de contar con personal preparado ya que las condiciones o parámetros de la empresa moderna así lo exige, más aún en el caso del psicólogo en cuanto a recursos humanos.

En un sentido más amplio, la misión de la capacitación enfocada hacia la calidad total es contribuir al desarrollo individual, organizacional y social mediante el mejoramiento de los conocimientos, habilidades y actitudes de las personas para que encuentren en su trabajo el medio ambiente adecuado para el desarrollo personal y crecimiento a la empresa, obteniendo beneficios que le permitan mejores niveles de vida. En conclusión se plantea la necesidad de la creación de una cultura de calidad dentro de las organizaciones.

3.3. DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Es evidente que las organizaciones como entidades sociales constituyen un fenómeno relevante en la vida del hombre contemporáneo. El desarrollo y crecimientos sociales, el aumento de la industrialización, la complejidad de las funciones sociales han producido en nuestro ambiente las nuevas y complejas organizaciones de trabajo públicas y privadas.

En el intento por "modernizar" la organización y funcionamiento, se han importado instrumentos o herramientas administrativas de otros países altamente desarrollados con características económicas y socioculturales bastante diferentes a las nuestras, ocasionando efectos diversos poco positivos, como conflictos intraorganizacionales, resistencias insuperables al cambio, éxito parcial o inclusive fracaso total. No obstante, la necesidad del cambio en nuestras organizaciones es evidente y se requieren soluciones inmediatas, en este sentido, la calidad total en México representa un reto innegable dadas las actuales circunstancias de nuestro medio.

Este proceso de cambio ha provocado una crisis que abarca a todas las facetas de la persona tales como familia, religión, trabajo, organización social, cultura, etc. En este devenir de la humanidad y ante la realidad descrita, cualquier organización que no este preparada para el cambio o no se adelante al mismo, puede quedar reducida a la ruina ante cualquier circunstancia adversa que se le presente.

De aquí surge la necesidad de que las organizaciones tomen conciencia de renovación y revitalización con el fin de dar respuestas actualizadas e innovadoras que no sólo la mantengan, sino que la fortalezcan y den sentido de acuerdo a las exigencias del momento actual (Ramírez y Moreno, 1989).

De esta manera, a medida que las organizaciones se empiezan a concebir como sistemas dinámicos y adaptables, el concepto de cómo cambiar y cómo se puede influir en este cambio se empieza a refinar. En realidad, una de las áreas de la psicología organizacional que más se ha desarrollado es la que se conoce como Desarrollo Organizacional (D. O.) (Shein, 1982).

El Desarrollo Organizacional (D.O.) es una respuesta actual a esta situación de cambio y exige de parte de sus integrantes una innovación y renovación en las creencias, actitudes, valores y estructuras individuales y de la organización, sin llegar a situaciones estáticas y dinamizando constantemente el hacer y quehacer humanos.

Entre varias definiciones que se han dado sobre D.O. mencionaremos las siguiente:

Según Partin (1980), hay al menos dos escuelas de pensamiento sobre lo que es y no es el D.O. Una escuela, la de sistema y proceso, ve el D.O. un proceso por medio del cual las organizaciones pueden entender sus relaciones con su ambiente y tomar decisiones inteligentes sobre lo que la organización debería ser, a fin de funcionar en forma eficaz de acuerdo con lo que se conoce sobre las relaciones organización y ambiente.

Desde esta perspectiva se ve la organización como un sistema que puede identificarse, cambiarse y desarrollarse en forma tal que pueda alcanzar de manera óptima sus metas y objetivos. La mejor organización, por tanto, es la que mantiene una eficiencia óptima en el tiempo por medio del desarrollo de un sistema que se autocorriga y se autorrenueva y que utiliza de manera eficaz los recursos de la organización para el logro de sus fines. Es una integración óptima de las necesidades y deseos de los miembros de la organización con las metas y objetivos de la misma.

La segunda escuela de programación y procedimiento, aunque no necesariamente en desacuerdo con la primera, tiende a ver el D.O. como una forma eficaz de poner en práctica las políticas, los procedimientos y los programas fijados por la dirección de la organización. En forma típica, el personal es el grupo de la organización, responsable de estas actividades de D.O. Entendido así, Desarrollo Organizacional significa todo lo que desarrolle la organización.

La escuela de programación y procedimiento es la más antigua ya que se deriva de funciones bien establecidas llevadas a cabo en las organizaciones por el personal. La escuela de sistema y proceso se ha desarrollado a partir de la aplicación de conocimientos de las ciencias del comportamiento (especialmente la psicología y la sociología) a la Administración. Las dos no son necesariamente incompatibles pero con frecuencia se les encuentra en conflicto. Esto ocurre por diversas razones. Por un lado, los científicos del comportamiento no están familiarizados con la vida de las organizaciones y los términos y conceptos que utilizan aparecen como extraños a este medio.

Por otro lado, el personal experimentado encuentra con frecuencia difícil aplicar en forma significativa al medio del trabajo los descubrimientos de las ciencias del comportamiento.

Partiendo de la escuela de sistema y proceso; en la ciencias de la conducta, el Desarrollo Organizacional (D.O.) es un esfuerzo a largo plazo tendiente a perfeccionar los procesos de resolución de problemas y de renovación de una empresa, aplicando una administración más eficiente y de mayor colaboración, basada en la forma de pensar del organismo (haciéndose especial hincapié en la cultura de grupos específicos de trabajo, contando con la ayuda de un agente del cambio o "catalizador" y mediante el empleo de la teoría y la tecnología de las ciencias aplicadas de la conducta, incluso la investigación de las actuaciones (French y Bell, 1980).

Al hablar de resolución de problemas French y Bell (Op. Cit.) se refieren a la forma en que un organismo procede para diagnosticar y tomar decisiones acerca de las oportunidades favorables ofrecidas por su medio ambiente, y de los obstáculos que está obligado a vencer.

El concepto de lo que significa mejorar los procedimientos para resolver los problemas guarda relación con el propósito de perfeccionar los "procedimientos de renovación" aplicables al organismo, concepto este más amplio. Lippitt (1969; citado en French y Bell, 1980) reúne estas ideas, al definir la renovación organizacional como sigue:

Es el proceso de iniciar, crear y enfrentarse a los cambios necesarios de manera que a los organismos les sea posible capacitarse para poder vivir o seguir con vida; adaptarse a nuevas circunstancias; resolver problemas y aprender de las propias experiencias.

Argyris (1971; citado en French y Bell, 1980) hace hincapié en la renovación y revivificación de las organizaciones: "En el centro del desarrollo organizacional se halla el interés por vivificar, imprimir energías, actualizar, activar y renovar las organizaciones, empleando recursos técnicos y humanos" (pág. 55).

En forma semejante, al escribir acerca de la autorenovación, Gardner (1965, citado en French y Bell, Op, Cit.) alude a la forma de evitar el deterioro y la senectud de las organizaciones; de recuperar vitalidad, creatividad y hacer innovaciones; de fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad; de implementar condiciones que impulsen las motivaciones individuales, la evolución y la realización total; así como "adaptar a los objetivos el procedimiento para obtener resultados de los cambios". Por eso, paralelamente a conceptos acerca de formas perfeccionadas para resolver problemas y procedimientos de renovación se hallan importantes nociones acerca de objetivos y encauzamientos, todos los cuales son medulares para los trabajos de desarrollo organizacional.

Castaño (1984) plantea que la teoría del Desarrollo de las Organizaciones (D.O) se enfoca con particular interés en los aspectos humanos. En efecto, la obra inicial de Mc Gregor (1960, citado en Castaño Op, Cit.) postula la inadecuación de la concepción de la naturaleza humana en el trabajo en las teorías clásicas tradicionales, así como en la vida cotidiana de las organizaciones, en esta concepción se afirman una serie de prejuicios erróneos, respecto a los hombres que trabajan, lo cual ha llevado a principios y técnicas también erróneas, para organizar y dirigir las instituciones. Mc Gregor afirma que el trabajo es una actividad natural al ser humano, tanto como el juego, y que si existen las condiciones adecuadas, los individuos asumen con responsabilidad, creatividad y eficiencia las labores que tienen que desempeñar; que lo que ha acontecido a lo largo de la historia de las organizaciones, es que en ella se han creado circunstancias opuestas a la naturaleza humana.

Para Warren (1980) el D.O. es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructuras de las organizaciones, tal forma que estas pueden adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al ritmo vertiginoso del cambio mismo.

Beckard (1975) concibe el D.O. como un esfuerzo planificado de toda organización, y administrado desde la gerencia, para aumentar la efectividad y bienestar de la organización, por medio de intervenciones planificadas en los "procesos" de la entidad, las cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento.

Por otra parte Ferrer (1986) se refiere al D.O. como la aplicación creativa de largo alcance de un sistema de valores, técnicas y procesos, administrado desde la alta gerencia y basado en las ciencias del comportamiento, para lograr mayor efectividad y salud de las organizaciones mediante un cambio planificado, según las exigencias del ambiente exterior y/o interior de las organizaciones.

3.3.1. CONDICIONES BASICAS QUE CREAN LA NECESIDAD DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Como pudimos darnos cuenta, muchas de las definiciones del D.O. hacen referencia a las exigencias del medio ambiente (exterior y/o interior), en este sentido las circunstancias de un mercado y un producto o servicio ambos en constante cambio son capaces de arruinar cualquier organización si esta no está preparada para el cambio, sobre todo ante la necesidad imperante de la calidad total.

El desarrollo organizacional es necesario para sobrevivir en las condiciones de cambio actuales, ya que se requieren personas con capacidades muy diversas y con alto grado de especialización, no está por demás mencionar la importancia que tiene ahora el psicólogo en muchas organizaciones.

En opinión de Warren (1980) el cambio obedece a las siguientes causas:

- 1) Un nuevo concepto del hombre, basado en el comportamiento de sus complejas y cambiantes necesidades, que reemplaza a una idea del hombre demasiado simplista, inocente y autómatas.
- 2) Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza a un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.
- 3) Un nuevo concepto de valores organizacionales, basado en ideales humanístico-democráticos, que reemplaza al sistema de valores de la burocracia, despersonalizado y mecanicista.
- 4) Empresas de gran magnitud en vez de empresas pequeñas.
- 5) Empresas complejas y multinacionales en vez de empresas simplemente nacionales.

Shein (1982), plantea una serie de condiciones organizacionales internas que parecen ser necesarias para lograr una adaptación efectiva:

- 1.- La habilidad para recibir información y para comunicar en forma confiable y válida.
- 2.- Flexibilidad y creatividad interna para hacer los cambios requeridos por la información obtenida.
- 3.- La integración y el compromiso con todos los fines de la organización. De ahí surge la motivación para cambiar cuando sea necesario.

4.- Un clima interno de respaldo, libre de amenazas, pues cuando alguien se siente amenazado se afecta el proceso de comunicación., se reduce la flexibilidad, se estimula la autoprotección y se disminuye la preocupación por el sistema en general.

5.- La habilidad para rediseñar continuamente la estructura de la organización de tal manera que pueda ser congruente con sus fines y tareas.

Beckhard (1975), menciona algunos tipos de condiciones organizacionales que demandan esfuerzos de D.O:

- a) La necesidad de cambiar la estrategia gerencial.- Consiste en la reexaminación de las estrategias mediante las cuales la organización está operando. Procurando modificar la estrategia total de gerencia, incluyendo los patrones de comunicación, la localización de la toma de decisiones, el sistema de remuneración, etc.
- b) La necesidad de hacer al clima organizacional mas consecuente tanto con las necesidades individuales como con los otros cambios del ambiente.- Se refiere al esfuerzo de cambio que satisfaga dicha necesidad.
- c) La necesidad de cambio de las normas "culturales".- Lo que realmente se está administrando es una "cultura" en sus propios valores, reglas de juego, normas y estructuras de poder. Si hay una necesidad percibida, de que la cultura deba cambiarse con el fin de ser más consecuente con las demandas competitivas o con el ambiente surge entonces esta necesidad.
- d) La necesidad de cambiar estructura y funciones.- Se refiere a la importancia de la integración total de la organización.
- e) La necesidad de mejorar la colaboración entre grupos.- Uno de los gastos mayores de energía no funcional en las organizaciones es la gran cantidad de competencia inapropiada entre grupos. Aquí los esfuerzos se encaminan hacia la colaboración intergrupala.
- f) La necesidad de abrir el sistema de comunicaciones.- Esto se deriva de la carencia de información adecuada para tomar decisiones o de las brechas de comunicación de arriba o abajo.
- g) La necesidad de mejor planeacion.- Uno de los principales corolarios de la creciente complejidad de los negocios y las variables demandas del ambiente es que la función de planeación se descentralice a favor de un esfuerzo de toda la organización para mejorar la planeación y la fijación de objetivos.
- h) La necesidad de cambio en la motivación de la fuerza de trabajo.- Un nuevo sistema de participación y de remuneraciones, asi como de las necesidades individuales.

- i) La necesidad de adaptación a un nuevo ambiente.- Se requiere desarrollar un esfuerzo en toda la organización para examinar el cambio del ambiente, medir sus consecuencias y determinar los modos de afrontar las nuevas situaciones.

Otro aspecto importante de este vertiginoso cambio se refiere a los valores cambiantes. Muchos valores están cambiando a medida que la condición humana mejora. Beckhard (1975) enumera algunos valores que tienen vastas implicaciones en la estrategia gerencial.

- 1.- El hombre es y debe ser más independiente y autónomo.
- 2.- El hombre tiene y debe tener alternativas en su trabajo y en su tiempo libre.
- 3.- Las necesidades de seguridad deben ser satisfechas. El hombre debe procurar satisfacer sus necesidades de orden más alto.
- 4.- Si las necesidades individuales de un hombre están en conflicto con los requerimientos de la organización, él puede y tal vez debe decidirse por satisfacer sus propias necesidades, en vez de ahogarlas en las exigencias de la organización.
- 5.- La organización debe disponer el trabajo de una manera que las tareas tengan sentido y sean estimulantes y por lo tanto proporcionen recompensas intrínsecas, además de remuneraciones extrínsecas (dinero) adecuados.

De acuerdo a las necesidades y condiciones anteriores, podemos comprender que el desarrollo organizacional es un enfoque sistemático integral y planeado para el mejoramiento de la organización. En consecuencia, los objetivos del D.O. en determinada organización dependen del diagnóstico que se haga de esta; no obstante existen algunos que pueden considerar como los más comunes (Ferrer, 1986):

- 1) Desarrollar un sistema viable y capaz de autorrenovarse, que se pueda organizar de varias maneras dependiendo de las tareas. Esto significa esfuerzos sistemáticos para cambiar y hacer menos tensa la manera en que la organización opera. La función debe determinar la forma, y no las tareas encajar en las estructuras existentes.
- 2) Hacer óptima la efectividad tanto del sistema estable, como de los sistemas temporales (proyectos, comisiones, etc.) por medio de la creación de mecanismos de continuo mejoramiento. Es decir, la introducción de procedimientos para analizar tareas de trabajo y distribución de recursos y para elaborar continua "retro-información" con relación a la manera en que está operando un sistema o subsistema.
- 3) Avanzar hacia la colaboración y poca competencia de las unidades interdependientes.
- 4) Crear condiciones en donde se haga aflorar el conflicto inevitable y se maneje adecuadamente. El objetivo es hacer que la organización vea los conflictos como algo inevitable y como problemas que necesitan ser trabajados antes de que puedan tomarse decisiones adecuadas.

- 5) Lograr el punto en que se toman las decisiones en base a las fuentes de información, y no de las funciones organizacionales. No solo significa que las decisiones deben movilizarse hacia abajo en la organización, sino que se debe de determinar cual es la mejor fuente de información (o combinación de fuentes de información para trabajar sobre un problema en particular y es ahí donde debe situarse la toma de decisiones).
- 6) Aumentar el nivel de confianza y apoyo entre los miembros de la organización.
- 7) Crear un ambiente en el cual la autoridad de un papel asignado se incremente por la autoridad, basada en el conocimiento y la habilidad.
- 8) Aumentar la apertura de las comunicaciones laterales, verticales y diagonales.
- 9) Incrementar el nivel de entusiasmo y satisfacción personales en la organización.
- 10) Aumentar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y ejecución.

El Desarrollo Organizacional (D.O.), es algo más que las relaciones humanas. Es un enfoque planeado para cambiar la forma en que funcionan una organización. De manera general basándonos en los apartados antes mencionados y desde el punto de vista psicológico, podemos hacer referencia al D.O. como un proceso educacional por medio del cual se identifican, se ubican y se desarrollan los recursos humanos en forma que se hagan más eficientes para la organización. Su propósito, entonces, es mejorar la capacidad de una organización para resolver sus problemas.

En cuestiones pertinentes a la calidad, este mejoramiento se logra mediante la coordinación de los esfuerzos del personal de la organización por conseguir los objetivos de la calidad.

Entre las diferentes herramientas administrativas utilizadas para apoyar la operación de los programas de Calidad Total y por ende el desarrollo de las organizaciones y en los que la labor del psicólogo ha tenido una aceptable injerencia y que además le ha permitido ampliar su marco de referencia y operación es en la estructuración, coordinación, educación, y promoción de los programas de círculos de calidad.

Estos círculos de control de calidad como lo señala Thompson (1984), fueron inventados por los japoneses como un esfuerzo más para mejorar sus técnicas de control estadístico de la calidad. Pero una vez desarrollados, los círculos de control de calidad del Japón rápidamente se convirtieron en algo más que instrumentos para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad de los productos, sus funciones se ampliaron. Los trabajadores comenzaron a presentar propuestas relacionadas con el incremento de la productividad con medidas de seguridad industrial y, en algunos casos, mejora del diseño del producto.

En esencia, cuando una organización trabaja bajo este sistema de círculo de calidad o círculo de participación como también se le ha llamado, se convierte en una gerencia democrática en donde se impulsa la participación de los trabajadores en el control y la administración de la calidad (Oligastri, 1988).

Los círculos de calidad, en términos llanos, son reuniones informales de trabajadores en donde:

- a) Los participantes proponen los problemas que deben ser estudiados y analizados, generan soluciones y se encargan de implementarlas.
- b) Se utiliza ésta herramienta, sobre todo, a nivel de obreros, operadores, etc. Sin embargo, no se excluye que pueda ser utilizada en otras áreas tales como administración, ventas y finanzas.
- c) Es necesario entrenar a los participantes en técnicas de comunicación, toma de decisiones, análisis de problemas, presentaciones eficaces, etc.
- d) Debe respetarse la libre voluntad de participar, sin embargo, se recomienda propiciar a través de la motivación una participación de la mayoría de las personas.

Su número varía de 3 a 12 elementos. Estos trabajan en el mismo departamento y en algunas ocasiones tienen invitados de otros departamentos. La participación de los trabajadores en el círculo es voluntaria y el tema o problema que sirve de base es de libre elección por parte de ellos. Por lo general, el grupo incluye al jefe o supervisor como coordinador. El círculo se reúne durante aproximadamente 30 minutos a una hora a la semana (dentro de la jornada de trabajo).

La misión de estos equipos consiste en provocar la mejora continua que se debe conducir a la empresa a ser competitiva. Estos círculos también participan en la implantación de las acciones que emanan de la alta dirección. Ramírez y Cabello (1997) señalan que los objetivos principales de los círculos de calidad son:

- a) Propiciar que los trabajadores y empleados participen en la solución de los problemas originados en su área de trabajo y de los que, por lo tanto, tienen el conocimiento pleno para resolverlos.
- b) Desarrollar en todos los trabajadores y empleados una actitud de compromiso con el mejoramiento continuo, de manera que se elimine de las organizaciones la actitud paternalista y de conformismo que sofoca la capacidad creativa del recurso humano.
- c) Fortalecer la cultura de calidad en la organización, que habrá de provocar una mayor productividad.

Ishikawa (1985) comenta que el objetivo del programa de los círculos de control de calidad hacia la calidad total es hacer creer a la gente en la calidad, más que en controlarla o reducir costos. Además, el esfuerzo que debe realizar la organización para su puesta en práctica como sistema, va más allá del trabajo cotidiano; no es fácil ni gratis, implica un cambio profundo en la actitud, principalmente de las esferas directivas que deben integrar en su rol específico de jefe, el saber escuchar a los subordinados y dejar participar a "sus gentes" en la solución de los problemas. Esto presupone que no es posible promover los círculos de calidad sin antes de crear un ambiente receptivo entre los gerentes.

Según Thompson (1984), estos círculos de calidad "producen resultados sorprendentes para la organización, pues elevan la moral de los trabajadores, fomentan la lealtad hacia la empresa y crean en sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ellos; contribuyen a la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio. También reducen los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción, el ausentismo y las llegadas tarde" pág. 11.

En base a todo lo anterior, podemos darnos cuenta que el mundo de las organizaciones es complejo y variado, pues incluyen diversos recursos que adquieren significado cuando son orientados hacia la consecución de las metas y objetivos de la organización.

Dentro de estos recursos; técnicos, económicos, materiales, publicitarios y humanos, destacan estos últimos como los más importantes. El proceso de cambio del D.O. se enfoca a los recursos humanos por ser éstos en donde se dan las fuerzas impulsoras y restrictivas que apoyan o entorpecen el funcionamiento de la organización.

En este sentido, un aspecto relevante del D.O. es el ajuste a los cambios en su ambiente físicos y psicológico, lo cual plantea una serie de supuestos tales como: las actitudes de los empleados y los supervisores hacia su trabajo son el resultado de la forma en que está constituida la organización y de cómo se sienten tratados; por lo tanto se deberá intentar cambiar el trato que recibe la gente y sobretodo su participación en los problemas concernientes a la organización, otro supuesto tiene que ver con la satisfacción simultánea de las necesidades y de la organización lo cual sugiere que se deberá incrementar la motivación creando condiciones en las que el individuo pueda estar cada vez más satisfecho con la propia tarea, tomando en cuenta que este aspira a un crecimiento y desarrollo personal, elementos más susceptibles de ser tratados en un ambiente de apoyo y reto, en favor de los objetivos de la organización que el ambiente organizacional permita, esto resalta la importancia del psicólogo y su inclusión en los equipos interdisciplinarios con otros profesionistas en el área laboral, ya que la psicología con sus aportaciones ha enriquecido el funcionamiento de las organizaciones.

Por otra parte en el D.O. se pone atención a los grupos de trabajo, ya que no es suficiente realizar esfuerzos fragmentados para resolver un problema organizacional, de esta manera los grupos de trabajo deben de apoyarse y desarrollarse, para optimizar el uso adecuado de las capacidades y habilidades de los miembros, con base en el apoyo mutuo a través de una comunicación libre valorando el uso de la retroalimentación a fin de facilitar y concretizar las acciones; aspectos relevante que propician los círculos de calidad porque la razón de estos círculos es gestar un cambio de actitud de trabajo en el recurso humano

centrado en el compromiso para perfeccionar las organizaciones, dadas las ventajas que estos producen. No obstante a pesar del poco tiempo y la dificultad para que cada miembro participe y las diferencias de estos, propicia un ambiente estimulante para el desarrollo del potencial del recurso humano.

Ahora bien, independientemente de los alcances o limitaciones que los círculos de calidad tengan en sus estructuras y funcionamiento, hay una realidad: presentan una alternativa para buscar la eficiencia y funcionalidad en la administración de las organizaciones por medio del mejoramiento de la calidad.

En conclusión, tenemos que el verdadero empuje hacia estos cambios provienen de la necesidad no sólo de humanizar la organización, sino también de utilizarla como el crisol para el crecimiento personal y organizacional, dando oportunidad a los miembros de la organización de que tengan influencia en la manera en que se relacionan con el trabajo, la organización y el ambiente. En todo caso, en el desarrollo de las organizaciones se busca crear condiciones que sean más acordes con la naturaleza humana, con el objeto de disminuir al mínimo la esencial contraposición entre individuo e institución. Por ello, los sistemas de control deben reducirse al mínimo, buscando formas directivas de trabajo colectivo. Así mismo, se da realce a la importancia de la satisfacción de necesidades humanas en el trabajo, lo cual es casi imposible en los modelos tradicionales de organización.

Finalmente el D.O. hace que la gerencia de las organizaciones tome conciencia de la necesidad de renovación y revitalización, de forma que las organizaciones que han de afrontar el cambio puedan dar respuestas innovadoras, ya que sin este ingrediente tan importante no se podría llegar al D.O.

CAPITULO IV.

PRINCIPIOS BASICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

Un análisis completo de lo que deben ser las organizaciones y de la forma en que se pueden mejorar, tienen que abarcar muchos temas. Algunos tienen que ver con problemas básicos morales y éticos, otros se preocupan por estrategias y tácticas para producir cambios en la vida organizacional etc. Todo lo anterior constituye un sistema circundado por un medio. Así pues, es preciso referirse también a ese medio circundante, a fin de estructurar el marco de referencia que permita analizar la conducta humana en las relaciones. De esta manera es básico estudiar el concepto de cultura y más aún el fenómeno de lo que representa la "Cultura Organizacional".

La idea de conceptualizar a la organización como una cultura es relativamente reciente, pues todavía hasta hace algunos años las organizaciones se consideraban un aspecto aparte de la cultura; estas eran consideradas simplemente como un medio racional con el cual se coordinaba y se controlaba a un grupo de personas. etc. Pero las organizaciones son más que eso, ya que al reconsiderar a cada uno de los miembros de la organización como parte activa de la misma, con valores, principios propios y encargados de dirigir su propia conducta dentro de la organización, es cuando se le da importancia a la cultura organizacional. Esto pone de relieve la importante función que la cultura desempeña en los miembros de la organización (Olivares y González, 1994).

4.1. CONCEPTUALIZACION DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

El razonamiento sobre las organizaciones es particularmente rico en analogías y metáforas. Según una analogía biomórfica, las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia; ellas tienen ciclos de vida, luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección. La metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas típicamente humanas. Más recientemente, la analogía predominante consiste en comparar las organizaciones con sociedades en miniatura. Es precisamente dentro de este contexto muy amplio donde tiene sentido el concepto de cultura organizacional. Si las organizaciones son sociedades en miniatura, deben poseer características culturales: "Si es cierto que la particularidad de un individuo se transparenta en su personalidad, la individualidad de una organización se manifiesta en su cultura particular". Hoy es corriente atribuir a las organizaciones características culturales, afirmar que ellas engendran valores, creencias y significados, que son creadoras de mitos, leyendas y que en ellos adornan con ritos, costumbres y ceremonias (Allaire y Firsirotu, 1982; citados en Abravanel, 1998).

Allaire y Firsirotu (1982; citados en Abravanel, Op. Cit.) hacen una distinción fundamental con respecto a los teóricos de la cultura, por una parte consideran aquellos que ven la cultura como parte integrante del sistema sociocultural, y por otra aquellos que la ven como un sistema independiente de formación de ideas:

1) LA CULTURA COMO SISTEMA SOCIOCULTURAL.

Esta perspectiva integra el dominio cultural y el dominio social en un solo sistema (el sociocultural) y supone que entre estos dos dominios existe armonía, coherencia e isomorfismo. Lo cultural se engloba en lo social y viceversa; el comportamiento es la expresión concreta de un sistema sociocultural.

Se puede hacer una distinción conceptual y analítica entre los sistemas sociales y culturales: el sistema social trata a las condiciones inherentes a las interacciones de individuos reales constituidos en colectividades concretas que las confieren la comisión de miembros. Por el contrario, el sistema cultural se preocupa por los esquemas de importancia (por ej., valores, normas, conocimientos y creencias formales, formas de expresión).

Para los antropólogos la cultura constituye un sistema sociocultural, el cual se puede dividir en cuatro escuelas de pensamiento:

- a) El enfoque funcionalista de Malinowski, presenta la cultura como un mecanismo utilitario que permite al individuo enfrentar mejor problemas específicos, que se presentan durante su búsqueda de satisfacción normal. Todo lo que representa la cultura (instituciones, mitos, etc.) se interpreta en función de su utilidad para la satisfacción de necesidades fundamentales.
- b) Los funcionalistas-estructuralistas como Radcliffe-Brown consideran la cultura como un mecanismo adaptativo que permite a los individuos constituirse en una comunidad bien definida en un lugar preciso. La cultura es la adquisición de características mentales (valores y creencias) y de hábitos que capacitan para participar en una vida social. La cultura es uno de los elementos de un sistema social integrado, sistema que igualmente implica una estructura social estable y de los mecanismos de adaptación para mantener el equilibrio entre la sociedad y su medio ambiente físico.

La escuela funcionalista y la funcionalista-estructuralista, hacen hincapié en el estudio de la cultura en momentos históricos, precisos y en lugares bien definidos; éstas escuelas se llaman sincrónicas. Por el contrario, las escuelas diacrónicas se preocupan específicamente por la dimensión temporal y los procesos esenciales para el desarrollo de culturas particulares:

- c) Desde el punto de vista de la escuela ecológico-adaptacionista, la cultura es un sistema de esquemas de comportamiento transmitidos por medio social, las cuales sirven para integrar las comunidades humanas a sus medios ecológicos. Entre los sistemas culturales y sus ambientes, hay una interacción dialéctica un proceso de causalidad recíproca. No se dan el medio ni la cultura, porque cada uno de ellos lo define el otro; el

medio no es simplemente un conjunto de elementos contextuales que rodean o limitan el desarrollo de la cultura: este desempeña un papel activo de selección en la orientación de la evolución cultural que, a su vez, influye las características del ambiente.

- d) La escuela histórico-difusionista, considera a la cultura como configuraciones o formas temporales interactivas, superorgánicas y autónomas nacidas de circunstancias y de procesos históricos. Los antropólogos que comparten este punto de vista se interesan especialmente por las migraciones de rasgos culturales de un sistema a otro y de un sitio a otro (difusión), así como también por los cambios que se producen en un sistema que sigue procesos de aculturación y de asimilación.

2) LA CULTURA COMO SISTEMA DE IDEAS.

Este enfoque incluye cuatro muy diferentes entre sí, pero que tienen en común el principio de un dominio cultural distinto que se manifiestan en diversos procesos, estructuras y procesos cognoscitivos. Tres de estas escuelas de pensamiento proponen que la cultura se sitúa en el espíritu de los portadores de cultura. Las escuelas que a las que hace referencia este planteamiento son:

- A) La escuela cognoscitiva (que a veces se le denomina escuela etnográfica), quiere que la cultura sea un sistema de conocimiento, de estándares aprendidos para juzgar, percibir, creer, evaluar y actuar. En este sentido la cultura de una sociedad consiste en todo lo que el individuo debe creer o saber a fin de comportarse de manera aceptable en el seno de esa sociedad.

Producto del aprendizaje humano, la cultura es la manera que tiene la gente de organizar sus experiencias concretas en un mundo fenomenológico o conceptual; es decir las culturas no son fenómenos concretos; son esquemas cognoscitivos que sirven por organizar los fenómenos concretos.

- B) Según Lévi-Strauss y la escuela estructuralista, la cultura se compone de sistemas simbólicos colectivos que son productos acumulativos del espíritu; los fenómenos culturales son la consecuencia de procesos mentales subconscientes. La variedad de elaboración de artefactos culturales a través de las sociedades no es más que el resultado de transformaciones o permutaciones y estructuras fundamentalmente similares. Puesto que todas las culturas son construcciones de la mente humana, supuestamente con mecanismos universales, es preciso concluir que todas las culturas tienen ciertas características comunes aunque se manifiesten bajo formas muy diversas.
- C) La versión de la equivalencia mutua, en esta la cultura consiste en un conjunto de procesos cognitivos estandarizados que crean un marco general para la predicción del comportamiento de los individuos interactuantes en un medio social dado.

La cultura hace posible la organización de cogniciones y motivaciones muy diversas, sin que sea necesario que los individuos compartan objetivos comunes o que sus estructuras cognoscitivas sean similares. La cultura así definida consiste en políticas elaboradas de manera tácita y gradual por grupos de individuos con miras de promover sus intereses, así como en contratos establecidos por el uso entre individuos que buscan transformar sus esfuerzos de cooperación en estructuras de equivalencia mutua.

D) La escuela simbólica o semiótica, propone una óptica interpretativa según la cual la cultura sería un sistema de significados y símbolos colectivos.

De esta manera, sería inútil buscar la cultura en el espíritu humano; es mejor examinar los significados y las ideaciones colectivas, según las cuales los actores sociales interpretan sus experiencias e interacciones y orientan su comportamiento.

Las anteriores perspectivas, se caracterizan por sus presuposiciones, hipótesis, axiomas y aspectos particulares. De acuerdo a esta suposición podemos darnos cuenta de que el concepto de cultura independientemente de la óptica en que se vea, enlaza aspectos inherentes a la naturaleza humana, evidentemente no se trata de echar en saco roto cada una de las perspectivas aquí enunciadas. Por el contrario, nos proporciona una cantidad de nociones diferentes que sirven para examinar y ubicar los conceptos de cultura presentes en la teoría y práctica organizacional; es decir, nos proporcionan elementos que de manera implícita o explícita subyacen en las diferentes definiciones de lo que hoy llamamos "Cultura Organizacional". Ya que las organizaciones se encuentran inmersas en un medio cultural del cual no pueden sustraerse.

Según Fresco (1991) la palabra cultura en su acepción española tiene gran relación con el concepto de educación. Y del latín "colere" = cultivar; es decir, el desarrollo o mejoramiento de las facultades físicas, intelectuales o morales, mediante la educación. En sentido subjetivo es la acción y efecto de cultivar el cuerpo o el espíritu. En sentido objetivo, es el conjunto complejo de los objetos que el hombre crea, transforma y humaniza, y que se despliega en las creaciones del lenguaje, la literatura, el arte, la ciencia, la moral, la política, el derecho, etc. Es pues el mundo propio del hombre.

Sin embargo, cuando nos referimos a la cultura organizacional, en las numerosas definiciones se presentan otras características diferentes que resultan importantes:

Robbins (1982), menciona que la cultura organizacional (C. O.) designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue una organización de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detallado, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización, tales características al ser combinadas y acopladas, revela la esencia de la cultura de una organización, estas características son:

1.- Autonomía individual, se refiere al grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.

2.- Estructura, es el grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.

3.- Apoyo, el grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.

4.- Identidad, el grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.

5.- Desempeño-premio, el grado en que la distribución de premios de una organización (aumentos salariales, promociones, reconocimientos, etc.) se basan en criterios relativos al desempeño.

6.- Tolerancia del conflicto, grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupo de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco entre las diferencias.

7.- Tolerancia del riesgo, el grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos.

Las características anteriores existen en un continuo que va desde lo alto hasta lo bajo. Así pues, al evaluar la organización a partir de estas siete características se obtiene un panorama completo de ella el cual es la base de los sentimientos de significado compartido que tienen los miembros respecto a la organización, como se hacen las cosas en ella y la manera en que han de obrar.

Es necesario mencionar que cuando se habla de cultura organizacional, en opinión de Robbins (Op. Cit.), se refiere a un término descriptivo que hace mención acerca de cómo los empleados perciben las características mencionadas, y no al hecho de que les agraden o no; esto permite establecer la diferencia entre cultura y satisfacción laboral. En la primera se pretende describir las condiciones gerenciales de la empresa y la segunda se encamina a evaluar la manera en que estas condiciones satisfacen o no al trabajador.

La cultura organizacional ha sido definida como la personalidad de la organización, pero es mucho más que eso; Shein (1984; citado en Armstrong, 1990) la define como: el patrón de supuestos básicos que un determinado grupo a determinado, descubierto o desarrollado al aprender hacer frente a los problemas de adaptación externa e integración, y que a funcionado suficientemente bien como para considerarlo válido y, por lo tanto, para enseñarlo a los nuevos miembros como la forma correcta de percibir, pensar y sentir en relación con esos problemas.

La palabra cultura tiene muchos significados y connotaciones, Shein, (Op. Cit.) piensa que debería reservarse para referirse al nivel más profundo de supuestos y opiniones compartidas con los miembros de una organización que operan subconscientemente y que definen, en la forma básica de darlo por sentado, la visión que tiene de ella misma y de su ambiente. En términos generales la cultura no es el comportamiento abierto ni los artefactos visibles que uno podría observar si se visitara la organización. Ni siquiera es la filosofía o el sistema de valores que el fundador pueda articular por escrito en varios estatutos. Es más bien, el conjunto de supuestos que están detrás de los valores y que determinan los patrones

de conducta y los elementos visibles tales como la arquitectura, el arreglo de la oficina, los códigos de vestir, etc.

La cultura organizacional también puede definirse como: un sistema de valores (qué es importante) y de opiniones (cómo funcionan las cosas) compartidos que interactúan con la gente las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía, para producir normas de comportamiento (Georgiadis, 1987; citado en Armstrong, Op. Cit).

El Instituto Superior de Estudios Empresariales (ISEE, 1995), define la C. O., como el conjunto de valores compartidos por todos los miembros de la empresa en un sistema abierto a un entorno cambiante; de esta manera se hace necesaria la búsqueda y el desarrollo de un conjunto de valores que permiten estructurar y asimilar los comportamientos diferenciados de los miembros alejados funcionalmente y por la delegación de responsabilidades para que tengan un marco de referencia en su actuación global.

Otra definición nos dice, que la C. O., se refiere a los valores, las creencias y los principios fundamentales que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos. Estos principios y procedimientos perduran porque tienen un significado para los miembros de la organización. Ellos representan estrategias para sobrevivir, los cuales han funcionado bien en el pasado y los miembros creen que funcionarán bien en el futuro. Así pues, una teoría cultural de la efectividad organizacional debe considerar como punto de partida que los valores, las creencias y los significados que fundamentan un sistema social son la fuente primordial de una actividad motivada y coordinada (Denison, 1991).

En función de las definiciones presentadas podemos resumir y decir que la cultura organizacional es aquello que permite que una organización logre sus objetivos. Por eso se dice que cuando la organización tiene éxito en mejorar la cultura, ésta se hace más productiva más competitiva y por consiguiente más redituable a largo plazo. Ya que la cultura organizacional induce en el personal modelo de actuación y de comportamiento. En forma general está enraizada en los éxitos (modelos a seguir) y en los fracasos (pautas de comportamiento a evitar).

De esta forma, el conjunto de valores, creencias, etc., que determinan la C. O. constituyen su fortaleza; en este sentido, resulta importante analizar los elementos o factores que constituyen la cultura organizacional, pues una organización evaluada sobre tales elementos, de alguna manera permitirá apreciar un panorama muy concreto respecto de la cultura organizacional vigente.

4.2. ELEMENTOS QUE CONFORMAN LA CULTURA ORGANIZACIONAL.

La forma en cómo se hacen las cosas en las organizaciones obedece en gran medida a la cultura corporativa. Esta abarca las metas y las ideologías dominantes de la organización, y puede expresarse a través de sus mitos, héroes, anécdotas, jerga, ritos y rituales, etc.

Uno de los primeros elementos a considerar es que la cultura se aprende. A este respecto Shein (1984, citado en Armstrong, Op.Cit.) sostiene que el aprendizaje se lleva a cabo de dos maneras:

1ª. **EL MODELO DEL TRAUMA.** Según dicho modelo los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante los mecanismos de defensa.

2ª. **EL MODELO DE REFUERZO POSITIVO.** En este las cosas que parecen funcionar se asimilan y perseveran. El aprendizaje tiene lugar a medida que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas, y a medida que desarrolla métodos y mecanismos satisfactorios para mejorar la tecnología de su organización.

Las influencias del medio tienen un fuerte impacto en la cultura organizacional. La organización tiene que sobrevivir y prosperar en un medio externo turbulento o estable y puede tener que conducir el negocio en diferentes direcciones le gusten o no; o bien puede ser gerenciada de tal manera que la empresa vaya a donde tiene que ir. El tipo de actividad que realice la organización será un determinante fundamental de su tecnología y de la forma que lleve su negocio, y esto a su vez aumentará la forma en que la cultura organizacional se desarrolle y se manifieste dentro de la organización.

Bajo esta perspectiva Armstrong (1990), plantea que la cultura organizacional se manifieste en la conducta organizacional, es decir en la forma como la gerencia y los empleados individualmente o en grupos se comportan en el contexto de la organización. En otras palabras, viene a ser "La forma en que se hacen las cosas ahí". La cultura influye sobre la conducta en tres aspectos:

1.- **VALORES CORPORATIVOS:** Conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o deberá suceder. Estos se expresan con referencia tanto a los fines (metas) como a los medios (planes de acción para alcanzar las metas).

2.- **CLIMA ORGANIZACIONAL:** Atmósfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros. Esto abarca el sentir y la manera de reaccionar de la gente frente a las características y a la realidad de la C.O. y de sus valores.

3.- **ESTILO DE GERENCIA:** Forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. Los gerentes pueden ser autocráticos o democráticos, duros o blandos, formales o informales.

El estilo que adopten los gerentes será afectado por la cultura y valores de la organización. Aunque hasta cierto punto depende de las actitudes individuales también será afectado por las situaciones de liderazgo en que se coloca la gente, y lo que es más importante, por el ejemplo que dan los gerentes de más alto nivel, especialmente la persona que está en la cima. A través de su propia conducta el presidente puede ejercer una gran influencia en el estilo de gerencia de toda organización.

El Instituto Superior de Estudios Empresariales (ISEE, Op. Cit.) menciona que los principales elementos que revelan la existencia de una cultura organizacional son los siguientes:

- 1.- Comportamientos regulares en la relación entre las personas (lenguaje, rituales, conductas cotidianas, etc.).
- 2.- Normas, muchas veces informales, que se desarrollan en los grupos de trabajo.
- 3.- Valores dominantes comúnmente aceptados.
- 4.- Filosofía propia de la organización (misión) respecto a sus empleados y clientes.
- 5.- Reglas del juego que definen la manera de ser aceptado como miembro del grupo y de progresar en la empresa.
- 6.- Ambiente y clima empresarial.

Otros elementos que integran y que pueden ayudar a identificar la cultura de una organización son:

- 7.- Estrategia competitiva.
- 8.- Tecnología utilizada en los procesos operativos y de gestiones.
- 9.- Estructura de la Organización, sus niveles jerárquicos y relaciones de dependencia formales.
- 10.- Gestión de personal, que se traducirá en una determinada identificación de éste con su empresa.

Por su parte Robbins (Op. Cit.) plantea que los elementos que permiten la transmisión de la cultura a los empleados son:

- a) Historias: Se refieren a una narración de hechos en relación a los fundadores, las decisiones que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

- b) **Rituales:** Se definen como secuencias repetitivas de las actividades que refuerzan los valores de la organización y dan pauta para elegir a las personas imprescindibles y despedir a aquellos que no lo son.

En realidad los ritos y rituales conforman rutinas programadas y sistemáticas de la vida diaria de las organizaciones. Un rito es un culto público, llevado a cabo por la organización de una manera determinada. El ritual conforma el conjunto de ritos propios de la organización. Una cultura sin rituales tiende a morir porque los valores importantes pierden impacto. El trato entre la gente de una organización también constituye un verdadero rito que difiere de una organización a otra, también determinadas bromas o juegos (novatadas) conforman rituales a lo cuáles la gente se va adaptando. En este sentido, es importante diagnosticar la existencia o no, de los rituales de reconocimiento; es decir, la práctica de una ceremonia en la cual se premia al mejor empleado del mes, o quien obtuvo mejor calidad, a quien no faltó ni llegó tarde, etc. Ninguna organización que busque un cambio positivo puede dejar de lado este tipo de factor que en gran medida contribuye al éxito.

- c) **Símbolos materiales:** el diseño y disposición de la organización, así como sus espacios, mobiliarios y privilegios ejecutivos son llamados símbolos materiales e indican a los empleados, quién es importante y cuál es la conducta apropiada que debe adoptarse.
- d) **Lenguaje:** Muchas organizaciones utilizan el lenguaje como medio para identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura, y al hacerlo ayudan a preservarla. Con el tiempo muchas organizaciones desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro. Una vez asimilada esta tecnología sirve de común denominador que una a los miembros de una cultura o subcultura.

Otro tipo de factor a considerar es lo que Deal y Kennedy (Op. Cit.) denominan la "red cultural", que se refiere al medio de comunicación básica dentro de la organización, a través de la cual se transmiten los valores y la "mitología heroica", no tiene en cuenta puestos o título.

La red cultural, frente a una cultura fuerte permite reforzar las creencias básicas de la organización, realizando el valor simbólico de los héroes mediante la divulgación de sus hazañas y anécdotas.

Cuando una organización busca el cambio, este aspecto de conocimiento previo es muy importante de considerar. Así mismo, la red cultural tiene sus personajes propios que también deben ser detectados frente a la necesidad de un proceso de cambio. Estos personajes son:

- a) **Los narradores;** cuentan historias que los transforman en influyentes ante el conocimiento que muestran de los hechos transmiten a los nuevos empleados las leyendas, anécdotas de sus héroes y hechos históricos de la organización.

- b) Los murmuradores; son individuos que están muy cerca del poder. Es el hombre que permanece en contacto permanente con la cúspide organizacional. Es importante destacar que cuando son perjudiciales para la organización, es necesario eliminarlos, pues implican relaciones contradictorias al sistema.
- c) Los "héroes", estos son los hombres que por su comportamiento han personificado los valores o creencias de la organización. Son el modelo para el resto de los miembros, y en algunos casos realizan o han realizado acciones que todos los demás quisieran hacer (Mahon, 1992).

Dentro de los elementos clave de la cultura organizacional se encuentran los valores, los cuales orientan el funcionamiento de la organización. Al enfatizarlos estas destacan porque:

- I) Tienen una filosofía clara y explícita en cuanto a la forma de dirigir el negocio (es decir tienen claros sus valores).
- II) Los valores son conocidos y compartidos por todo el personal que trabaja en la organización, en todos los niveles sin excepción.
- III) Los valores son la esencia de la organización, lo que ella quiere lograr. Por eso es imprescindible que sean conocidos por todos los que la conforman.

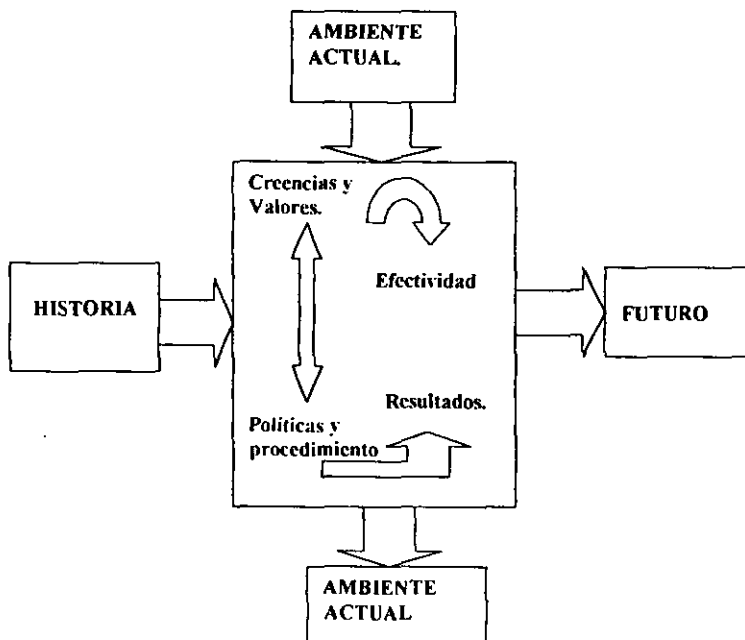
Los valores son la piedra angular de la cultura de cualquier sociedad, como esencia de la filosofía de una empresa, dan un sentido de dirección común a todos los empleados y unas normas para el comportamiento diario. Estas formulas determinan los tipos de héroes de la sociedad, los mitos, rituales y ceremonias de la cultura, de esta manera las organizaciones triunfan porque sus empleados puedan identificarse con los valores de la organización y actuar de acuerdo con ellos. Para Campbell (1992), los valores actúan como un sistema informal de control que dice a la gente lo que se espera de ella. Más concretamente, los valores compartidos afectan el rendimiento de tres maneras principales:

- 1) Los directores y el personal de toda la organización prestan muchísima atención a cualquier cosa que se destaque en el sistema de valores organizacionales, esto a su vez suele dar un excelente resultado.
- 2) Los directivos intermedios, toman mejores decisiones porque se guían por su percepción de valores compartidos.
- 3) Sencillamente, el personal trabaja porque está dedicado a la causa.

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

Por otra parte Denison (1991) destaca que la literatura de la cultura organizacional ha dado importancia a los valores y las creencias que se encuentran en el núcleo del sistema social de una organización. De esta forma, los valores y creencias de una organización dan origen a un conjunto de prácticas y/o procedimientos gerenciales. Actividades concretas que generalmente tienen sus raíces en los valores de la organización. Las políticas concretas y los procedimientos con frecuencia son difíciles de separar de los valores y las creencias esenciales y del sistema de sentido compartido que las sustenta. En su opinión ésta es en parte la razón por la cual la cultura organizacional con frecuencia parece al mismo tiempo mística y práctica.

Además, también señala que la mayoría de ideas implícitas acerca de la relación entre cultura y efectividad han atribuido el éxito de las organizaciones a cierta combinación de valores, creencias, políticas y prácticas y a la relación entre las dos. Estas ideas sugieren una estructura general como la que se presenta en la fig. 4.1.



Dentro de esta estructura general hay varias formas de poder observar la relación entre cultura y efectividad:

1.- La efectividad (o falta de ella) es una función de los valores y las creencias, desempeñada por los miembros de una organización. Los valores específicos o el acuerdo sobre estos influyen en la efectividad. Esta idea es tal vez la explicación más mística del por qué la cultura de una organización afecta el rendimiento. No obstante, las creencias sólidamente mantenidas, la sensación de misión o la consistencia que viene de un conjunto de creencias y valores compartidos, si ofrecen una base fundamental para la acción coordinada dentro de una organización.

2.- La efectividad es una función de las políticas y procedimientos utilizados por una organización. Los procedimientos específicos, especialmente cuando pertenecen a la gerencia de recursos humanos y al ambiente interno de una organización, influyen en el rendimiento y la efectividad. Ciertas formas de resolver conflictos, de planear una estrategia, diseñar un trabajo o tomar decisiones dan como resultado mejor rendimiento a largo y corto plazo.

3.- La efectividad es una función de traducir los valores y las creencias esenciales en políticas y los procedimientos de una manera uniforme. La visión de un líder tiene que llegar a ser operativa a través de la acción. Crear una cultura sólida quiere decir que los valores y las acciones sean altamente consistentes. Esta forma de consistencia se ha mencionado con frecuencia como una fuente de fortaleza organizacional y una manera de mejorar el rendimiento y la efectividad.

4.- La efectividad es una función de la interrelación de valores y creencias esenciales, políticas, procedimientos organizacionales y el ambiente comercial de la organización. Así pues, no se puede hacer generalización alguna de la cultura y efectividad que no incorpora la relación de la cultura con el ambiente del negocio. Con el tiempo ambientes especiales, pueden crear un tipo particular de cultura o pueden requerir un tipo particular de cultura para que una organización sobreviva.

Ahora bien, los principios integrativos que dirigen las interrelaciones de la estructura de la figura 4.1 describen un proceso por el cual la cultura de la organización ejerce influencia sobre la efectividad y además según Denison (Op. Cit.), esto plantea un solo marco de referencia que explica la relación entre cultura organizacional y efectividad, a estos principios los ha denominado hipótesis:

a) **LA HIPOTESIS DE LA PARTICIPACION:** Esta hipótesis sostiene que los altos niveles de participación y compromiso crean un sentido de propiedad y responsabilidad. A raíz de esta propiedad surge una mayor dedicación hacia la organización y una mejor necesidad de control abierto. Los sistemas normativos implícitos y voluntarios aseguran la coordinación del comportamiento, en lugar de sistemas burocráticos explícitos de control. Es decir, la participación puede ser una estrategia gerencial para un desempeño directivo y una estrategia del trabajador para un mejor ambiente de trabajo.

- b) **LA HIPOTESIS DE LA CONSISTENCIA:** Esta destaca el impacto positivo que una cultura sólida puede tener sobre la efectividad, y sostiene que un sistema compartido de creencias, valores y símbolos ampliamente comprendidos por los miembros de una organización tienen un impacto positivo sobre su capacidad para llegar a un consenso y llevar a cabo acciones coordinadas. El concepto fundamental es que los sistemas de control implícito, basados en controles interiorizados, son un medio más efectivo de lograr coordinación en vez de los sistemas de control interno, los cuales dependen de reglas explícitas. Una cultura sólida, tiene un potencial mayor para coordinación implícita y control de la conducta. Una cultura sólida, con miembros bien adaptados al medio social mejora la efectividad porque facilita el intercambio de información y coordinación del comportamiento.
- c) **LA HIPOTESIS DE LA ADAPTABILIDAD:** En ésta, Shein (1985; citado en Denison Op. Cit.) analiza la relación entre adaptación y cultura e insiste que una cultura, generalmente consiste en las respuestas comportamentales colectivas que han comprobado ser adaptables anteriormente para una determinada organización social. Es decir, cuando una organización se encuentra ante una situación nueva, primero ensaya las respuestas colectivas aprendidas que ya forman parte de su repertorio. Además, estas respuestas tienen sentido para los miembros de la organización porque también ellas representan estrategias de individuos para adaptarse con éxito a la organización en el transcurso del tiempo.

De esta manera, tres aspectos de la adaptabilidad hacen probablemente impacto en la efectividad de una organización. El primero es la habilidad de percibir y responder al ambiente externo. Como lo han señalado Abeggien y Stalk (1986; citados en Denison Op. Cit.), una de las características distintivas de las exitosas organizaciones japonesas consiste en que ellas están obsesionadas con sus clientes y competidores. En segundo lugar está la habilidad para responder a los clientes internos. En tercer lugar, reaccionar ante clientes internos o externos requiere la capacidad de reestructurar y reinstitucionalizar una serie de comportamientos y procesos que permiten la adaptación de la organización. Si en esta habilidad para ejecutar una respuesta de adaptación, una organización no puede ser efectiva.

- d) **LA HIPOTESIS DE LA MISION:** Aquí se destaca la importancia de una misión o una definición compartida de la función y el propósito de una organización y sus miembros. Una misión proporciona sentido y propósito, definiendo una función social y metas externas para una organización y definiendo funciones individuales con respecto a la función organizacional. A través de este proceso se le da al comportamiento un significado intrínseco o incluso espiritual, que va más allá de papeles burocráticos funcionalmente definidos. Este proceso de interiorización e identificación contribuye a un compromiso a corto o largo plazo y conduce a un rendimiento efectivo. La segunda influencia importante que la misión tiene sobre una organización consiste en ofrecer claridad y dirección a un nivel individual.

De acuerdo a todo esto, el planteamiento que surge apunta hacia la idea de que el sistema normativo e ideológico de una organización (su sistema de valores y procedimientos generales) pueden ser uno de los activos más importantes de una organización o por el contrario. Pues tomando en cuenta que la fuerza de los valores radica en que los empleados se preocupen por ellos, también pueden representar un peligro ante el cambio del ambiente externo, ya que los valores fuertemente arraigados (cultura fuerte) y compartidos probabilizan la dificultad de un cambio. Y más aún en aquellas estructuras organizacionales (departamentos, áreas, secciones, etc.) divididas en partes pequeñas (subculturas).

Cada uno de estos problemas requiere un mejor entendimiento de las organizaciones como culturas y sistemas sociales y de la relación de estos elementos con la productividad, la efectividad y calidad de las organizaciones.

Las hipótesis mencionadas, destacan aspectos acerca de las condiciones mediante las cuales las organizaciones pueden ser efectivas y de sus determinantes culturales, esto hace tomar en cuenta un marco de referencia más amplio, ya que de manera integrada podemos darnos cuenta que las hipótesis de la participación y consistencia se orientan principalmente a la dinámica interna de la organización con el medio ambiente externo. Por el contrario, las hipótesis de adaptabilidad y misión tienen como eje central la organización y su ambiente externo. Aspectos medulares que sin duda, hacen probable la formación de la cultura y por ende el robustecimiento de esta.

En este sentido, los empleados de una organización se comportan en un determinado sentido en relación a su cultura y en función de los elementos que la conforman.

Esto pone en tela de juicio la disyuntiva de administrar los recursos humanos como gastos o como inversiones, ya que como hemos visto de acuerdo a los aspectos anteriores se podrían disminuir los comportamientos costosos (ausentismo, rotación, accidentes, no calidad, etc.), cosa que no resulta tan fácil y sobre todo cuando nos estamos refiriendo a la implementación de un sistema de calidad total, porque esto requiere encontrar una dirección común en la cual, todos los elementos puedan ponerse en marcha al mismo tiempo. Esta dirección no las proporciona la cultura, ya que cumple una serie de funciones importantes para la adaptación adecuada de los individuos a la sociedad y, en el caso específico de la organización, el establecimiento de una determinada cultura tendrá como objetivo guiar la adaptación de cada plano de los miembros de la misma. En este sentido Robbins (1992) señala que la cultura cumple varias funciones en el seno de una organización:

- 1.- Definir los límites: Mediante normas y valores propios y auténticos se establecerá, paulatinamente, la distinción entre una organización y otra, catalogándose como única y auténtica.

2.- Sentido de identidad: Transmite un sentido de identidad a sus miembros, las normas y valores, al ser algo propio de la organización, transmitirán a los trabajadores el sentimiento de identidad haciéndolos sentir participantes únicos de este tipo de cultura.

3.- Intereses comunes: El compartir una serie de principios y valores creará un compromiso personal en cada uno de los empleados, el cual desencadenará el abandono de intereses egoístas por un bien individual, convirtiendo los esfuerzos en trabajo para obtener un bien común.

4.- Socializar al trabajador: la cultura pretende integrar al individuo a la organización, incrementando la estabilidad del sistema y estableciendo normas de respeto y convivencia entre los miembros de la misma.

5.- Coordinar toda la organización: La cultura se encarga de guiar y moldear las actividades de los miembros de una institución, encaminando su comportamiento al bien común de la empresa por medio de las normas y principios de convivencia, cooperación, tendencia a la acción, autonomía, iniciativa, productividad, mano de obra, espíritu práctico y valores claros entre otros.

Bajo esta perspectiva Arias (1987) señala que la cultura tiene como función:

- a) Facilitar la comprensión del funcionamiento de las organizaciones: Ciertas formas de comportamiento pueden ser comprendidas solamente cuando se analizan a la luz de la cultura del individuo.
- b) Ayudar a predecir la conducta: Las premisas socioculturales determinan como debe comportarse una persona en determinada situación.
- c) Constituye un sustituto de la experiencia: Si se conocen algunas de las pautas culturales, la persona puede integrarse y ser aceptada más fácilmente por el grupo.
- d) Facilita los cambios: Las tradiciones, los ritos, las costumbres, etc., tienden a dar cierta estructura rígida a la organización, pero estas en ocasiones necesita efectuar cambios rápidamente para adaptarse a las demandas del medio; es decir, requiere flexibilidad, pues si se conocen las premisas culturales pueden evitarse conflictos y facilitarse los cambios.

Con todo esto, se presenta el lado pragmático de la cultura, ya que como hemos visto representa un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actividades y el comportamiento; es decir, la cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Esto sin duda repercute en el robustecimiento y beneficio de la organización

4.3. TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL.

En general, las empresas con éxito son aquellas que poseen una cultura fuerte, en este caso los valores básicos de la organización se aceptan firmemente y se comparten. Una **“CULTURA FUERTE”** es la que convierte a una organización en una institución humana exitosa. Es la que tiene un rico sistema de valores que sus empleados comparten, una característica propia de una cultura fuerte en la influencia que ejerce en el comportamiento de sus individuos. Cuanto más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para presidir el comportamiento del personal. Estas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura de la empresa (Robbins, Op. Cit.).

En contraparte, el (ISEE,1995) menciona que las características de una “cultura débil” son:

- Predominan los proyectos a corto plazo por ausencia de confianza en la empresa.
- La moral del personal es baja al faltar valores internos que la refuercen.
- Gran sensación de inestabilidad.
- Subculturas demasiado fuertes.

En toda organización existe una cultura dominante, dentro de la cual conviven un amplio abanico de subculturas instaladas en grupos que no participan de todos los valores predominantes. Con frecuencia están promovidas en departamentos que no sintonizan con las presunciones del equipo directivo.

A este respecto Arias (1987), señala que una cultura puede considerarse como un sistema compuesto de subculturas, mismas que pueden ser de tres tipos:

- 1.- Subcultura regional.- Se refiere a elementos culturales propios de determinadas regiones. Por ejemplo puede hablarse de una cultura latinoamericana, pero existen diferencias entre las subculturas de México y cualquier otro país existen diferencias entre uno y otro Estado.
- 2.- Subcultura ocupacional.- Cada ocupación tiene su propia jerga, sus tecnicismos (el mecánico trabaja con “pericos, mariposas y gatos”) sus propios ritos de iniciación, sus símbolos de status (por ej. La cofia de la enfermera), sus costumbres, sus valores, etc.
- 3.- Subcultura organizacional.- Es frecuente que la tecnología, el trabajo, los procedimientos especiales, etc., determinen una subcultura propia de la organización.

Continuando bajo este mismo contexto (tipos de cultura), Fresco (1991) destaca modelos que hacen hincapié en características propias de algunos tipos de cultura organizacional:

I.- LA CULTURA DEL HOMBRE DURO Y MACHO: Se inserta en un mundo individualista que asume riesgos altos y obtiene una respuesta inmediata que le indica si sus acciones fueron positivas o no. Es propia en el negocio del entretenimiento, en el campo de los servicios financieros, en las organizaciones que manejan grandes eventos y en la policía, en donde normalmente se juegan la vida. La base de esta cultura es la dureza y el audaz, tiene en ella amplio futuro.

II.- LA CULTURA TRABAJE MUCHO, JUEGUE MUCHO: Se relaciona con el mundo de las organizaciones de ventas y en las empresas que comercializan productos de consumo masivo. Vive un mundo cuyos riesgos no son como en el caso anterior en que se juega a perder mucho. En esta cultura también se identifican como valores centrales el cliente y sus necesidades. El éxito resulta del producto de la persistencia de la gente.

Los grandes vendedores resultan ser los héroes legítimos de esta cultura, cuyos ritos son las convenciones, las competencias, la entrega de premios, etc.

III.- LA CULTURA "APUESTA A LA COMPAÑÍA": Implica un régimen de alto riesgo y lenta respuesta para el conocimiento del resultado buscado. Exige la inversión de muchísimo dinero en proyecto que demandará años llevarse a cabo. El ritual primordial de esta cultura es la junta de negocios, en donde sólo los más importantes hacen uso de la palabra. La inmadurez no se tolera y la competencia técnica es un factor primordial para la supervivencia del personal.

IV. LA CULTURA DEL PROCESO BUROCRÁTICO: Busca la perfección técnica y todo se conjuga en el correcto entendimiento del proceso y sus detalles. El riesgo de esta cultura es bajo la respuesta es lenta. Todo se concentra en cómo hacer el trabajo. Los individuos desarrollan una mentalidad para "protegerse la espalda" y evitar la "serruchada de piso". Por cualquier cosa intrascendente se elabora un "memo" con copia a todos los que sean necesarios. Todo se archiva como prueba y seguridad. El control es la base de todo y brinda seguridad.

Una vez que se ha establecido un cierto tipo de cultura dentro de la organización se realizan prácticas constantes que pueden ayudar a mantenerla activa, el proceso de selección, los criterios con los que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacitación procedimientos de promoción, etc. Esto hace que se encaje en la cultura, premia a quienes la apoyan y castigan (incluso llegando al despido) a quienes se opongan a ellas (Olivares, 1994).

A continuación se explican a detalle cada uno de los aspectos anteriores:

- A) **SELECCIÓN DE PERSONAL:** Dentro de una empresa, el proceso de selección de personal consiste en encontrar y contrastar a todos aquellos individuos que posean conocimientos, destrezas y habilidades suficientes para realizar de la mejor manera, su trabajo dentro de la organización.

Sin embargo, estos requisitos son cubiertos, a menudo, por un gran número de solicitantes y lo que finalmente inclina la balanza hacia uno u otro candidato es su facultad para adaptarse a la organización es decir, en tanto esté de acuerdo con las normas, principios y valores de la misma y sea mayor su coincidencia con la cultura organizacional le resultará más agradable su trabajo.

De esta manera, la organización soluciona dos problemas básicos: por una parte, selecciona al trabajador más apto y adaptable; por otra, descarta a cualquier empleado que, por no concordar con su cultura, atenta contra sus normas y valores manteniendo una cultura diferente a la organizacional.

- B) **ALTA GERENCIA:** Las decisiones que la alta gerencia toma, en cuanto a las políticas, reglas y normas, influye paulatinamente en la forma cómo la cultura se constituye dentro de la organización y, sobre todo, la manera en que permanece dicha cultura en la empresa por un tiempo más o menos prolongado.

Las normas que fijan con respecto a la tendencia a correr riesgos, o dar libertad a los subordinados para recibir, dentro de la empresa, las concesiones o sanciones, los incentivos financieros, los reconocimientos, etc., van conformando la cultura de la organización y mantienen un clima de aceptación o de rechazo por parte de los miembros que laboran dentro de ésta.

- C) **SOCIALIZACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN:** Por muy buena que sea la selección del futuro trabajador, siempre existirán pequeñas diferencias entre la cultura de la organización y las normas y valores del individuo, por lo tanto es necesario un proceso de adaptación por parte de éste a la nueva empresa. Este proceso es conocido como "socialización".

La socialización se define, entonces, como el proceso mediante el cual la organización integra al nuevo elemento mediante la adopción de normas y valores propios de la organización. Este proceso se compone básicamente de siete etapas: 1) selección y reclutamiento, identificación de valores comunes; conocimiento y aceptación de normas; satisfacción de necesidades y cambio de actitudes y valores; relaciones interpersonales; capacitación constante y reconocimiento y evaluación constante (Olivares, Op. Cit.).

En este apartado, se planteó la forma en que la cultura de una organización ejerce su influencia en el tipo personal que se requiere; es decir, apunta hacia perfiles que sean congruentes con los valores que se manejan en determinada organización. En este sentido, la cultura dominante es la encargada de expresar los valores básicos que comparten la mayoría de los empleados. En contraparte las subculturas expresan los problemas y situaciones específicos de los departamentos o grupos de trabajo y sin embargo ambas deben de complementarse para llevar a cabo su propósito.

Por otro parte, es necesario tomar en cuenta que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas las cuales abarcan tanto su vida personal como el trabajo; esto supondría que aquellas personas que no coinciden con los requerimientos de la organización no resultarán seleccionadas, por lo cual esta primera etapa funciona como filtro en la toma de decisiones de la selección de personal.

De lo anterior se derivan otra serie de ideas que tienen que ver con la subcultura, ya que como hemos visto representan verdaderos obstáculos en la formación de la cultura de la organización y más aún cuando se trata de implementar un sistema de calidad total; ya que aquí el personal está dentro de la organización. Lo cual sugiere que se toman en cuenta modificaciones que tengan que ver con la forma en que se está administrando, la forma en que se trabaja con el recurso humano y de manera global que cultura se quiere llegar a fomentar.

Evidentemente se replantean una serie de condiciones en las diferentes estructuras del sistema, lo cual justifica la importancia de una nueva estrategia basada en el desarrollo organizacional, círculos de calidad, capacitación en calidad en todos los niveles, políticas de calidad, nuevos procedimientos y procesos, etc.

4.4. CULTURA ORGANIZACIONAL Y CALIDAD TOTAL.

La Calidad Total tiene ciertos principios y ciertas experiencias para las personas que trabajan en las empresas, por ejemplo, la entrega al trabajo de una manera franca y genuina, como si el resultado de ella fuera para sí mismo. Además exige pensar más en el cliente que en sí mismo. Todo esto debe funcionar en una cultura que lo acepte de forma natural y plena. Si las condiciones no están dadas, habrá que modificar esa cultura. Pero ello no es fácil pues la cultura de una organización, sea cual sea su sentido, tiene una raíz muy profunda (Mahon, 1992).

De todas maneras, la cultura organizacional puede tener efectos significativos en la conducta. Estos pueden ser sumamente serios si implican supuestos incorrectos relativos al mercado y a la posición de la organización en el mismo, que conduzcan a un plan estratégico discordante. Aún cuando se hayan adaptado las estrategias correctas, su puesta en práctica puede verse obstaculizada si se parte de supuestos erróneos con respecto a la forma de organizar a la gente de la empresa, o a la forma de gerenciar, motivar, desarrollar, remunerar y comunicarse con esa misma gente. Si supuestos errados han creado una cultura inapropiada que esté afectando el desempeño, es posible que se requieran estrategias de cambio cultural (Armstrong, 1990).

Sin embargo resulta importante centrarnos un poco y hacer una revisión más explícita acerca de la necesidad de un cambio cultural. Grubbs y Reidenbach (1993), mencionan seis situaciones generales en las que es necesario un cambio cultural:

- 1.- Cuando el medio ambiente está desarrollando un cambio fundamental. Esto es más relevante en presencia de una crisis.
- 2.- Cuando el nivel competitivo de la organización es alto y el medio ambiente cambia con frecuencia. Esto se amplifica por el ciclo de vida de la organización, su antigüedad y tamaño.
- 3.- Cuando la organización es mediocre o mala.
- 4.- Cuando la organización se encuentra de verdad en el umbral de convertirse en una gran empresa.
- 5.- Cuando la organización está creciendo muy aprisa.
- 6.- Cuando existe una rotación importante en puestos directivos.

Se puede tomar la cultura existente y hacer el máximo esfuerzo por conservar lo bueno de la misma, al tiempo que se procura cambiar los aspectos contraproducentes de la conducta. Y como hemos visto, en las organizaciones existen varias funciones, niveles jerárquicos y disciplinas profesionales, que repercuten en la formación de subculturas, las cuales difieren en sus percepciones y, por tanto, desarrollan patrones culturales diferentes de una a otra.

Estos errores de percepción están muy extendidos, y es conveniente aclararlos; en opinión de Juran (1990), estos han llevado por mal camino a muchos gerentes, a continuación se señalan algunos de los más difundidos:

- 1.- La mano de obra es la principal responsable de los problemas de calidad de la empresa.

Esta percepción se debe, con frecuencia, a los sesgos de flujo de información. Los problemas crónicos de calidad (que se planificaron así y que constituyen el grueso de los daños) no llegan con facilidad a la atención de la alta dirección; los efectos quedan ocultos en los gastos gerenciales. Los informes sobre los errores esporádicos que hacen los gerentes y supervisores tienden a adquirir más colaboración protectora que los informes sobre los errores que hace la mano de obra.

- 2.- Los operarios podrían hacer un trabajo de buena calidad pero carecen de la motivación para ello.

La realidad es que muchos operarios están supervisados por gerentes cuya máxima prioridad no es la calidad sino alguna otra cosa.

3.- La calidad tendrá máxima prioridad si la alta dirección así lo decreta.

La realidad es que nada de esto ocurrirá a menos que la dirección siga adelante con algunos cambios fundamentales: Establecimiento de objetivos, planificación para cumplir los objetivos, provisión de recursos, medidas de la calidad, revisiones de los progresos y revisión de las recompensas.

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

Hay algo de verdad en esto, pero la mayoría de las veces es al revés: si cambiamos primero el comportamiento de las personas, eso cambiará sus actitudes. Por ejemplo: los gerentes a quienes se ha pedido que trabajen en equipos para mejorar la calidad (un cambio de comportamiento ordenado) manifiestan una mayor receptividad a la participación en la mejora de la calidad que los gerentes a los que simplemente se les ha solicitado que cambien su actitud.

De acuerdo a estas percepciones, resulta importante reestructurar una serie de valores que ayuden o beneficien al sistema de calidad total.

Según el Instituto Superior de Estudios Empresariales (ISEE, 1995), los valores a adoptar por la organización para poder gestionar la calidad total como elemento estratégico son, entre otros y de forma genérica, los que están relacionados con el producto o servicio de la organización, esto visto como un modelo de relación interna y externa que permita:

- 1.- Satisfacción de necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.
- 2.- Calidad de producto y de servicio a los clientes.
- 3.- Mejora continua, proyecto a proyecto, de los métodos y procesos operativos.
- 4.- Toma de decisiones con base en hechos contrastados y valorados.
- 5.- Equilibrio del interés empresarial a corto y mediano plazo.
- 6.- Búsqueda permanente de un objetivo empresarial común.
- 7.- Relaciones personales más fluidas, tanto verticales, jefe/colaborador, como horizontales.
- 8.- Promoción del trabajo en equipo; aceptación de responsabilidades compartidas.
- 9.- Comunicación y reconocimiento de esfuerzos fluidos.
- 10.- Relaciones laborales basadas en la mutua confianza.
- 11.- Participación activa de todo el personal en la construcción del futuro empresarial

12.- Dirección por objetivos cuantitativos y cualitativos. Evaluación del desempeño teniendo por objeto el desarrollo personal y profesional del colaborador.

Ahora bien, el análisis del sistema de Calidad Total quedaría incompleto si no se expusieron cuáles son los “valores predominantes”, cuál es la forma de pensar que le debe ser característica y cuáles, por consiguiente, deben ser los criterios de actuación de sus directivos.

A este respecto Gutiérrez (1989), señala que el principio fundamental de la cultura de una organización que ha optado por el control total de calidad se puede resumir en la expresión: LA CALIDAD ES PRIMERO. Sólo cuando el criterio fundamental de actuación es la calidad, se puede hablar verdaderamente de que la calidad ha pasado a ser estrategia de competitividad.

Que la calidad sea primero significa, ante todo, que se debe procurar la calidad por el valor que tiene ella misma, consolidándose en esta forma la conciencia de todos acerca de su importancia. cuando se piensa que se debe buscar la calidad por ella misma. Por consiguiente, el criterio fundamental de actuación de todo el sistema debe ser la satisfacción del cliente.

El que la calidad sea primero significativa por último, que la Administración se debe preocupar:

- 1) Por la calidad de las personas, de quienes depende la calidad de los procesos y de los productos.
- 2) Por la calidad del sistema administrativo, que está en estrecha relación con una actuación de calidad de las personas.
- 3) Por la calidad del diseño tanto del producto como del proceso.
- 4) Por la calidad del proceso mismo, que es el resultado de la calidad de las personas, del sistema y del diseño.
- 5) Y por la calidad del producto, a fin de responder constantemente a las nuevas exigencias de un mercado cada vez más competitivo.

Todos estos aspectos deben fundirse con la Cultura Organizacional y enunciarse en la definición y comunicación de la visión y misión; es el paso inmediato para que la gente de la organización las haga realidad con acciones congruentes.

La visión es la capacidad de ver más allá – en tiempo y espacio – y por encima de los demás, lo que significa visualizar en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Una visión claramente definida permite que la dirección se concentre en una imagen nitida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente. Una visión estratégica (amplia en tiempo y espacio) claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- a) Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la planeación estratégica.
- b) Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser (misión) de la empresa.

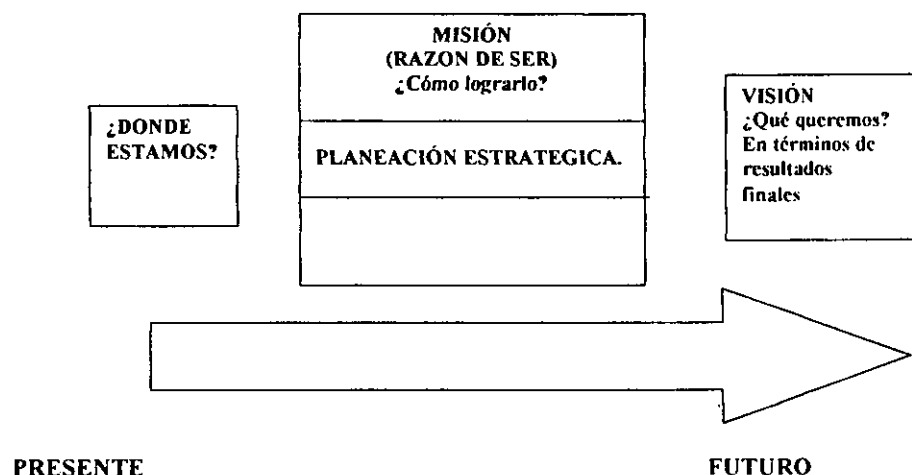
Desde luego que la parte más difícil relacionada con una visión es transmitirla a toda la organización, de manera que la gente cultive un profundo compromiso de logro y de llegar al destino contemplando en la visión (Picazo y Martínez, 1991).

Toda empresa o entidad corporativa, al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de los negocios y de las organizaciones en general, tiene un propósito – implícito o explícito – relacionado con lo que ofrece a sus receptores y al medio en que participa. De este estado, surge la razón de ser cada organización y simultáneamente se identifica la relación que se establece entre ella (mediante los productos que ofrece) y su receptor o cliente.

Por Misión se entiende “aquello que la organización quiere conseguir”, es decir, su razón de ser, su finalidad principal. Ha de ser muy concreta, lo que obliga a que no sea muy extensa.

Una Misión explícita y compartida por los responsables así como unos objetivos empresariales claros y conocidos, son siempre necesarios (Picazo y Martínez, 1991; ISEE, 1995).

Picazo y Martínez (Op. Cit.), precisan los conceptos de visión y misión, mediante el esquema siguiente:



A pesar de la importancia que tiene la misión en la vida real de las organizaciones, estas han descuidado su enunciado formal. No obstante que este concepto marca las pautas para la formulación de estrategias, para la integración del personal, para orientar las decisiones y acciones operativas. Sólo una clara definición de la misión y propósito ha ce posible establecer objetivos claros y realistas

Por eso cuando se pretenda alcanzar los objetivos fijados en un entorno de Calidad Total, es importante analizar los componentes de la estructura organizacional y su cultura, en beneficio de que la Calidad Total pueda darse con naturalidad de una manera efectiva.

En este sentido Juran (Op. Cit.), establece que antes de comenzar un esfuerzo amplio de motivar para la calidad se debe determinar el estado el patrón cultural y su repercusión sobre la calidad, extendiéndose a los altos directivos, supervisores, operarios., de acuerdo a las necesidades de cada empresa.

A este respecto para diagnosticar la cultura que posee una organización, se recurre a hablar (o encuestar) a sus miembros y observar los siguientes aspectos (ISEE, 1995):

- a) Estrategia a corto y largo plazo.
- b) Motivación e integración de su personal.
- c) Nivel de satisfacción de los clientes.
- d) Promoción y desarrollo del personal.
- e) Estilo de Dirección que practican los directivos y mandos.
- f) Nivel tecnológico.
- g) Publicidad externa.
- h) Opinión de los proveedores.
- i) Historia pasada de la compañía .
- j) Flujo de información.
- k) Proceso para la toma de decisiones.
- l) Normas de funcionamiento internos.
- m) Pirámide de edades.

Según Armstrong (1990) menciona que el proceso mediante el cual se debe gerenciar la cultura organizacional tiene que abarcar:

- 1) La identificación de supuestos y creencias básicas y desafiarlos si es necesario (¿En qué negocio estamos?, ¿quiénes son nuestros clientes?, ¿cómo hacemos negocios?, ¿cómo debe organizarse el trabajo?, ¿cómo tratamos a las personas en la organización?, etc.
- 2) Definir o redefinir los valores esenciales, expresos o tácitos: La creencia en determinados valores se desarrollará siempre que se esté haciendo algo bien, algo que valga la pena hacer. El orgullo por el producto/servicio y por la empresa puede existir como resultado de una larga tradición de realizaciones y de calidad. Los valores arraigarán en la organización sólo si se cree en ellos.
- 3) Análisis del clima organizacional: Se trata de sacar a la luz actitudes y opiniones con respecto a la organización y su personal (¿se cuenta con el respaldo de jefes y supervisores en términos de guía o ayuda?, ¿se fomenta la integración, participación y compañerismo?, etc.).
- 4) Análisis del estilo de gerencia: La mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo desde arriba. (¿tiende a concentrarse en los quehaceres o en la gente?, ¿tiende a utilizar la autoridad para impulsar a las personas a realizar su trabajo o estimula a la gente para participar y comprometerse en la toma de decisiones?).

Cambiar la cultura de una organización es en extremo difícil de lograr, pero si es posible hacerlo, según (Robbins, 1982). Las siguientes sugerencias pueden facilitar el cambio cultural:

- 1) Hacer que los gerentes de alto nivel se conviertan en modelos positivos de roles, dando la pauta mediante su comportamiento.
- 2) Crear nuevas historias, símbolos y rituales para reemplazar los que están actualmente de moda.
- 3) Seleccionar, promover y apoyar a los empleados que abrazan los nuevos valores que se pretenden implantar.
- 4) Rediseñar los procesos de socialización para que correspondan a los nuevos valores.
- 5) Cambiar el sistema de premios para favorecer la aceptación del nuevo conjunto de valores.
- 6) Reemplazar las normas no escritas con reglas formales que se hagan cumplir fielmente.
- 7) Modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.

- 8) Procurar obtener el consejo de los grupos afines utilizando la participación de los empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Hasta aquí se ha dado mucho énfasis en afirmar que la Calidad Total es el camino obligado para las organizaciones y su implementación no es nada fácil, dado que el mayor riesgo se encuentra en la forma en que se comporten los protagonistas en el proceso, más que en el tipo de métodos y herramientas que se utilizan.

Implementar la Calidad Total implica un cambio Cultural, y esto está en manos de los que dirigen; es decir, la Dirección que está en formada por las o la persona en cuyo poder están las más grandes decisiones de la organización. Y es aquí como hemos visto, donde imprescindiblemente debe existir la convicción de que la Calidad Total sirve.

De acuerdo a lo anterior, se tiene el convencimiento de que la Calidad de los productos y/o servicios es el resultado de la calidad en relación con las personas, calidad significa entonces desarrollo del ser humano, cultivo de sus aptitudes y habilidades. Por eso la declaración de "La calidad tiene máxima prioridad" no tiene sentido si so está cimentada en las prioridades del recurso humano y un plan de acción que tome en cuenta la cultura organizacional. Esto deja claro que en la implementación del sistema de Calidad Total habrán rupturas profundas con la tradición, prácticamente un cambio de cultura.

Este análisis es de interés porque resulta obvio que, para conseguir el involucramiento real de la persona con los objetivos de la organización, aquella ha de estar motivada y satisfecha. Por formularlo en sentido negativo, es casi, imposible que una persona que perciba inseguridad, carencia de reconocimiento sobre su desempeño, estricta supervisión basada en un férreo control y permanente desconfianza; pueda involucrarse en el sistema de Calidad Total.

La motivación está relacionada con el comportamiento humano; en este sentido, la principal característica distintiva de la actividad gerencial es el empleo de las fuerzas del comportamiento humano para conseguir resultados.

Un buen punto de partida para los altos directivos consiste en adquirir la comprensión de cuales son los motivadores reales del comportamiento humano en la organización en relación al logro de la calidad. Motivadores que sin duda tienen que ver con el patrón cultural, pues cada patrón resultante tiene mucho valor para la sociedad de origen (actitud hacia el trabajo y el tiempo, valores predominantes, costumbres, estilos de comunicación y lenguaje, etc.).

En síntesis, todos estos fragmentos sobre la cultura de una organización se centran en los valores y en como se pueden desarrollar. Los valores fuertes existen cuando se representan a diario en la organización. Para que esto suceda, los empleados tienen que creer en ellos, porque esta creencia compartida es la que constituye la cultura de una organización; con esto se trata de mostrar que la misión y una cultura sólida son conceptos que se superponen.

CAPITULO V.

CULTURA ORGANIZACIONAL MEXICANA.

5.1. UNA PANORAMICA DE LA PROBLEMÁTICA Y CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN MEXICANA.

Cualquier intento de caracterizar el trabajo organizado en México debe ubicarse en el contexto histórico-social del país. Con esta visión según Castaño (1984) las organizaciones contemporáneas tienen su origen más inmediato en el México postrevolucionario, en el que intenta iniciar el famoso despegue hacia el desarrollo industrial y modernización en general. En particular a la época de la expropiación petrolera y, en especial a partir de 1945, año en que concluye la Segunda Guerra Mundial y el Sistema Capitalista Internacional inicia una nueva etapa de expansión que en nuestro país se traduciría en la introducción de la política desarrollista que aspiraba al crecimiento autosostenido. Durante todos estos años la pequeña empresa familiar mexicana, que caracterizó al siglo XIX y principios del presente, fue desapareciendo paulatinamente para dar paso al surgimiento de nuevas y grandes organizaciones, tanto de tipo privado como gubernamentales, además de la aparición de las gigantescas empresas transnacionales. Sin embargo, lo anterior no significa la ausencia plena de los pequeños empresarios, de las comunidades agrícolas, de algunos talleres artesanales o de los múltiples comercios de poco tamaño. El caso es que en México se puede considerar que hemos vivido un rápido proceso de industrialización, con el cual tuvieron que aparecer nuevas y grandes organizaciones.

Castaño (Op. Cit), plantea una serie de problemas y factores que han acompañado al proceso de modernización en México:

- El incremento de las inversiones del capital privado nacional y extranjero.
- El aumento de las importaciones de tecnología para la industria.
- El aumento del índice de crecimiento de la población con los constantes movimientos y problemas demográficos.
- El olvido del país respecto a los trabajadores del campo.
- El endeudamiento económico del país respecto al extranjero.
- Surgimiento de nuevos y agudos problemas sociales y económicos.
- Expansión del sistema educativo nacional de manera acelerada y con los grandes problemas de tipo cualitativo que afectan los niveles de preparación escolar.

- Insuficiencia de recursos humanos altamente capacitados para hacer frente a las nuevas necesidades del trabajo técnico y de la expansión económica e industrial.
- Incapacidad del sistema nacional de empleo para dar ocupación a la creciente población.

Estos fenómenos socioculturales, económicos y políticos, junto con otros elementos de la realidad nacional han servido de contexto para los procesos de modernización y crecimiento económico de México, y el presente ya ha demostrado ya que todavía estamos lejos de tan anhelado desarrollo, situación que es propia también de los demás países de América Latina. En este sentido, la transformación social, económica y cultural del país ha implicado el surgimiento de nuevos fenómenos y procesos, y entre ellos debemos ubicar la presencia de las modernas organizaciones de trabajo.

En México y en el mundo, en países en proceso de desarrollo y en los altamente industrializados, existe una estructura industrial, cuya integración puede ser deficiente o responder con eficacia a la demanda del mercado interno de cada país, o a su correspondiente demanda internacional (Sabás, 1985).

En nuestro caso, el suceso más visible que está forzando este cambio es el ingreso de México al Tratado de Libre Comercio (TLC). La necesidad de crecer en forma sostenida y elevar los niveles de competitividad internacional de la actividad productiva propició la adopción de una nueva estrategia de desarrollo en la década de los 80's, que mantiene como objetivos centrales la recuperación económica con estabilidad de precios y promover mejores niveles de vida para la población. En el transcurso introducidos en la política económica, México ha experimentado una profunda transformación.

Las piezas centrales de la nueva estrategia por su impacto sobre la asignación de recursos, los niveles de eficiencia de la actividad productiva, y el financiamiento de la reconversión industrial son en lo interno, las reformas introducidas a la política comercial y la liberalización del régimen de inversiones extranjeras. En lo externo se complementarán con acciones encaminadas a promover un mayor acceso de nuestras exportaciones a los mercados mundiales y al establecimiento de reglas claras que normen las relaciones comerciales y de inversión con otros países. La participación de México en negociaciones comerciales bilaterales y multilaterales responde a este último objetivo.

En este contexto, el Tratado Trilateral de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, representa para México un paso natural para consolidar la nueva estrategia de desarrollo, así como nuevas oportunidades para incrementar los flujos comerciales y de inversión en la región norteamericana. Por su alcance y contenido, particularmente en lo que se refiere a la profundización de las medidas de apertura, tendrá un impacto significativo en la definición del perfil de la economía mexicana en el siglo XXI (Kessel, 1994).

5.1.1. EL PROCESO DE CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES MEXICANAS.

México está sintiendo la presión de efectuar cambios fundamentales y rápidos que pueden afectar, profundamente, los valores culturales en cuya esencia se basa su identidad y de los cuales depende el propósito de la vida del mexicano. Algunas organizaciones toman sistemas, teorías y procedimientos extranjeros intentando transformarse rápidamente para lograr el éxito. Al hacer esto, les ha faltado tomar en cuenta el efecto que los cambios tendrían en sus valores culturales. Se enfrentan al riesgo de perder sus propios valores y principios fundamentales, en los cuales basan su estilo de vida, sustituyéndolos por otros que sólo pueden adoptar superficialmente (valores basados en una perspectiva de consumo que es ajena a su herencia cultural). Dicho riesgo es bastante real, por lo tanto la administración debe procurar desarrollar un modelo nuevo que concuerde con los valores culturales arraigados, y con un patrón que tenga validez y aplicabilidad a largo plazo. Si México sacrifica sus valores culturales por el "modernismo", perderá aquello, por lo cual, casi todo mexicano, siente que vale la pena vivir (Kras, 1991).

A este respecto Arias (1986), señala que lo más indicado sería no tomar partido por alguna teoría o modelo, pues hacerlo equivaldría a generalizar a todas las personas y a todas las situaciones, por el contrario, sería más idóneo tener en cuenta los factores culturales y personales, es decir, aplicar la teoría o modelo adecuado a la situación y al tipo de persona. Así pues, es mejor y más fácil de adaptar la organización a los supuestos culturales, no a la inversa. En México hemos adoptado reglas de organización ajenas; falta mucho por hacer a fin de construir organizaciones congruentes con nuestras premisas culturales.

Como hemos visto, se necesitan cambios importantes, tales como actitudes hacia la competencia; la comunidad empresarial mexicana ha vivido muchos años aislada de la competencia. Los clientes aceptaban lo que recibían sin queja, en general, eran leales a sus proveedores. En consecuencia muchos productos mexicanos han adquirido fama de pobre calidad y lo mismo ha sucedido en el sector de servicios. A pesar de todo, siempre han existido unas cuantas organizaciones que han logrado exportar una parte de su producción. Algunas veces se han visto favorecidas por materias primas y mano de obra barata, pero la administración moderna, también ha sido necesaria para competir a nivel internacional. En la actualidad ya no puede dejarse de lado al cliente. Ahora la organización tiene que darle importancia a la calidad del producto o servicio. Las organizaciones están obligadas a pensar a largo plazo, puede ser el cliente mexicano insatisfecho no se queje, pero tranquilamente cambiará a un producto importado. Esto representa una fuerte sacudida a la organización mexicana, debido a la velocidad con que está sucediendo. No obstante y afortunadamente para México, algunos empresarios están actuando con previsión, planeación y listos para llevar a cabo los cambios necesarios para enfrentarse al desafío. Estos pueden servir como ejemplo para otras organizaciones (Kras, Op. Cit.).

Por otra parte, mucha de la resistencia al cambio en la administración se encuentra en el área de la cultura, en su amplio sentido. Dentro de cualquier organización mexicana, ciertos valores y creencias son dominantes. Estos se reflejan en características mentales, actitudes y costumbres reconocibles que afectan profundamente la dirección de los

negocios. Algunos de estos son valores culturales importantes y deberán conservarse. Otros son costumbres y hábitos defectuosos, que se han desarrollado a través de los años y que están profundamente arraigadas en la mayoría de los mexicanos. Estos, no obstante, no tienen nada que ver con los valores culturales genuinos y han demostrado ser un freno para la productividad, eficiencia y satisfacción laboral. La iniciación de este cambio es responsabilidad del director general. En la mayoría de los casos esto implica un cambio completo en la mentalidad, un giro fundamental en sus propias creencias y hábitos tradicionales (Ibidem).

Se puede decir que en la actualidad, existen indicadores positivos para una transición exitosa. Ya que la mayoría de los administradores y trabajadores mexicanos tienen muchas cualidades que son indicadores positivos para el futuro. Los factores que probablemente constituyen el éxito son: la inteligencia, la creatividad y la flexibilidad. Sin embargo el ingrediente principal es un director general que sea un líder capaz y dispuesto a tomar el tiempo y hacer el esfuerzo para desarrollar a sus gerentes.

Hoy día, la calidad total representa una alternativa en pro de la transformación de la organización mexicana, dando paso a una economía abierta, en donde el principal interés común se enfoca hacia el cliente. No obstante, respecto a todos los argumentos emitidos en los apartados anteriores podemos ser optimistas. México es un país que ya no puede darse el lujo de desperdiciar recursos tan valiosísimos como el recurso humano. En este sentido, los trabajadores y directivos mexicanos tienen ese gran reto y esta importante responsabilidad.

Por eso resulta importante la rapidez y la habilidad con que las organizaciones mexicanas reaccionen y se adapten a este nuevo ambiente ya que de esto dependerá el éxito o fracaso de estas.

5.1.2. LOS VALORES CULTURALES Y LAS TRADICIONES EN LA ORGANIZACIÓN Y SOCIEDAD MEXICANA.

A través de los años la cultura mexicana ha enfrentado un sinnúmero de retos y la mayoría de las veces ha salido adelante. Esto se debe a que lo mexicanos hemos conservado una serie de valores y principios que nos caracterizan como mexicanos. Sobre todo debe resaltarse lo que dijo Carlos Monsiváis: "México no solo es una cultura, sino un mosaico de culturas que deben aprender a respetarse y a trabajar en equipo", es decir en la medida en que nuestras organizaciones retomamos valores como la creatividad, la familia, la cooperación, etc., tendrán una cultura más fuerte (Olivares y González, 1994).

En este sentido, los valores culturales y tradiciones influyen en casi todo lo que se hace cotidianamente. En un amplio sentido, ejercen efecto sobre la forma en que se realiza el trabajo, las relaciones interpersonales, la percepción del mundo, etc.

Muchos de estos aspectos incluyen creencias muy apegadas, valores y suposiciones que proporcionan la esencia del valor de la vida y de la identidad como mexicano. Hay otras costumbres que se han formado a través de los años, como hábitos y comportamientos que nos permiten actuar en determinada situación, ya sea en el trabajo, en casa o en la comunidad (Kras, 1991).

La personalidad del trabajador mexicano influye en varios aspectos, tales como familia, religión, educación, nacionalismo, etc. Todos ellos caracterizan la cultura mexicana y, por lo tanto, algunos son retomados dentro de las organizaciones, formando parte de la cultura organizacional.

Entre los valores que se destacan en nuestra cultura Mexicana tenemos:

- a) LA FAMILIA: La familia sigue siendo en México la base de la sociedad. En el caso del trabajador mexicano ésta tiene prioridad sobre el trabajo o cualquier otro aspecto. Los hijos poseen un papel primordial; por lo tanto siente seguridad emocional, aunque son muy dependientes de la familia. También a los padres se les cuida y se les respeta en su ancianidad. Como resultado de este ámbito familiar y educativo en un inicio parecerá demasiado condescendiente con sus superiores; llevará cabo sus instrucciones sin réplicas mostrándose incapaz de superar por sí sólo los problemas.

Así mismo el ambiente de la organización les proporcionará seguridad, por lo cual se entiende que los trabajadores mexicanos difícilmente se desplacen. Es preciso mencionar la importancia de considerar al lugar de trabajo como una extensión de la familia, fomentando relaciones de hermandad con el fin de atenuar el trabajo realizado y motivar al trabajador para que permanezca y disfrute su estancia en la organización (Olivares y González, 1994).

Por su parte Kras (1991), menciona que el valor que se le da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. Los niños se desarrollan sintiéndose queridos, protegidos y apegados emocionalmente a la familia. Estas afiliaciones se llevan al lugar de trabajo donde se muestra una gran preferencia por contratar a parientes y amigos cercanos de la familia de los dueños y empleados de confianza. Como resultado, el trabajo tiende a ser una extensión del hogar, ya que el dueño o director general sustituye la figura paterna como autoridad moral. La lealtad hacia la familia sigue siendo el factor más importante en la vida de la persona.

La estructura de la Familia Mexicana se fundamenta en dos proposiciones principales: 1) La supremacía indiscutible del padre y 2) El necesario y absoluto autosacrificio de la madre.

Estas proposiciones fundamentales de la familia mexicana parten de supuestos socioculturales generalizados que sostienen la superioridad biológica del hombre sobre la mujer. Ya que el nacimiento de una niña tiene sus rasgos de tragedia emotiva. Pues el nacimiento de una niña significa: a) Económicamente hablando: mal negocio, b) Desgaste físico y preocupación moral de la familia, que deberá compulsivamente cuidar su honor que es el de la familia, etc.

Mas aún en el desarrollo profesional tendrá pocas posibilidades dadas sus condiciones, aspectos que hoy en día han cambiado pero que aún se siguen dando (Díaz-Guerrero, 1988).

b) **RELIGION:** La iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales de México. Los valores cristianos que enseña la iglesia penetran todo el sistema de la sociedad, aunque no todos los mexicanos sean asistentes asiduos a la iglesia. la religión católica se ve como una fuerza coherente, ya que proporciona la base para los valores morales fundamentales, la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros. Como resultado, se encuentra una fuerza consistente en el respeto por la dignidad del individuo.

Además en un país donde se encuentra una extensa pobreza, la religión ofrece consuelo, tranquilidad y una aceptación del destino y el valor para seguir luchando, a pesar del sufrimiento y las aparentemente insuperables desventajas. Así por encima de todo, la religión ha ayudado mucho a mantener paz social durante los momentos difíciles y dolorosos que ha padecido México. La iglesia continúa como una gran fuerza para la conservación de los valores culturales profundos de México (Kras, Op. Cit.).

En algunas organizaciones, incluso, celebran misas para los empleados y su familia. En las organizaciones en donde esto se lleva a cabo, se considera valioso el ánimo del personal. Existe un aspecto religioso virtualmente importante, pues refleja un punto de vista fatalista el cual abarca el pensamiento y sentir el mexicano, que es el hecho de pensar que su vida está controlada por un ser místico y supremo por el cual reciben el éxito o fracaso con la misma capacidad de aceptación, atribuyéndole cualquiera de ellos al ser supremo. Por lo mismo, esta forma de pensar desalienta los esfuerzos excesivos y muchos ni siquiera intentan mejorar su situación en la vida, "esperando" y "pidiendo" a lo largo de su existencia sin trabajar en demasía para lograrlo, en vez de hacer hincapié en el esfuerzo y la responsabilidad personales por las propias acciones (Olivares y González, Op. Cit.).

c) **EDUCACION:** Un grave problema de la educación mexicana, a todos los niveles, es su fundamentación teórica, principalmente en sistemas extranjeros, sin poseer un sistema propio y adecuado a la idiosincrasia, por el contrario el aprendizaje en México se basa en la memorización de conceptos abstractos e inicia desde el primer año de la escuela básica.

La pedagogía mexicana se aprende de lo abstracto a lo concreto, es decir, inicialmente se adquiere una serie de conceptos que después se ponen en práctica, como resultado de ello se dificulta en gran medida la transición posterior al ingresar a la situación de trabajo. Pro lo tanto, los alumnos aceptan el rígido conformismo que les exige el propio

sistema escolar. Cualquiera que demuestre salirse de la norma es desalentado, lo cual crea problemas a aquellos que poseen una inteligencia superior, pues caen en el aburrimiento, pereza, rebeldía y, finalmente, en problemas disciplinarios.

Otro gran problema de la educación son las prácticas antiéticas a las cuales se enfrenta el alumno a lo largo de toda su vida estudiantil, como son las preferencias del profesor, la importancia que se le da a la forma de los trabajos más que al fondo, las notas ocultas o "acordeones", el ausentismo de profesores y el soborno a los mismos.

Aunque bien es cierto que estas prácticas comienzan a ser más la excepción que la regla, la vivencia de cualquiera de los alumnos es ampliamente difundida entre sus compañeros, por lo cual desde este nivel "educativo" debe trabajarse con "calidad", pues ésta inicia en la educación, atraviesa por ella y finaliza con la misma.

La educación es vital dentro de la cultura organizacional ya que a través de ella se conforman las normas, y valores que habrán de fundamentar los principios culturales de la organización y de los trabajadores; por lo tanto el cambio, debe iniciar en la educación familiar como en la escolarizada.

- d) **NACIONALISMO:** Generalmente los mexicanos se identifican por ser patriotas, nacionalistas y hasta regionalistas; desde los primeros años escolares se inculca el amor a la patria rica en tradiciones. Dado el profundo arraigo de los mexicanos a su país, es frecuente que existan poca ganas de vivir en otro lugar, pero por las condiciones generalmente tienen que hacerlo. La migración, sobre todo a países como los E.U.A.; preocupa a los propios empresarios norteamericanos, pues en la primera oportunidad de regresar a México lo hacen (Olivares, Op Cit).
- e) **SENSIBILIDAD EMOCIONAL:** Conociendo la importancia que se le da a las relaciones interpersonales, la sensibilidad emocional del mexicano no resulta sorprendente. Esta sensibilidad se refleja en el ámbito laboral que van desde lenguaje florido hasta la pompa, ceremonia y en ocasiones de fiesta. También se puede presentar en ideas ingeniosas para resolver problemas o en innovaciones en el proceso laboral. La sensibilidad de los gerentes mexicanos ante los problemas personales con sus empleados, motiva el que se trate de evitar conflictos o posiciones negativas. La sensibilidad viene encauzada puede favorecer a que el gerente se convierta en un líder de las relaciones, lo cual encauzaría la plena satisfacción del empleado y de él mismo (Márquez, 1985).
- f) **RELACIONES INTERPERSONALES:** La importancia que los mexicanos le dan a las relaciones interpersonales no se puede sobre estimar. El individuo es el factor clave en todas las transacciones como en todos los niveles de la sociedad, tanto en el sector privado como en el público de la economía. El mexicano básicamente se relaciona con las personas, no con los productos o servicios. Por consiguiente la manera mexicana de hacer las cosas difiere mucho de la anglosajona donde por lo menos, en lo que se refiere al trabajo, se le da más importancia a la tarea que al individuo. El mexicano se siente motivado principalmente por el respeto personal y el reconocimiento.

Por otra parte existen algunos aspectos administrativos que se ven directamente afectados por el valor que se le da a las relaciones interpersonales en la situación laboral:

- 1) La persona vs la tarea. La tendencia en muchos países industrializados es darle prioridad a la tarea que se va a llevar a cabo y se ve a la persona como un medio para realizarlo. Esta visión minimiza la importancia de la persona como individuo, considerándola primordialmente como una herramienta para el funcionamiento eficiente de la organización. Una vez resuelto esto, se puede esperar un buen desempeño, porque se ha tomado en cuenta a la persona, antes que la tarea. El reconocimiento de este valor "personal" es indispensable para el funcionamiento exitoso de una organización en México.
- 2) La etiqueta. Esta es una expresión de la cortesía y consideración del mexicano hacia los demás. Es de suma importancia como muestra de educación y de urbanidad; y una persona que no demuestra lo que se considera una norma aceptable, pierde el respeto de sus colegas y subordinados. En las empresas tradicionales, donde se utiliza un estilo autoritario, a veces suceden algunos abusos, sobre todo en el trato con los empleados de los niveles bajos. Los empleados afectados, de esta manera, rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo. Por eso en una situación moderna de negocios la cortesía se considera indispensable para el buen funcionamiento de las organizaciones modernas de éxito.
- 3) Sistema de valores en el trabajo y en el descanso. En México se encuentra un fuerte sentimiento con respecto al equilibrio adecuado entre el trabajo y el descanso (que consiste principalmente del tiempo compartido de la familia y los amigos). Una vida feliz necesita de ambos, pero si se crea un desequilibrio por el tiempo o energía excesivos dedicados al trabajo, la persona siente que la vida familiar se está viendo amenazada. Al ocurrir esto se siente insatisfecho y ve afectado su desempeño en el trabajo y su actitud en el mismo. Esto no quiere decir que el trabajador no acepte la importancia de su trabajo y no esté dispuesto a dedicarle muchas horas cuando sea necesario, pero se requiere de un equilibrio, donde el trabajo no represente una carga a costa de la familia.
- 4) Ambiente laboral. A raíz de su naturaleza sensible, el mexicano siente la necesidad de un ambiente armonioso en su lugar de trabajo. Un ambiente de confrontación, competencia (entre individuos de la empresa) y de estrés crea un ambiente intolerable e incompatible con el buen desempeño laboral. Para un desempeño óptimo y satisfactorio laboralmente, busca empresas que tengan un ambiente armonioso y no conflictivo. Cuando no lo encuentra, entonces dejará la empresa tan pronto como sea posible aunque esté satisfecho con su sueldo.

En opinión de Kras (1991), aparte de los valores culturales presentados anteriormente, existe un número de patrones de comportamiento tradicional profundamente arraigados; costumbre y hábitos que tienen un efecto negativo en la situación empresarial. Afortunadamente se pueden cambiar y ya se han modificado radicalmente en las organizaciones que han hecho la transición. Entre los más importantes destacan:

- 1) TIEMPO Y PUNTUALIDAD: La impuntualidad es el primero y uno de los fenómenos más frustrantes que afectan a la organización en México. Aún prevalece la idea del tiempo como un concepto relativo en casi todo el país, pero se está reconociendo que esto se tiene que cambiar si México a de modernizarse si su industria y comercio han de desarrollarse con eficiencia y productividad. Una consecuencia de la falta de precisión en el tiempo es la tendencia a ser excesivamente optimista al calcular lo que se va a tardar en realizar un tarea. Esto normalmente se hace de buena fe, tomando sólo en cuenta las posibilidades favorables, esperando complacer a la otra persona, haciendo caso omiso a si la estimación del tiempo es o no realista. Las consecuencias de esto no son de importancia en ese momento (sólo la habilidad estética de complacer es importante). Claramente se tiene que hacer una modificación de comportamiento en ésta área, dándole más importancia a la credibilidad a largo plazo que a la ventaja de corto plazo.

Se encuentran muchos otros casos donde la impuntualidad representa obstáculos para la modernización. Algunos de éstos son:

- I.- La inhabilidad para organizar el tiempo.
 - II.- La falta de compromiso a las fechas de plazo.
 - III.- La impuntualidad en las citas y en los compromisos (por ej. hacer esperar a los clientes o hacer que regresen otros días).
 - IV.- No cumplir con las citas (y cubriéndolas con una explicación muy pobre).
 - V.- Hacer de nuevo un trabajo mal hecho y no sentirse responsable por desperdiciar el tiempo del cliente.
- 2) CONCEPTO DEL COMPROMISO: Como se comentó previamente, el subordinado mexicano tradicional tiende hacer estimaciones del tiempo exageradamente optimistas con tal de complacer a su jefe, sin tomar en cuenta las consecuencias del incumplimiento. Junto con esto viene la actitud hacia los compromisos en general. Los compromisos todavía se ven como declaraciones de buenas intenciones y estas buenas intenciones se les da casi tanto peso como al cumplimiento efectivo del compromiso. De hecho, a veces son un sustituto para la acción. Esto todavía sucede todos los días en muchos aspectos de la vida, incluyendo el empresarial, y la mayoría de los mexicanos acepta esta situación resignadamente. Obviamente, los procesos internos de pensamiento requieren de una modificación significativa, lo cual está sucediendo gradualmente al hacer que el trabajador de la organización asuma mayor responsabilidad personal.

- 3) **ETICA:** El concepto de la ética se desarrolla durante la crianza, la educación religiosa y los años escolares del niño. Desde este punto de vista, el niño mexicano promedio ha estado expuesto al estricto código moral de la iglesia católica. Sin embargo, la actitud hacia decir la "verdad" en el sentido estricto, se ve afectada por la naturaleza sensible del mexicano del área de la interacción personal. Un niño pronto aprende que no debe decir algo que lastime los sentimientos de los demás. Esta característica llega a ser de segunda naturaleza en el adulto quien para evitar un conflicto o un enfrentamiento en el trabajo modifica sus respuestas y declaraciones. Esto no se ve como una falta de ética pero llega a causar varios problemas en el trabajo cuando no se cumple con los requisitos o los resultados. Y que generalmente se racionalizan como parte de la cultura y dependiendo de cómo se crió y de su carácter, las acepta como "la mejor manera de hacer las cosas y tener éxito" o la rechaza como deshonestas e intenta no llevar sus negocios de esta manera. Afortunadamente, cada vez más y más gente de negocios está llegando a pertenecer a este grupo. Los cambios en el clima político y económico están reduciendo poco a poco, la oportunidad para las prácticas sin ética y cambiando el equilibrio entre lo premios y las penalidades. No obstante el proceso es lento. La tradición y los arreglos interpersonales aún ejercen mucha influencia.
- 4) **RELACION CON UN SUPERIOR:** Tradicionalmente, el lugar de trabajo se ha tratado como una extensión del hogar en donde el dueño (figura paterna) impone sus deseos, se considera la autoridad y por consiguiente el único que sabe, que toma las decisiones, que resuelve todos los problemas y que impone disciplina a sus subordinados con regaños o castigos.

Se espera que el empleado, a cambio de habersele dado la oportunidad de un trabajo, admire y respete a su jefe casi como una divinidad, muestre una lealtad incuestionable y devoción y que nunca cometa el error de intentar tomar decisiones o resolver problemas sin la autorización de este.

Esta costumbre impide que los empleados desarrollen autoconfianza tanto personal como con respecto a su trabajo diario. No se les ha permitido pensar en si mismos ni a desarrollar confianza en sus propias habilidades. Por lo tanto no sería realista esperar que asumieran responsabilidades complejas.

Obviamente, de permanecer esta relación entre el superior y su subordinado no puede esperarse a que desarrolle las cualidades positivas que tiene la cultura mexicana (la inteligencia, autoconfianza y creatividad requeridas para contribuir significativamente al éxito de una organización).

- 5) **INDIVIDUO VS EQUIPO:** México es un país que le otorga un gran valor al individuo. El lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo con su superior; y todo trabajo se organiza y delega con base en una estructura estrictamente jerárquica en donde la delegación consiste en tareas asignadas a los individuos. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe pero muy poco interés lateralmente a menos que se trate de un amigo. Todo concepto de trabajo en equipo con su sentido de responsabilidad mutua y de cooperación entre departamentos y secciones casi no existe y va en contra de los valores individualistas tradicionales de confianza

personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica. El intentar cambiar de juicios de valor a reconocimiento de grupo, desempeño de grupo, planeación de grupo y toma de decisiones es un cambio radical para una sociedad radical basada en valores individuales. Esto constituye un gran cambio en la perspectiva hacia la satisfacción, cumplimiento y desempeño laborales.

Una vez ubicados en el contexto nacional se derivan una serie de conclusiones: Aquellos extranjeros y mexicanos que deseen trabajar con éxito y lograr productividad y calidad en México, deberán adaptar su estilo administrativo al ambiente cultural mexicano, esto responde a que en la actual situación administrativa mexicana está presente una dimensión adicional que, complica aún más el proceso. Un componente cultural está sobrepuesto en el proceso básico de cambio administrativo.

Dicho cambio evidentemente no es nada fácil, puesto que las características de los valores mexicanos están en función de aspectos regionales, psicológicos y sociales. En este sentido existe un paso adicional: Primero debe haber un cambio en las costumbres, comportamientos y hábitos culturales tradicionales. Estos deberán modificarse o sustituirse con nuevos hábitos y formas de pensar orientados hacia el desarrollo de los recursos humanos.

Es decir, todo esto apunto a una dirección que tiene que ver con aspectos de doble participación (organización-cliente interno o externo). En el primer caso podemos hablar de calidad de vida, entendida como mejores opciones de desarrollo; en favor de la integración organización-cliente interno, en el segundo caso no hay otra cosa mas que cumplir con los requerimientos.

En síntesis, la única manera de cambiar las organizaciones es mediante su cultura, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuáles los hombres trabajan y viven. Cada organización es un sistema complejo y humano, con características propias, las cuales deben observarse continuamente y analizarse. Es necesario cambiar la cultura tradicional a una "cultura de calidad"; es decir, la organización debe contar con una base ideológica y estratégica que contribuya a formar en su personal una actitud mental constructiva, dispuesta a modificar y actuar de acuerdo a una convicción de mejoramiento constante. De tal forma la cultura de calidad está constituida por una serie de principios básicos de actuación que orientan y estimulan las acciones del personal. Es un concepto dinámico que se va enriqueciendo permanentemente a través de las creencias y vivencias diarias que van configurando los valores compartidos hacia la calidad total.

5.1.3. EL ESTILO ADMINISTRATIVO TRADICIONAL DE LA ORGANIZACIÓN MEXICANA.

En México, las organizaciones se pueden dividir en tres categorías principales:

- 1) Estatales y Paraestatales.
- 2) Privadas
- 3) Multinacionales y extranjeras.

Dentro de éste grupo se encuentra una amplia gama de tamaños de empresas, desde las grandes, que son pocas y tienden, a tener estructuras modernas, las medianas y las pequeñas, en su mayoría todavía tienen una administración tradicional. Estas son muy numerosas, ya que emplean a la mayoría de la población laboral, representan al grupo más importante en términos de estabilidad económica del país. También este es el grupo que requiere mayor modernización. Dichas empresas en su mayoría pertenecen y son operadas por familias y han funcionado con un sistema administrativo tradicional por muchos años. Al dueño le resulta difícil aflojar el regío control que tiene sobre todo lo que sucede y rara vez ha sentido la necesidad o tenido la habilidad para entrenar y desarrollar un grupo administrativo competente (Kras, 1991).

La transición a una participación real en la administración se ve complicada por diversos factores. Entre éstos, los más grandes obstáculos han resultado ser: 1) el papel totalmente nuevo que el dueño o director general tiene que desempeñar, 2) los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa, y 3) la transición del pensamiento teórico al práctico.

Muchos ejecutivos de empresas mexicanas progresivas están consientes de otro obstáculo para la modernización, radica en las bases educacionales de los nuevos profesionistas que ingresan a la organización muchos de los recién egresados de las universidades son incompetentes en varios aspectos. En primer lugar se sostiene que frecuentemente les falta profundidad en su área de especialización. Los alumnos se ven presionados para cubrir una amplia gama de temas y amasar un gran número de datos, tratándose éstos con poca profundidad para hacer los conocimientos directamente aplicables en su trabajo. Junto con esto se encuentra el énfasis que se hace en la teoría a costa de su aplicación práctica; haciendo la transición de la teoría a la práctica sumamente difícil. Además, a muchos egresados no se les ha impulsado a que desarrollen una mente creativa y han recibido muy poca o ninguna capacitación en pensamiento analítico y en solución de problemas prácticos.

En conjunto, esto le impide al joven egresado aplicar sus conocimientos en el trabajo cotidiano, en donde el análisis y solución de problemas seguidos por acciones concretas, es lo que realmente se requiere. Como resultado, el cambio suele ser muy lento para mantenerse al ritmo de la evolución en el mundo empresarial. Sólo unas cuentas escuelas y universidades son capaces de proporcionar la calidad de educación, que se requiere. La mayoría de los líderes del comercio en México provienen de éstas (Kras, Op. Cit.).

Una vez establecido este punto de partida podemos decir que el director deberá tener una idea clara del estilo administrativo hacia el cual debe dirigirse, aunque este problema no es exclusivo de México, si es un factor que frena el paso hacia la calidad total y la modernización.

Kras (Op. Cit.), plantea los aspectos que caracterizan el estilo tradicional de la administración en México a partir de las siguientes categorías organizacionales:

I.- PLANEACION:

- a) Los planes para lograr los objetivos los define el director general.
- b) Las prioridades las define el director.
- c) El marco de tiempo para los planes los define el director general.
- d) Los planes se guardan en la mente.
- e) Los marcos de tiempo se consideran metas deseables.
- f) Los planes no están apoyados por programas detallados de acción.

II.- FILOSOFIAS Y OBJETIVOS:

- a) La filosofía empresarial no existe o es sólo implícita.
- b) La filosofía de la empresa se practica y comprende de manera inconsistente.
- c) Los objetivos los decide el dueño o director general.
- d) Los objetivos son generales.
- e) Los objetivos se guardan en la mente, no se ponen por escrito.
- f) Los objetivos están basados en un marco de tiempo de uno a dos años.
- g) Los objetivos le dan importancia a una recuperación rápida del capital.

III.- ORGANIZACIÓN:

- a) El director general asigna responsabilidades a los gerentes oralmente.
- b) La comunicación va en un solo sentido.
- c) Casi todas las decisiones departamentales se le consultan al director general para su visto bueno.
- d) Las fechas límite las decide el director general.
- e) La planeación detallada (planes de acción) generalmente se les deja al gerente (no se ponen por escrito).
- f) El director general define las prioridades.
- g) Los marcos de tiempo son muy optimistas y no dan margen para posibles problemas.
- h) El gerente inicia los proyectos sin planes de acción detallados.
- i) El gerente a menudo prefiere hacer él mismo el trabajo, en lugar de arriesgarse a un error por parte de sus subordinados.

IV.- DELEGACION:

- a) El gerente delega tareas a los subordinados.
- b) Comunicación en un solo sentido.
- c) Se hace hincapié en la obediencia por parte de los subordinados.
- d) Las dudas de los subordinados y malentendidos no se aclaran.
- e) El subordinado teme admitir que no comprende algún punto.
- f) Las prioridades no se definen claramente.
- g) Las prioridades, a menudo se ven quebrantadas por problemas imprevistos.
- h) Los subordinados tienden a interpretar la última tarea asignada como la tarea de alta prioridad.
- i) Los subordinados habitualmente buscan aprobación del superior para las tareas que van a realizar.
- j) Se espera que el gerente sepa todas las respuestas a todas las preguntas.

V.- CONTROL Y SEGUIMIENTO:

- a) El trabajo delegado no recibe seguimiento por parte del supervisor.
- b) El seguimiento se efectúa cuando se presentan problemas.
- c) El sentido de urgencia no se comprende.
- d) El gerente siente que no tiene que supervisar el trabajo de otros.
- e) Los subordinados se sienten amenazados cuando su subalterno supervisa su trabajo.
- f) El gerente tiende a culpar a los subordinados cuando se presentan problemas.
- g) El gerente no se siente responsable por el desempeño y comportamiento de los subordinados.
- h) Los errores y problemas potenciales, generalmente se reportan demasiado tarde para remediarlos.
- i) Los subordinados tienden a dar únicamente retroalimentación positiva.
- j) Los subordinados a menudo pretenden comprender alguna instrucción aunque no la entiendan.
- k) Las buenas intenciones se aceptan como un pretexto para no hacer un trabajo a tiempo.
- l) Los subordinados a menudo usan su ingenio para "arreglar" piezas defectuosas aunque la calidad se vea afectada.

VI.- EVALUACION DE GERENTES:

- a) Comunicación de un solo sentido.
- b) El director general evalúa al gerente basándose en su percepción del desempeño de éste.
- c) El director general evalúa las cualidades personales del gerente, basándose en la lealtad, dedicación y obediencia.
- d) El propósito de la evaluación es permitir al gerente saber la opinión que su superior tiene de él.
- e) Promoción, primero se consideran los lazos familiares y la influencia.

VII.- CAPACITACION Y DESARROLLO:

- a) El director general y los gerentes superiores ven su papel de capacitación mediante la impartición de órdenes y cumplimiento de éstas.
- b) La capacitación, generalmente consiste en tomar cursos sobre temas generales.
- c) Los cursos generalmente son teóricos y difíciles de aplicar a la práctica diaria.
- d) La evaluación de la efectividad de un curso normalmente consiste en un reporte verbal del gerente al director general.
- e) No existen criterios establecidos para evaluar la efectividad de los costos de la capacitación.
- f) Los gerentes ven la capacitación como reconocimiento de su valor, esperando además aprender algo útil e interesante.
- g) El director general no se arriesga a realizar nuevas técnicas aprendidas por sus gerentes cuando éstas amenazan su estilo tradicional.
- h) Capacitación de trabajadores (responsabilidades gerenciales):
 - 1.- Los trabajadores de nuevo ingreso aprenden de los trabajadores con experiencia.
 - 2.- El gerente no se ve como un maestro (capacitador).
 - 3.- El gerente ve su papel como el de un director de personas y no como un desarrollador de personal.
 - 4.- Comunicación de un solo sentido.
 - 5.- La capacitación se considera como una obligación del presupuesto, con pocos resultados tangibles.

En relación a lo anteriormente planteado, y analizándolo desde la perspectiva de la calidad total podemos decir que la administración tradicional mexicana representa un obstáculo para el cambio. El papel del director general tiene que someterse a un cambio radical; en primer lugar, ya no podrá mantener el control total en sus manos, tendrá que aprender a trabajar con y dentro de un equipo administrativo, en consecuencia, el concepto de la jerarquía y autoridad tendrá que cambiar por el de liderazgo. Necesitará aceptar la participación del grupo administrativo del grupo en la toma de decisiones y ceder parte de su autoridad a los diferentes niveles.

Esta tendencia destaca la importancia de la visión y liderazgo, en función de los objetivos que fomenten la cultura de calidad total y lo que ella implica (participación de todos los niveles).

En resumen, se requieren características y condiciones que permitan y faciliten el desarrollo de la capacidad y potencialidad del recurso humano, cosa que de acuerdo a los argumentos anteriores, la administración tradicional no puede dar. El problema que se plantea claramente en este contexto es la panacea de cómo crear organizaciones que propicien la satisfacción y el desarrollo del recurso humano. Por lo tanto también sería importante que el movimiento de calidad total permee las organizaciones educativas, pues como pudimos darnos cuenta en materia de educación también se requieren cambios importantes.

Finalmente, las ideas anteriores nos llevan a la conclusión de que las organizaciones y su funcionamiento, es decir, el comportamiento organizacional debe ser modificado, pues se tratan de sistemas sociales que no han podido superar aún los principios y el modelo básico en el que se han sustentado durante muchos años. En efecto, el cambio social producido por las grandes transformaciones del siglo pasado y del presente han venido creando nuevas formas de vida y paradigmas que indudablemente influyen en el contexto laboral.

5.2. ALGUNAS CONSIDERACIONES SOBRE LA PSICOLOGIA DEL MEXICANO Y SU RELACION CON EL TRABAJO.

Probablemente no hay nada más importante en el México de hoy que la continua preparación y capacitación de los empresarios, administradores, gerentes y estudiantes para enfrentar los grandes retos que el país impone. México es un país en franco proceso de transición hacia una nueva etapa de desarrollo, en la cual la competencia internacional así como la necesidad de satisfacer adecuadamente al mercado interno, obligará a los diversos participantes de la economía, las finanzas, el gobierno y en general a todas las actividades productivas, a ser más eficientes, más innovadores y mejores empresarios. La tecnología, el aprovechamiento de los recursos humanos, la creciente complejidad de los procesos productivos y la sofisticación de los servicios que demanda el desarrollo, hacen indispensable mantener una actualización permanente en materia de nuevas técnicas y métodos para hacer las cosas y para administrar los procesos. En suma, el México de hoy y de mañana requerirá todo de un enorme esfuerzo para administrar mejor y más eficientemente los procesos de desarrollo.

Rodríguez (1992), dice que atendiendo a su posición geográfica y a sus recursos naturales, México es un país que podría ser rico y poderoso. Sin embargo la realidad es otra, ya que ni produce lo suficiente, ni administra bien lo que tiene etc. Algunos hombres más dinámicos y con visión analizan la situación y se ponen a estudiar: cómo hacer que nuestra gente se desarrolle, cómo administrar mejor, cómo producir más, cómo motivar al personal, a ser solidario con la organización, cómo lograr la calidad, etc.; cuestiones que en la actualidad resultan necesario profundizar.

En algunos medios empresariales y gubernamentales se maneja con abundancia la literatura sobre finanzas, administración y calidad, obras derivadas de Japón, E.U.A., Canadá, Inglaterra entre otros. Además los profesionales que salen de las universidades comprueban a poco andar que no les bastan los conocimientos y habilidades técnicas; ya que muchos problemas en el desempeño laboral surgen en torno al manejo del elemento humano y cualquier ejecutivo, gerente, director o jefe de departamento va aprendiendo con tropiezos y fracasos que la productividad y la calidad son resultado más de la gente que de los sistemas y de los recursos técnicos y materiales. Por eso según Rodríguez (Op. Cit.) si representamos con un triángulo los tres elementos claves de la empresa productiva, la base (ancha, sólida, confiable) no puede ser otra que el factor humano, tal como se muestra en la figura 5.1.

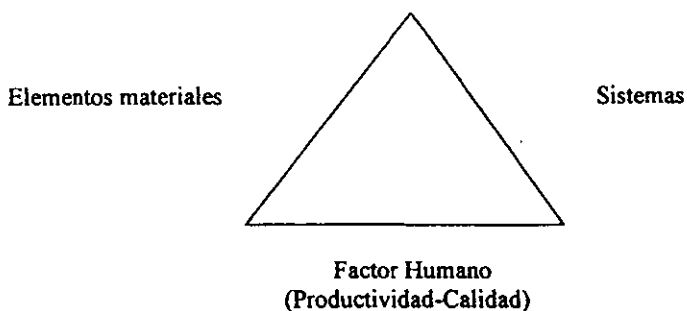


Fig. 5.1.. Elementos clave de la empresa productiva.

Toda persona que ocupa un puesto directivo y todo profesionista están abocados a buscar y encontrar una orientación dentro de la esfera humana pues es en que se desarrollan. La gente no es igual en los diferentes países, aunque todos participamos de la naturaleza humana, los mexicanos, los japoneses, etc., no somos iguales en cuanto a trabajadores y las razones están a la vista. Una observación elemental enseña según la fig. 5.2 que cada uno somos producto: 1) De la herencia biológica que nos dieron nuestros padres, 2) Del medio ambiente y 3) De nuestras reacciones y decisiones.

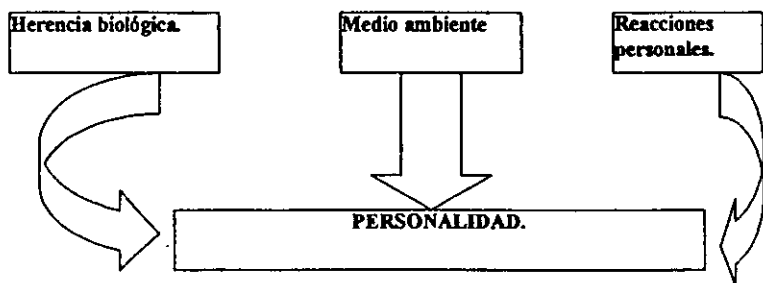


Fig. 5.2. Un modelo de los determinantes de la personalidad según Rodríguez.

Según este planteamiento, las raíces últimas de las conductas laborales hay que buscarlas en las psicologías nacionales. Y si muy a menudo el trabajador mexicano aparece como poco colaborador y efectivo, quien pretenda comprometerlo con la productividad o la calidad a base de discursos políticos, de reglamentos, de reestructuraciones organizacionales, de cursos administrativos o de talleres de control de calidad, se queda al nivel de los síntomas, sin llegar al fondo del problema. Lo importante es entonces voltear hacia los pliegues y las entretelas de las idiosincrasias y entidades nacionales.

Si nuestro reto es comprender al trabajador mexicano y orientarlo, necesitamos con urgencia conocer su psicología, que explica a través de las vicisitudes históricas su forma de ser. Ya que no se puede construir una psicología del mexicano si se ignora la historia de México; ni tampoco es posible comprender al trabajador mexicano (o al mexicano en el trabajo) sin comprender la cultura mexicana en sus aspectos más fundamentales. No olvidemos que el trabajo es una función de la personalidad, y que el hombre se proyecta en su oficio o profesión (Rodríguez, Op. Cit.).

5.2.1. EL TRABAJADOR MEXICANO.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el propietario, empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y de los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unos y otros.

Se pueden señalar algunos aspectos característicos del trabajador mexicano:

- a) **SUS ACTITUDES:** La dependencia en algunos casos, el individualismo en otros y la autodevaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales. Explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y del recurso económico. Muchos mexicanos ven en el trabajo sólo un medio para subsistir. Solicitar empleo "de lo que sea" es la petición más escuchada, se busca trabajo, es decir dinero. Por otra parte, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva, que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales a la empresa.

En las organizaciones mexicanas, hay una fuerte lucha por el poder, y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso se llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás. También encontramos exceso del parloteo del personal y exceso de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en baja productividad. Unido a esto se haya el alcoholismo que encuentra campo propicio en los festejos.

En México existen oficialmente un número considerable de días no laborables. Además, en muchas empresas se otorgan días de descanso obligatorio como "conquistas sindicales": se festeja o se le da el día al trabajador en su onomástico, festeja el día del santo del jefe, el día del compadre, el aniversario del sindicato de la empresa. El trabajador mexicano festeja hasta el día de pago (quincenal o semanal) y todos estos acontecimientos se celebran brindando. También se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad, accidentes o enfermedades de trabajo; así como una alta rotación de empleos, todo ello

síntomas de la misma enfermedad. Si el mexicano desprecia a la muerte porque es "muy macho" y al fin y al cabo se tiene que morir, ¿por qué respetar las normas de seguridad e higiene y de protección a la salud?

Su actitud resignada y fatalista ante la vida, su percepción distorsionada del tiempo, unida a su sentido mágico-religioso de los acontecimientos, le hace aceptar cualquier eventualidad de esta naturaleza, incluso el desempleo temporal o permanente a causa de incapacidades físicas, parciales o totales, para trabajar. La poca estimación de sí mismo también contribuye a su desprecio por la muerte, al igual que sus frecuentes inasistencias. Falta porque no es útil ni valioso, llega tarde por lo mismo. Este desprecio a sí mismo se revierte en desprecio a los demás.

La actitud desconfiada, insegura y dependiente impide la participación dependiente en los grupos de trabajo. Muchos mexicanos se mantienen con reserva y a la expectativa con respecto al dirigente y a sus compañeros. Esto significa que pese a la necesidad de compañía no hay participación grupal, difícilmente se logran integrar buenos grupos de trabajo por la falta de compromiso, uno nunca puede estar seguro de lograr algo en grupo o en la participación de todos. El concepto de lealtad de grupo, se limita a la protección mutua en caso de cometerse indisciplinas, errores o incumplimiento del trabajo, y en ocasiones ha llegado al extremo de convertirlo en una norma explícita, donde ningún trabajador puede atestiguar en contra de algún compañero aún cuando haya incurrido en una grave falta; de lo contrario, el trabajador es rechazado, sancionado y hasta expulsado del grupo y no es sino reflejo de una cultura sobreprotectora; esto no es lealtad sino encubrimiento y complicidad.

Por otra parte, rehusa a asumir el liderazgo, por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque resulta siendo el único que trabaja (desconfianza). Seguramente a esto se debe la carencia de liderazgos auténticos, democráticos y participativos. A veces se busca el liderazgo formal porque da estatus y esto satisface la búsqueda de prestigio y reconocimiento. Cuando se obtiene el liderazgo, se muestra una actitud autoritaria; surge el deseo de poder más que de logro. Es una actitud ambivalente porque rechaza la autocracia aunque se someta a ella, pero cuando se tiene oportunidad se ejerce ese estilo directivo, ya sea en la familia, como profesor, en los sindicatos o en la organización.

b) **SUS MOTIVACIONES LABORALES:** Las necesidades son los motores de la conducta, mueven al individuo a buscar su satisfacción. Una necesidad satisfecha ya no es motivadora y cuando las expectativas de lograr lo que sea son escasas, pierde fuerza motivadora esa necesidad. Se ha visto que se pueden lograr sustitutos para la satisfacción de las necesidades; de tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la magnitud de la necesidad.

Estas consideraciones son premisas importantes para explicar la desmotivación del trabajador mexicano. Inventa frases como: "la ociosidad es la madre de una vida padre", "el trabajo es tan malo que pagan por hacerlo", "los listos viven de los tontos y los tontos de su trabajo", "los patrones hacen como que me pagan y yo hago como que trabajo". En realidad lo que sucede es que esas expectativas de obtener logros, reconocimiento y autoestima son escasas; el camino más seguro es buscar una mejoría económica que lleve a subir la escala social para ser importante a través de bienes materiales o de conquistas amorosas (Rodríguez, Op. Cit.).

A este respecto, Díaz-Guerrero (1988), en sus estudios realizados sobre la psicología del mexicano encontró que en la "motivación económica", el dinero es otro aspecto muy importante del mexicano. En realidad es un símbolo y compensación de otras muchas cosas por eso el trabajador mexicano valora altamente el dinero, pero no como tal sino porque cree encontrar en éste la solución de todos sus problemas. Otro hallazgo importante de estos estudios es el que se refiere a la "necesidad de mejorar el ambiente físico de la empresa", ya que al trabajador mexicano no le importa que haya mejoras en el ambiente físico de la empresa, ya que en realidad puede muy bien reconocer las mejoras del ambiente físico no tanto por lo que signifiquen en términos de salud o de su eficiencia, sino como una especie de reconocimiento de su valor; es decir, de una forma u otra se puede interpretar tales mejoras como afirmaciones de que son tomadas en cuenta. Si el trabajador percibe así tales mejoras, pueden resultar favorables no sólo para mejorar su propia estima, sino también para mejorar su eficiencia en el trabajo.

Ahora bien, entre las razones por las cuales se trabaja no son ni el trabajo en sí mismo, ni su propio éxito personal, ni siquiera el uso y desarrollo de sus potencialidades, sino que son mucho más a menudo razones que llevan una intensa connotación afiliativa. Trabajan por razones extrínsecas al trabajo, ya sea por la familia, por darle una educación a sus hijos o porque consideran que el trabajo es un deber, y más importante aún se trabaja por el dinero.

No podemos ignorar que el trabajo está en función de la personalidad y que esta se proyecta en oficios y profesiones. De tal suerte que es en nuestro medio laboral mexicano donde encontramos un verdadero campo de comunicación informal, como un exceso de parloteo y de interminables celebraciones empezando por el 1.º de enero hasta el 31 de diciembre, se realizan en un ambiente que permiten el menor trabajo posible y el mayor goce (matar clases y ausencia del escenario de trabajo hasta donde se permita). Lo cual es congruente con nuestra cultura nacional, pero también es poco productivo para las organizaciones.

La inferioridad resulta ser una característica casi común en los trabajadores. Según Montes (1988), se trata de un complejo de autodevaluación, se reflejan en la personalidad de muchos mexicanos, autodevaluación enmascarada en forma sutil por no querer o no saber reconocerla, algunas evidencias de esta autodevaluación son:

1.- LA IMPUNTUALIDAD: Es un toque clásico que integra a nuestra cultura. No hemos aprendido a administrar nuestro tiempo y menos a respetar el tiempo de los demás.

- 2.- EL MALINCHISMO: Somos muy afectos a sobrevalorar lo extranjero (solamente por serlo) aunque sea de calidad inferior. Así como el idolatrar a personajes importados.
- 3.- EL INFLUYENTISMO :Nuestro país se basa en recomendaciones, credenciales y placas especiales de "identificación". Son el gancho del influyentismo y nos agarramos a él para autoestimarnos.
- 4.- EL DESPILFARRO: Adoptamos poses muy generosas y de gran señor, despilfarrando lo que tenemos lo cual demuestra complejo de inferioridad.
- 5.- LA FANFARRONERIA: Hacemos alarde de hasta lo que no tenemos, queriendo apantallar a los demás.
- 6.- LA ANARQUIA: Somos rebeldes a la autoridad porque esta no cumple con su deber, según nuestra opinión.
- 7.- LA SUCIEDAD: El mexicano, donde quiera que se para deja su huella, la basura etc., falta de civismo quizás.

Así como se tienen actitudes devaluatorias también se tienen valores, por ejemplo dentro de nuestra cultura, la seguridad emocional que el hombre adquiere dentro de la familia mexicana es superior a la que priva en otros países y culturas. En la familia mexicana se aprende a poner en juego valores como: el afecto, la cooperación y la lealtad.

Se tienen actitudes adaptativas y flexibles, lo que aminora las frustraciones se propicia la cordialidad y armonía, se acepta la divergencia de opiniones y se fomenta el servicio a los demás el sentido particular del humor permite ser alegres sociales y por ende, superar las adversidades. El trabajador mexicano tiene ingenio, lo vemos en la calle, en las organizaciones, y en otros eventos, esto implica una reflexión hacia el desarrollo de la creatividad. El trabajador mexicano puede ser pasivo, flojo, dependiente, indisciplinado y hasta fatalista pero con mucha potencialidad (Montes, Op. Cit.).

- c) DIFERENCIAS GEOGRAFICAS: Dentro de éste contexto característico de nuestro país, conviene resaltar el hecho de que existen algunas diferencias entre el trabajador mexicano de la zona noroeste y fronteriza con los E.U.A., con respecto del sur y sureste de la zona central y del área metropolitana de la Ciudad de México. Estas diferencias surgen por un lado debido al clima geográfico. Pese a que todos conservamos nuestra idiosincrasia, cabe mencionar que nuestros compatriotas nortños necesitan esforzarse más para lograr sobrevivir en climas extremosos: excesivo calor en el verano y temperaturas muy bajas en ele invierno. En consecuencia en estas regiones se manifiestan aún dentro de la misma psicología nacional ciertas diferencias que lo conforman como más austeros, disciplinados, previsores y activos.

Por otra parte en el sur y sureste de la República Mexicana nos encontramos con trabajadores menos activos, a causa de su clima cálido, más despilfarradores con sus abundantes recursos naturales y con más inclinaciones hacia las diversiones y fiestas

populares, más alegres y jocosos. En relación a la meseta central, donde el clima es más benigno (incluyendo la Ciudad de México) encontramos diferencias socioeconómicas, muy marcadas, se encuentran habitantes provenientes de todas las regiones del país y en el caso del Distrito Federal una metrópoli sobrepoblada en donde cada vez es más común el estrés, producto de presiones de tiempo y económicas causada por múltiples factores.

Otro aspecto de considerable interés en relación a patrones culturales reflejados en el trabajo se refiere al hecho de que muchos campesinos se han incorporado a muchas organizaciones, no siempre con una buena adaptación a sus normas y formas de vida. El campesino se convierte en obrero y este cambio provoca conflictos en su estilo de vida, más apacible, contemplativa y resignada ante las adversidades naturales; es decir, quien siembra tiene que esperar pacientemente la cosecha; la producción fabril es mucho más activa y con horarios preestablecidos de trabajo, se requiere más disciplina, precisión y esfuerzo.

d) LA MUJER EN EL TRABAJO: La situación de la mujer en nuestro país, al igual que en otras culturas, difiere de la del hombre. En México la mujer vive una situación asimétrica y desigual con respecto al hombre desde generaciones atrás, aunque últimamente muestra un deseo de cambio y liberación, todavía débil y desarticulado, sólo en algunos sectores.

Tradicionalmente se le ha inculcado a la mujer que su papel principal en la vida es ser madre. Más que compañera o esposa debe ser buena madre, lo que significa tener hijos, amarlos, alimentarlos, cuidar de su salud, preocuparse por ellos y hacerles la vida más fácil. Así, se pasa toda su vida trabajando para ellos o para sus nietos, porque de lo contrario pierde su razón de ser y de vivir. Parte de la actitud dependiente de muchos mexicanos es debido a la exageración en los cuidados y atenciones de la madre que guiada por el afán de prodigar afecto y ternura impide el desarrollo de las capacidades del niño, porque no le permite aprender a valorarse por sí mismo.

A pesar de que se ha registrado un cambio en la concepción de la mujer en nuestra sociedad, aún se sigue considerando su papel en torno al hogar y a la familia. Sin embargo también se ha incrementado su nivel de escolaridad, y la sociedad tiene una actitud más abierta y flexible respecto al papel de la mujer, pero aún así se requiere que en primer lugar sea limpia, hogareña, femenina, trabajadora, honesta y abnegada. En este contexto, la mujer mexicana enfrenta en la actualidad cambios drásticos de su entorno que repercuten en su vida de una u otra forma. Se encuentra con oportunidades de estudiar, trabajar y tener una vida social más activa; el cambio aún no ha sido asimilado completamente, ni por el hombre ni por la mujer. La situación se agrava cuando por las circunstancias se ve obligada a dejar a sus hijos al cuidado ajeno, por tener que trabajar, ya sea porque fue abandonada o porque su esposo no aporta lo suficiente para mantener a la familia. Esto hace a las mujeres tener más preocupación por la familia que por su trabajo, pero también mucho más necesitadas de reconocimiento y comprensión hacia su doble papel de madres y trabajadoras.

e) LA CONTRAPARTE: LOS DIRECTIVOS: En nuestra tradición laboral, el hacendado dueño y señor de todo albergaba en sí mismo el poder. Con estos antecedentes unidos al bajo concepto que se tiene de lo nuestro, se dificulta que los patrones empresarios o directivos valoren a quienes dedican sus esfuerzos para el logro de los objetivos de la empresa; "para eso se les paga", reforzando la creencia de que lo único que puede obtener una persona por su trabajo es dinero.

El liderazgo ejercido es autoritario o paternalista, mantiene al personal en actitud de dependencia e inferioridad, menospreciando sus aportes y habilidades. Como ya se ha visto en apartados anteriores existe un alto grado de centralización en la toma de decisiones y desconfianza hacia los niveles inferiores impidiendo la participación de éstos. Las comunicaciones son descendentes y verticales, incrementando la dificultad de la integración de equipos, de la percepción completa de los objetivos y el involucramiento de los trabajadores en los procesos productivos. El resultado es la competencia interna, trabajo poco significativo, monótono y descuidado. Tanto directivo como sindicatos olvidan buscar caminos para otorgar el reconocimiento objetivo al esfuerzo y a la dedicación hacia el trabajo, desde la simple observación al trabajo bien hecho, hasta el otorgamiento de recompensas económicas o sociales.

El comportamiento para consolidarse requiere de un refuerzo como consecuencia, de la otra parte. La actitud mexicana de fiarse más del amigo es reforzada por los empresarios al contratar a personas allegadas, en déficit de aquellas que poseen conocimiento y experiencia, porque despierta desconfianza. La selección técnica se ve como poco confiable y además costosa sin percatarse de que a la larga muchas veces es rentable. Esto refuerza el hecho de que la gente busca en sus amigos, la recomendación, la influencia o la "palanca" que ayude a conseguir trabajo; en ocasiones hay que quedar bien con el jefe para ascender o aumentar el sueldo. Entonces muchas decisiones se toman en relación a la amistad y simpatía, grave hecho cuando se trata de contratar personal, evaluar el desempeño, dar promociones y ascensos (Rodríguez, 1992).

Podemos darnos cuenta que en México como en todas las culturas la idiosincrasia particular, moldea una forma de ser y una personalidad peculiar en la gente de dicha cultura, lo cual es importante considerar en beneficio del cambio en las organizaciones; es este sentido, se deben tomar en cuenta tales premisas psicosociales y culturales de cada sociedad y sus efectos sobre la conducta de sus miembros para comprender a fondo los problemas que de ahí se derivan.

Lo anteriormente expuesto nos hace pensar más en la relación que tiene la cultura con nuestra manera de pensar y de nuestro comportamiento, es decir nuestra psicología. De acuerdo a esto bien vale la pena el análisis de la cultura y su relación con el entorno laboral, particularmente en el contexto mexicano. Lo cual entonces hace altamente probable que mediante la modificación y cambio de ciertos patrones culturales se pueda afianzar y sustentar en un futuro no muy lejano una cultura de calidad.

Por otra parte, este apartado nos permite comprender que el trabajo es percibido de manera diferente en distintos grupos, lo cual hace necesario que la comunicación ya no sea de arriba hacia abajo sino al revés, a favor de la comprensión de los objetivos y lo que se pretende hacer, unificando las razones y las motivaciones por las que se trabaja, ya que de una u otra forma pueden variar también.

5.2.2. ASPECTOS POSITIVOS DE LA PSICOLOGIA DEL MEXICANO.

Costumbres y tradiciones mexicanas que refuerzan el valor de la familia como fuente de apoyo y protección, así como su orientación al afecto y amor con base fundamental de las relaciones, son aspectos positivos de la cultura mexicana, lo negativo es que si se llevan al extremo producen comportamientos negativos.

La misma cultura mexicana al ser reveladora en sus dimensiones puede ser altamente positiva. El hombre aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Estos valores son muy apreciables y conviene reforzarlos y no olvidar, por nuestro afán imitativo que podemos perdernos por copiar otras culturas (Rodríguez, Op. Cit.).

Las características de la cultura mexicana tienen un fiel reflejo en el trabajo, la empresa al congregarse a las personas que ahí laboran se vuelve reproductora de los modelos socioculturales y a la vez moldeadora del comportamiento a seguir.

En consecuencia, los aspectos más positivos del trabajador mexicano, lo encontramos en su actitud servicial inclinada a la colaboración, siempre que se sienta aceptado y valioso. Las empresas de servicio bien harían en aprovechar estas cualidades reforzando en sus trabajadores dicha actitud, de esta manera pueden desarrollar la lealtad hacia la empresa. Otra cualidad en opinión de Rodríguez (Op. Cit.) es su flexibilidad, que en el contexto del trabajo hace que haya disposición a tipos de producción muy diferenciada, a fin de cumplir las exigencias de los clientes, de esta forma su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de productos o servicios.

En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador con el deseo de colaborar con su esfuerzo y lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, útil e importante. Su predisposición a sobrellevar la vida y su actitud un tanto lúdica ante el trabajo, le permiten una apreciable capacidad hacia éste y encontrar la vida lo suficientemente agradable. Se tiene tanto o más potencial como los habitantes de otros países; sólo hace falta aumentar la responsabilidad por parte de unos (los trabajadores) y el aprecio de estos valores por parte de los otros empresarios y gerentes.

Lo anterior visto desde la óptica de la calidad total, según uno de sus principios daría como resultado la participación de todos los niveles. Esta exposición nos permite separar los valores positivos abrigados profundamente en las tradiciones que en gran medida pueden favorecer las transformaciones necesarias en la organización.

Pero sobre todo, depende de las cualidades de liderazgo y de la visión de la persona encargada para alentar y formar un equipo administrativo, en función de mejores decisiones como planeación y estrategias para reforzar el comportamiento positivo de los trabajadores, mediante la creación de un ambiente que propicie el desarrollo en todos los niveles. Ya que como hemos visto la lealtad del personal hacia la organización se recompensa con promociones; oportunidades de aprendizaje y de desarrollo personal.

5.3. LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO.

Entre los sistemas y técnicas conocidos para el mejoramiento de las organizaciones, el de la calidad total es hasta ahora el más utilizado en nuestro medio. Cualesquiera que sean la magnitud y las características de sus mercados y su operación, las organizaciones mexicanas han venido implantando la calidad total con "relativo éxito", motivadas por el principio fundamental que anima todos estos sistemas: satisfacer las expectativas de los consumidores de sus productos y/o de los usuarios de los servicios que prestan.

Permanecer en el mercado es el objetivo. Y esto es lo mismo que decir sobrevivir a la crisis, sufriendo el menor daño posible. ¿Cómo? sólo mediante la generación de mejores productos o la prestación de servicios efectivamente apreciados por los clientes, tanto en su calidad, presentación y precio con que les sean proporcionados (Bajaras, 1995).

De esta manera, en nuestro país la calidad total adquiere una importancia fundamental a través del fortalecimiento del mercado interno y simultáneamente, con un mayor acceso a los mercados internacionales. De ahí que nuevamente la competencia y la calidad total adquieran un significado fundamental. La perspectiva de un acuerdo de Libre Comercio entre México y los E.U.A., establece la posibilidad de acceso con certidumbre al mercado hoy por hoy, más grande del mundo; esto nos permitirá sin duda, crear un área de comercio de una dimensión extraordinaria aumentando la competencia y obligando a nuestros productores a elevar su eficiencia, y productividad; en síntesis, su calidad total (Colunga, 1995).

En realidad algunas organizaciones mexicanas han incursionado con éxito en el paradigma de la calidad total, sus historias son extremadamente variadas en cuanto a sus experiencias y también en cuanto a las circunstancias que las forzaron a efectuar cambios en su enfoque administrativo.

Sin embargo, existen un número de elementos en común que caracterizan a la mayoría de las organizaciones ante el cambio (Kras, 1991):

1.- LA VISION DE LA EMPRESA. Todas las empresas ponen especial interés en el papel importante de la visión y el liderazgo de un pequeño grupo de personas. Estas son las que fincaron los conocimientos de la filosofía y de la dirección que a futuro tomaría la empresa.

2.- PARTICIPACION DE LA GENTE. La importancia crítica para el éxito de las empresas ha sido la participación de su gente a todos los niveles, empezando con la alta dirección

hasta los trabajadores más altos. Esto implicará un cambio de responsabilidad y autoridad al nivel más bajo, fomentando mayor creatividad y el flujo sin estorbo de ideas hacia arriba.

3.- **COMUNICACIÓN.** Se le ha dado gran importancia al desarrollo de un sistema de comunicación efectiva (y a veces algo sofisticado), que proporciona un flujo rápido de información en ambos sentidos.

4.- **CAPACITACION Y DESARROLLO.** A cada persona se le da la oportunidad de desarrollar su máximo potencial mediante programas de capacitación cuidadosamente diseñados.

5.- **DEDICACION A LA CALIDAD TOTAL.** En este sentido la calidad es el objetivo común, reflejado en la calidad del trabajo, del producto y servicio y el términos de la calidad de vida incluyendo la de sus familias.

Resumiendo, podemos ver (como lo muestra la fig. 5.3 de la pirámide invertida) que según este enfoque en vez de pasar las órdenes hacia abajo en las líneas de mando, la alta dirección a reconocido y captado el enorme potencial de sus recursos humanos. Estas organizaciones, sin embargo, reconocen que el desarrollo hábil de su gente, requiere gran esfuerzo, paciencia y dedicación que se puede lograr solo cuando la alta dirección realmente cree en lo que está haciendo y está plenamente comprometida en el proceso.

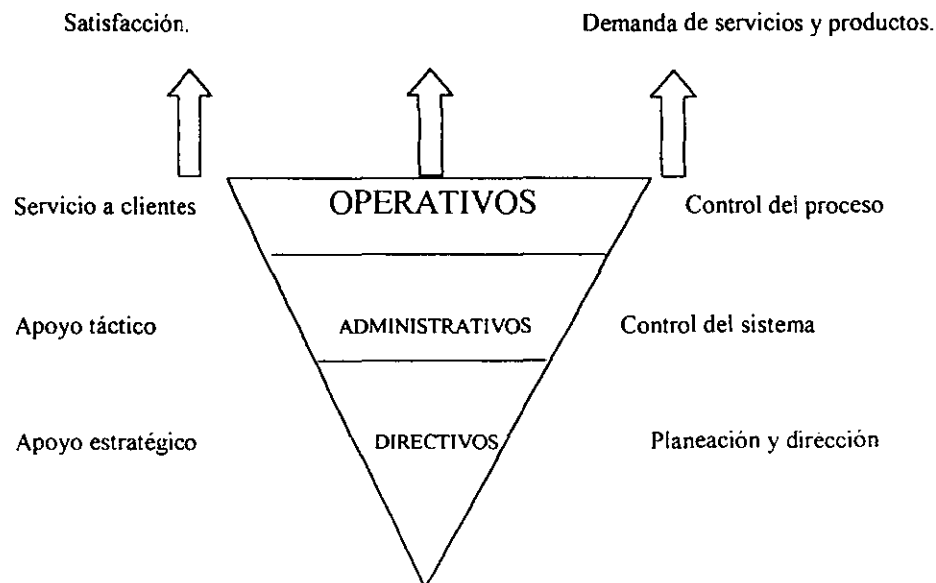


Fig. 5.3 Nuevo enfoque de calidad total como sistema abierto.

5.3.1. ERRORES FRECUENTES AL IMPLEMENTAR UN MODELO DE CALIDAD TOTAL EN MEXICO.

En contraparte, así como hay organizaciones exitosas, también existen aquellas que no han logrado la implementación de la calidad total. Alrededor del mundo encontramos que "la revolución de la calidad" está acumulando grandes éxitos. Sin embargo, no debemos olvidar que la calidad va de la mano con la educación, esto sale a relucir porque tal parece que nuestro país los empresarios, políticos y demás hombres de negocios aún no han aprendido de las experiencias pasadas.

Cuántos planes, programas, métodos y técnicas se han querido implementar sin obtener los resultados esperados (Desarrollo Organizacional, Administración por objetivos, Planeación estratégica, Círculos de Calidad, Calidad Total y ahora Reingeniería de Procesos). Hasta cuándo entenderemos que la base de todo proceso productivo está en el elemento clave (el hombre y su formación básica), y que si este no está formado con los conocimientos y valores fundamentales, difícilmente contaremos con gente que pueda aportar resultados a favor de la calidad (Montes de Oca, 1995).

Año con año se inician muchos programas de calidad en México, pero también año con año se abandonan éstos, lo cual nos obliga a cuestionar dichos fracasos. En opinión de Colunga (1995) algunos de los errores más frecuentes que influyen para que dichos programas fracasen en México son los siguientes:

1.- LA FALTA DE INVOLUCRAMIENTO Y DE COMPROMISO POR PARTE DE LA ALTA DIRECCION. Si el proceso no parte del principal rector de la organización y si este no está plenamente convencido y lo demuestra participando muy poco en la administración para la calidad, entonces el proceso fracasará. Una variante de este error es el cambiar en la misión y concepto de la permanencia de la empresa en el mercado por el de la obtención de utilidades, con lo cual se crea confusión del actuar de las personas de la organización. Otra variante de este desacierto estriba en no definir claramente la prioridad de la calidad ante la cantidad, la urgencia de entrega y cualquier otro objetivo que se le cruce en el camino creando también confusión en el actuar del personal de la organización.

2.- EL ENFATIZAR LOS SISTEMAS PARA LA CALIDAD OLVIDÁNDOSE DE LOS PROCESOS. Exactamente lo opuesto a lo hecho por los japoneses que se aplicaron a sensibilizar a las personas, a llevarlos al nivel de autocontrol, proveerlos de los recursos necesarios y a implementar la mejora continua; lo cual les permitió la creación de diversos sistemas de calidad como los inventarios justo a tiempo y las operaciones a prueba de errores

3.- EL ENFATIZAR LOS SISTEMAS OLVIDÁNDOSE DE LAS PERSONAS. Nuevamente haciendo lo opuesto a lo realizado por los japoneses y pretendiendo copiar e implementar en México los sistemas que resultaron de la aplicación de los modelos administrativos para la calidad en el Japón en vez de involucrar a los propios mexicanos en los mismos modelos y permitir que avancen en ellos de acuerdo de sus propias características.

4.- EL PRETENDER MEXICANIZAR LOS MEJORES SISTEMAS JAPONESES PARA LA CALIDAD. Ahorrándose con ello el proceso propio y necesario de cada organización y más aún pretender que la administración para la calidad es un producto de la cultura japonesa que se requiere adaptar a la cultura mexicana, mutilándola y pegándole añadidos que permitan su mejor venta a los escépticos y cada vez más desesperados directores generales mexicanos; pero que lesionan principios fundamentales de la calidad, como es el caso del establecimiento de metas numéricas para el trabajador de línea lo cual incide negativamente en el proceso de la mejora continua.

5.- EL SEPARAR LA TOMA DE DECISIONES DEL ANALISIS ESTADISTICO DE LOS DATOS. Pretendiendo que nadie sabe mejor lo que hay que hacer que el más antiguo, el que cuenta con más estudios o el de mayor jerarquía y no querer "perder el tiempo" recabando y analizando datos para llegar a una solución que "ya se sabía de antemano". Esta pifia representa una variante que consiste en que se aplica el análisis estadístico de los datos; pero finalmente es el jefe quien decide qué hacer sin tomar en cuenta la solución a que se llegó mediante dicho análisis.

6.- EL PRETENDER QUE CON IMPLEMENTAR EL CONTROL ESTADISTICO DEL PROCESO BASTA PARA CONVERTIRSE EN UNA EMPRESA CON CALIDAD. El control estadístico del proceso es una herramienta importante en la administración para la calidad; pero para que funcione se requiere utilizarla, analizar los datos, tomar decisiones, implementarlas, evaluar los resultados y así sucesivamente.

7.- EL NO ATERRIZAR EL PROCESO EN MEJORAS CONTINUAS REALES. Equivalente al síndrome del zopilote, que se la pasa volando y no aterriza.

8.- EL GENERAR UNA FUERTE CARGA EMOTIVA EN EL PERSONAL. Suele suceder que al inicio y durante la implementación se abuse de campañas motivacionales; como el día de cero defectos, las campañas de lemas y la firma de compromisos, generando una fuerte carga emotiva al, de por sí, emotivo ambiente laboral mexicano. Sin embargo, una vez que se ha invitado a todo el mundo a la nueva moda, no tardan en manifestarse los problemas de toda operación de trabajo basada en cargas emocionales: la dificultad de mantener con consistencia el ritmo y, en caso de poder mantenerlo, el sobredestruido físico y mental del personal de la organización.

9.- LA FALTA DE SENSIBILIZACION EN EL PERSONAL. Lo cual permitirá una serie de reacciones que van desde el desganado y la falta de involucramiento hasta la oposición abierta y el sabotaje.

10.- EL PRETENDER QUE SOLO EL PERSONAL DE LINEA REQUIERE CAMBIAR, CAPACITARSE Y MEJORAR. Una actitud común entre los ejecutivos mexicanos, más dispuestos a reconocer que el personal requiere capacitación y desarrollo que apoyar realmente dicha capacitación y desarrollo. Esto es válido especialmente en la capacitación sobre la administración para la calidad, en cuyos cursos la alta dirección mexicana suele brillar por su ausencia exactamente lo que ocurre en E.U.A y Europa, y lo opuesto a lo que sucede en Japón.

11.- EL NO PROVEER AL TRABAJADOR DE LINEA DE LOS RECURSOS NECESARIOS. Como son el tiempo, la capacitación, la herramienta, maquinaria y material, necesarios para avanzar en el proceso de la mejora continua.

12.- EL TEMOR DE QUE LA PERSONAS DE LOS NIVELES INFERIORES ALCANCEN EL NIVEL DE AUTOCONTROL.

a) TEMOR DE PARTE DE LOS EJECUTIVOS MEXICANOS. Reacios a cualquier posibilidad de delegar a los trabajadores de línea la responsabilidad y la autoridad para evaluar el proceso de la mejora continua y para que se lo comuniquen a alta dirección; pues piensan que con ello su autoridad lineal sufrirá menoscabo, en lo cual tienen razón; pero olvidan entonces que su función de jefe cambiará de ser un simple y tradicional transmisor de órdenes y un controlador, para convertirse en alguien que apoya, cuya autoridad se acrecentará en la medida en que se asuma adecuadamente dicho papel.

b) TEMOR DE PARTE DE LOS OBREROS Y DE LOS EMPLEADOS MEXICANOS. Que recelan, de que la administración para la calidad no sea más que un ingenioso sistema para hacerlos trabajar más; lo cual es aparentemente cierto al principio, cuando se comienzan a recabar los datos; pero en la medida en que se avance en el proceso se descubrirá que la consecuencia no es trabajar más sino mejor.

c) TEMOR POR PARTE DE LOS LIDERES SINDICALES MEXICANOS. Que malicien que su autoridad sindical tradicional no será fácilmente aceptada por los obreros que participan en una administración para la calidad, en lo cual tienen toda la razón puesto que a medida que los obreros se acostumbren a evaluar el proceso de comunicar sus conclusiones a la alta dirección, tenderán a exigir de sus dirigentes sindicales un liderazgo más profesional y eficiente.

13.- EL CONFORMARSE CON APLICAR EL CIRCULO DE LA MEJORA UNA SOLA VEZ A CADA PROBLEMA. En vez de continuarlo consistente y sistemáticamente hasta convertirlo en una mejora continua.

14.- EL IMPLEMENTAR AL MISMO TIEMPO GRUPOS DE TRABAJO EN TODA LA ORGANIZACIÓN. Iniciar implementando simultáneamente grupos de trabajo en toda la organización, capacitarlos, dirigirlos y atenderlos al mismo tiempo que se trabaja y que se está implementando un cambio profundo en la organización, es trabajo de titanes que augura un fracaso. La alternativa es implementar un primer grupo de trabajo y cuando este trabajo es de manera satisfactoria y de manera independiente, crear un segundo y cuando trabaje de igual manera un tercero y así sucesivamente.

15.- LA OPOSICION DE ALGUNAS PERSONAS DE LA ORGANIZACIÓN. La cual es más una resistencia al cambio que una equivocación de algunas personas que reaccionan de manera abierta u oculta, pero decididamente en contra de la implementación de la

administración para la calidad total, restándole importancia y echándole la culpa de lo que pase y presentándola como algo inútil.

Ahora bien, la profundidad y difusión que han alcanzado los principios, las ideas, estrategias y metodologías de calidad total, son altas. Sin embargo, hay varios motivos para sentirnos insatisfechos con los malos resultados, ya que:

- 1.- Algunas empresas y organizaciones que han hecho esfuerzos relacionados con la calidad, no siempre han tenido éxito.
- 2.- Quienes han tenido éxito están lejos de alcanzar una identificación plena con la filosofía de la calidad total, por lo que incluso en estos casos hay una importante brecha por recorrer. Además debemos de recordar que el esfuerzo debe ser continuo.
- 3.- Todavía existe un porcentaje importante de organizaciones que siguen ajenas al movimiento mundial por la calidad.

Por lo anterior es importante fortalecer los conocimientos y experiencias que permitan garantizar mayores posibilidades de éxito. Actualmente existen orientaciones básicas a seguir en un programa de calidad total, y hay muchas experiencias en las que sus logros son importantes. Pero no todo a sido triunfo, y tal vez haya más intentos con escasos resultados que con programas exitosos (Gutiérrez, 1997).

Evidentemente los errores que se han mencionado al implementar la calidad total son muy claros, por lo que profundizando más en ellos, encontramos otros aspectos que tienen raíces psicológicas.

En este contexto, Gutiérrez (Op. Cit.) analiza algunas ideas y creencias (modelos mentales) que están arraigadas en las personas y en las organizaciones, y que chocan con los principios de la calidad total. Aspectos que sin duda han sido enunciados a lo largo del presente trabajo y que en este apartado profundizaremos con mayor detalle.

Según el planteamiento de Gutiérrez (Ibid), estas ideas y creencias limitan o impiden el éxito de un programa de mejora, y hacen más grande la distancia de lo que se dice de la calidad y lo que realmente se hace. Muchas ideas nunca se llevan a la práctica, por ello la clave está en saber qué impide que las ideas se conviertan en acciones específicas; es decir, en comprender qué aspectos limitan el que las ideas y principios de la calidad total las pongan en práctica grupos de personas y las conviertan en hechos.

Bajo este mismo orden de ideas Senge (1992), explica que los primeros conceptos o ideas fracasan y no se llevan a la práctica porque chocan con profundas imágenes internas acerca del funcionamiento del mundo, imágenes que nos limitan a modos familiares de pensar y actuar. Estas imágenes internas, también llamadas modelos mentales, se manifiestan por lo general mediante simples generalizaciones como: "las personas son indignas de confianza", "las fallas se deben al descuido de la gente", "no se puede cambiar, todo es corrupción", "la calidad es inspección y exigencias", lo que le interesa a todo

funcionario público o alto directivo es el poder y lucimiento personal". Estas imágenes mentales modela nuestros actos, ya que si se piensa que la gente no es digna de confianza, se va a actuar con desconfianza de manera cotidiana hacia las personas con quien interactúa.

Aunque las personas no siempre se comportan en congruencia con las teorías que abrazan (lo que dicen), si se comportan en congruencia con sus teorías en uso (los modelos mentales). Lo preocupante de los modelos mentales es que generalmente están ocultos por debajo del nivel de conciencia, que sin saberlo, determinan nuestros actos. Por ello, lo primero que debemos hacer es reconocer tales modelos mentales, examinarlos y contrarrestarlos si resulta conveniente (Argyris, 1985; Citado en Gutiérrez, Op. Cit.).

De acuerdo a esta perspectiva, a continuación se mencionarán y analizarán algunos modelos mentales que en opinión de Gutiérrez (Op. Cit.), se han encontrado en las organizaciones y en el personal de éstas, que se contraponen a los principios fundamentales de la calidad total, éstos son:

1.- ACTITUD Y CONDUCTA HACIA LOS SUBORDINADOS. Las actitudes y conductas negativas hacia un compañero o subordinado chocan con los ideales y valores que muchas organizaciones han declarado defender en busca de la calidad; por ej., "nuestra visión consiste en ser capaces de generar una organización que realmente fomente el desarrollo de la persona en sus diversas dimensiones (material, biológica, psicológica, social y espiritual) que la comprenda integralmente y genere condiciones para su desarrollo y transformación de la organización". También chocan con valores como respeto, compromiso, servicio, honestidad, espíritu de equipo y confianza, de esta manera entre más realizados sean los juicios y conductas negativas, hacia los empleados más chocarán con las premisas de la calidad total.

El potencial humano es enorme y permanece subutilizado, por lo que, más que controlarlo es preciso despertarlo y controlarlo. La gente quiere formar parte de algo más amplio y trascendente.

La anterior discusión explica en parte la razón de muchos fracasos en los programas de calidad, ya que ésta no se da por decreto ni pegando carteles o contratando a un experto. Los procesos de calidad ante todo un cambio y/o adecuación de los modelos mentales de directivos y personal de la organización, que se refleje en una mejor actitud hacia sus subordinados. Tarea difícil pero no imposible.

2.- ACTITUD HACIA LOS PROBLEMAS. Otra forma de encontrar modelos mentales contrarios a la calidad total es reflexionando sobre lo siguiente: ¿cuál es la actitud y conducta de los directivos de una organización cuando un subordinado les presenta una lista de problemas que ocurren en su área de responsabilidad?. Dentro de las posibles reacciones serían: minimizarlos, desconocerlos y/o resignarse a ellos o en su defecto, decir: "tú estás para que no haya problemas, para eso te pago".

En el caso anterior se tiene una conducta contraria a una de las premisas de la calidad total, que señala que se deben de dejar de ver las fallas y problemas como normales, asumiendo una actitud crítica ante lo que se hace, buscar que todos aporten mejoras, empezando por los altos directivos.

El problema no es tener fallas, sino, el que no se tenga una búsqueda permanente para encontrar sus causas de fondo. Más que una actitud crítica hacia las personas, se deben analizar las fallas estructurales, las inercias y los procesos. Empezar con una reflexión autocrítica de nuestras conductas, actitudes y hábitos; es un buen punto de partida.

Por lo anterior, es importante buscar un clima de confianza, donde se exprese la problemática que afecta el funcionamiento de la organización, y en los problemas recurrentes y crónicos (problemas clave), más que buscar una solución inmediata, es necesario preguntarse a fondo y en equipo sobre las causas vitales, mediante la propuesta de acciones para la solución.

3.- ¿CUÁL ES LA CAUSA DE LOS PROBLEMAS?. En este caso no sería raro encontrar respuestas en las que se afirmara que el problema está en los trabajadores, que lo se necesita es presionar a la gente, que no habría problemas si todos los trabajadores cumplieran con su responsabilidad. En consecuencia, la conducta típica de quienes piensan así, sería buscar las soluciones en la gente, vía administración por reacción (regaños, reclamos, juntas, avisos de advertencias, despidos y presión). La administración por reacción pone atención en los "efectos" y en los hechos puntuales, lo que desemboca con frecuencia en explicaciones ficticias e impiden ver los patrones más amplios y las causas de dichos patrones.

Recordemos que la calidad total afirma que la eficiencia la da el sistema, por ello resulta necesario trabajar en él, capacitando, rediseñando; mejorando métodos de organización, solución de problemas, toma de decisiones, comunicación. La gente se adapta al sistema, no es la causa básica de la mala calidad. Más del 90% de las fallas están fuera del alcance de la gente de labor directa. Las causas deben buscarse a lo largo del proceso, preguntando si los insumos cumplen los requerimientos y si se reciben a tiempo. Hay que averiguar en los procesos de transformación, donde se originan los incumplimientos (sus causas y cómo pueden remediarse). También hay que investigar si los productos o servicios satisfacen las necesidades que demanda el cliente y si son entregados a tiempo.

Es necesario buscar con visión sistemática en las seis M's que forman un sistema (Materiales, Mano de obra, Máquinas, Medio ambiente, y sobre todo Métodos).

4.- TRABAJO EN EQUIPO. Otro importante modelo mental contrario a la calidad total es la opinión o creencia sobre el trabajo en equipo, en donde encontraremos frases como: "quieres que algo no se resuelva, haz una comisión", "quieres que se resuelva rápido, hazlo personalmente", hasta opiniones que señalan que el trabajo en equipo es una pérdida de tiempo.

Si los directivos de una organización siguen teniendo una opinión desfavorable hacia el trabajo en equipo, entonces será natural una excesiva centralización natural del poder y de toma de decisiones, ahogando las iniciativas en cadenas burocráticas. En tales organizaciones no cambia nada a menos que el jefe lo indique.

Donde no se ha fomentado el trabajo en equipo es frecuente que las personas con mayores responsabilidades tengan creencias muy parecidas a las siguientes: "sólo yo entiendo lo que ocurre en mi área", "sólo yo tengo una visión global". En estos casos la comunicación será un monólogo entre sordos y las diferencias en puntos de vista se harán irreconciliables. De esta manera el personal sabe que se debe discrepar con todos menos con el jefe.

La innovación permanente exige una comunicación constante, compartir ideas y coordinar actividades; para conseguirlo se necesitan relaciones estrechas entre los empleados. Se mejora la comunicación partiendo del principio de que escuchar a los demás es más importante para lograr una buena comunicación.

5.- ACTITUD HACIA EL CONOCIMIENTO, HACIA LO NUEVO. A la mayoría de nosotros nos cuesta trabajo reconocer nuestras lagunas de conocimiento, en ocasiones la gente de mayor antigüedad y estatus en la organización son quienes muestran mayor resistencia a lo nuevo; tienen la creencia interna de que por sus muchas horas de vuelo y experiencia ya no les queda nada por aprender. De aquí se desprenden conductas y actitudes como las siguientes: "yo conozco el negocio", "sé el por qué de lo que aquí pasa", "qué me van a enseñar a mí", "que se convezan de mis ideas los demás", "que cambien los demás", "que se capaciten otros, yo por qué".

Esta actitud hacia el conocimiento ha sido en México el obstáculo mayúsculo para alcanzar culturas organizacionales de calidad, ya que todo proceso de calidad se apoya en conocimiento y capacitación. La promoción del conocimiento es uno de los caminos más efectivos y perdurables para modificar los hábitos y la cultura en las organizaciones (Giral, 1991).

La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja competitiva sostenible. El trabajo se vincula cada vez más con el aprendizaje. Ya no basta con tener una persona que aprenda para la organización y ordene a los demás que sigan sus instrucciones de "gran estratega". Las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro serán las que descubran cómo aprovechar el entusiasmo y la capacidad de aprendizaje de todo su personal. No se trata sólo de formación, sino de educación y desarrollo; aprender a aprender y desaprender las lecciones caducas del pasado (Senge, Op. Cit.).

A este respecto, una de las lecciones caducas del pasado que hay que desaprender es la forma en que se visualiza la calidad, ya que es frecuente que se siga creyendo que mejor calidad implica mayores costos, y se sigue utilizando como criterio de compra solamente el precio, y que el único esfuerzo sostenido por la calidad sea la inspección, o que se crea que productividad es trabajar más. Se tiene que conocer que cuando se mejora la calidad continuamente corrigiendo las fallas vitales, ocurre una reacción en cadena que provoca

una reducción de costos, una reducción del tiempo de ciclo y un incremento en la productividad.

6.- ¿QUÉ BUSCA LA GENTE, A QUE ASPIRA?. El mejor momento para hacernos esta pregunta es cuando alguien hace una propuesta o presenta una iniciativa de mejora. Encontraremos con frecuencia que estas iniciativas se ven con reserva, con pesimismo. La razón de estas actitudes es que se parte de un modelo mental anticuado, en el que se cree que todas las personas buscan el poder, el lucimiento personal y el dinero.

Sin embargo, lo que en realidad busca un individuo es su realización, su satisfacción, que le reconozcan lo que hace; en suma, ser feliz en el trabajo. Por ello, la organización debe impulsar a su gente y desarrollar una visión compartida de la imagen del futuro que se procura crear. Tener claro el por qué de la existencia de la organización y sus valores centrales que determinen la actuación de los individuos. Debemos aspirar a que el trabajo sea una de las cosas maravillosas de la vida, que alabemos y que sea la base para desarrollar los valores, el espíritu y el intelecto del individuo.

7.- ACTITUD, OPINIONES Y CONDUCTAS HACIA EL CLIENTE Y HACIA LA CALIDAD. Finalmente, el primer modelo mental que se tiene que superar es el que se manifiesta por medio de actitudes y opiniones sobre la calidad y el cliente. Tales como las siguientes: "lo importante es meterle la mercancía al cliente", "hay que aparentar la calidad para que se vea aceptable", "el diseño se hace en base a lo que está haciendo la competencia", "hay clientes muy fijados", "lo bueno es que muchos clientes no devuelven la mercancía defectuosa, mejor la arreglan ellos".

Este tipo de opiniones, desafortunadamente son frecuentes, reflejan que la calidad ha sido resultado de otras prioridades, y no como la más alta prioridad. Ya que con calidad se aseguran clientes satisfechos, y estos aseguran la permanencia de la organización. Así que, en lugar así que en lugar de tener una actitud de desconfianza de la veracidad de las observaciones, quejas y reclamos de los clientes; se debe partir de lo que ellos comentan.

Como lo señalan Ginebra y Arana (1991), la forma de instaurar un proceso de calidad permanente es ligarlo a su razón de ser: la voz de nuestros clientes. Este es el que define la calidad. La información del cliente externo es la que conduce a la correcta revisión de los procesos de la organización.

De esta manera la mejor forma de saber que tanto hay que trabajar para alcanzar la calidad total en una organización es analizando siempre cuidadosamente las actitudes, opiniones y conductas de directivos y empleados con respecto al cliente y a la calidad.

Particularmente, en México algunas organizaciones han intentado introducir algunos aspectos de administración moderna, sobreponiéndolos a comportamientos culturales tradicionales. Los resultados han sido consistentemente frustrantes, tanto desde el punto de vista de la calidad y la productividad como en el área de recursos humanos. El estilo se muestra gráficamente en la figura 5.4 (Kras, 1991).

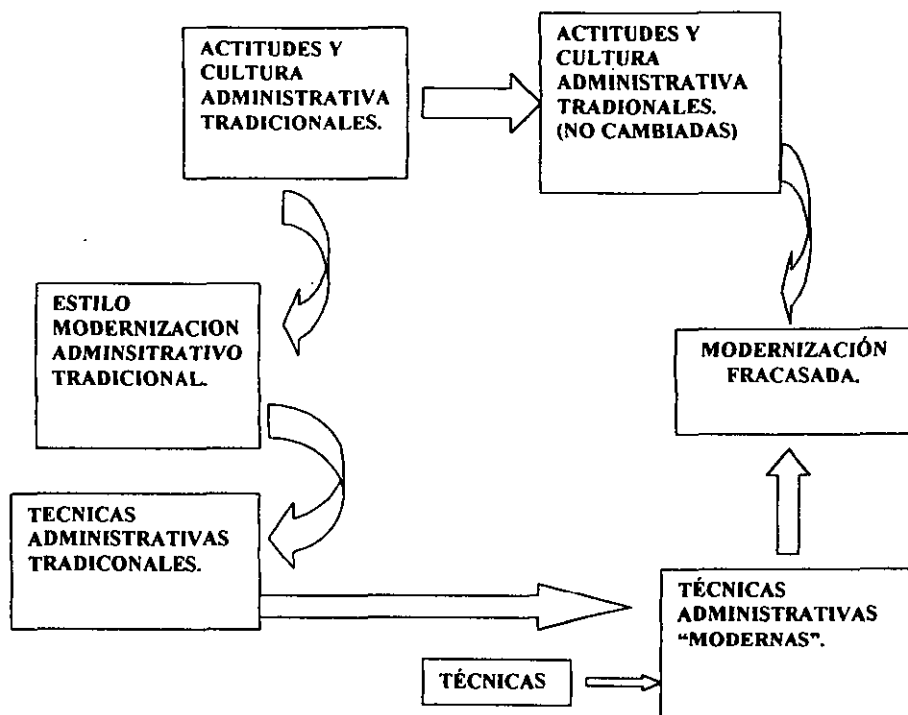


Fig. 5.4 Proceso tradicional de modernización administrativa.

- 1) El estilo tradicional combina la cultura administrativa tradicional con actitudes tradicionales.
- 2) La "modernización" no conlleva a un cambio en las actitudes en la cultura administrativa tradicional.
- 3) El intento de sobreponer técnicas administrativas modernas en las actitudes y la cultura administrativa tradicional da por resultado el fracaso de la modernización.

Por otra parte Kras (Op. Cit.) menciona que unas cuantas organizaciones han hecho cambios culturales fundamentales, junto con los cambios en estilo administrativo. Dichas organizaciones han tenido un éxito notable y están reconocidas como modelos de la administración moderna en México. Este enfoque se presenta gráficamente en la figura 5.5.

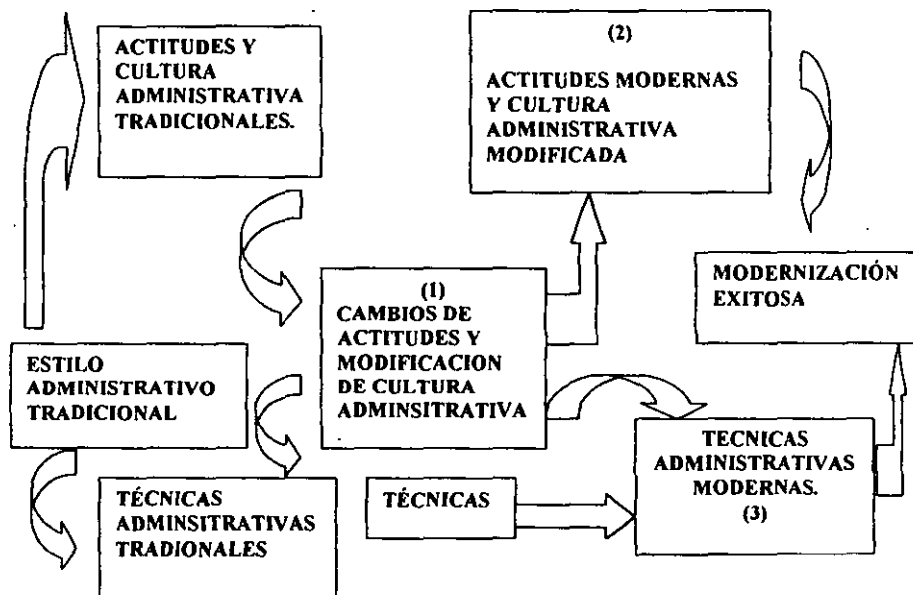


Fig. 5.5 Proceso eficaz de modernización administrativa.

- 1) Una sensibilización conducida al cambio en las actitudes y cultura administrativa.
- 2) El resultado es el desarrollo de actitudes modernas y la modificación de la cultura administrativa.
- 3) Las técnicas de la administración moderna son incorporadas exitosamente cuando los ejecutivos tienen actitudes modernas y una cultura administrativa moderna.

Como hemos visto, las organizaciones en su lucha por prestar mejores servicios y productos, se ubican frente a un nuevo escenario, "el paradigma de la calidad total". Definitivamente ha cambiado el entorno, estamos tratando de competir internacionalmente y la única manera de elevar la calidad de vida de los mexicanos es mediante la creación de una cultura de calidad, que enfocada en primera instancia a los clientes internos, nos proporcione los elementos necesarios para después satisfacer las necesidades y expectativas de calidad de los clientes externos, ya sea en productos o servicios.

Es conveniente tomar en cuenta que "todos" dentro de una organización somos clientes y para hacer correctamente el trabajo se necesitamos apoyo de cada uno de los que la conforman.

Sin embargo, el camino hacia la calidad total implica una serie de cambios que precisamente deben orientarse hacia el cliente interno en cuanto a sus actitudes y su forma de pensar en relación a la calidad y el cliente. Así es posible observar que tales aspectos determinan comportamientos hacia diferentes aspectos de la calidad.

Si analizamos con detenimiento los errores y problemas que han dificultado la implementación de la calidad en México y el tipo de comportamientos que implica, encontraremos que muchas de las dificultades tienen raíces psicológicas en cuanto a la forma de pensar del personal de la organización. Esto explica el por qué a pesar de lo claro y convincentes que son las ideas y principios de la calidad total no siempre se han arraigado en las organizaciones mexicanas.

Esto hace evidente que se requiere algo más que un seminario de motivación o la contratación de un experto ya que una estrategia de cambio no resulta de ningún modo una receta a seguir. De esta forma un programa de cambio, además de la utilización de las mejores estrategias y métodos debe tomar en cuenta la realidad de nuestras organizaciones mexicanas; es decir, las creencias hábitos y actitudes del personal.

Además, del convencimiento de la importancia de un liderazgo efectivo como piedra angular hacia el cambio. Con todo esto hay que reconsiderar que debe sustituirse la cultura de la improvisación con la que con mucho tiempo se ha trabajado; por una nueva visión compartida que estimule el compromiso y la adhesión, en lugar de la apatía. Los valores tienen que ser un punto de referencia permanente, orientándolos hacia los objetivos que se desean alcanzar; comunicándolos, nombrándolos y promoviéndolos.

A manera de conclusión, podemos decir que la calidad total es un viaje sin fin, ya que además de buscar algunos objetivos concretos, busca una nueva organización a partir de concebir cómo deber ser las cosas y cómo funcionan. Es decir, una organización en donde los valores humanos y la realización del individuo sean una realidad, mediante las premisas básicas de aprendizaje y mejoramiento continuo.

5.4. OTRAS CULTURAS, OTRAS CONDUCTAS LABORALES.

Hemos visto el panorama de la cultura organizacional en México y sus características. Y ciertamente la cultura moldea a los habitantes de un país; las tradiciones, costumbres y valores difieren de una sociedad a otra, y en consecuencia la conducta de sus pueblos es también distinta. En este sentido, cabe preguntarnos ¿Qué sucede en otras culturas y más aún cuando nos referimos al movimiento de la calidad?

Rodríguez (1992), hace referencia a una serie de características muy particulares de distintos países. Menciona que la cultura norteamericana, a pesar de estar conformada por grupos heterogéneos, hunde su raíz en los principios protestantes y sus manifestaciones observan en el peculiar estilo de vida que llaman American way of life. Nos norteamericanos conciben la vida para disfrutarla y por ello el individuo debe de transformar su entorno a fin de hacerlo cómodo y práctico. Los europeos que han llegado a América en busca de mejores formas de vida, han estado dispuestos a trabajar duro, ahorrar y competir para conservar e incrementar sus logros. Es una sociedad que piensa que para sobrevivir hay que luchar; su educación está orientada a destacar las cualidades realizadoras individuales, por eso fomenta tanto la competencia y el logro.

Dentro de esta cultura, las organizaciones norteamericanas han desarrollado valores como la eficiencia, los resultados tangibles y la especialización, enmarcados en sistemas de reglas y normas bien definidas a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos con una orientación fundamental hacia la tarea. En el ámbito del trabajo las relaciones son impersonales y lo que cuenta es el desempeño individual. El resultado ha sido el alto nivel de desarrollo tecnológico; un pueblo individualista, competitivo con un fuerte deseo de ganar. Basta pensar en la abundante literatura de los superhéroes.

Se diría que este modelo comprende la antítesis de lo nuestro. Sin embargo, no está produciendo los mejores resultados, el grado de especialización de sus trabajadores y su rigidez han ahogado la creatividad de muchísimos y empieza a decaer el nivel de productividad y de eficiencia.

Tampoco otros sistemas han sido buenos. La ex Unión Soviética se tuvo que percatar que el modelo comunista no había dado los resultados deseados. Los bajos niveles de productividad reflejaban el grado de insatisfacción de los habitantes y provocaba descontrol social y gran escasez de recursos.

Así mismo, en la República Popular China donde, con el afán de utilizar la mano de obra disponible, se ha evitado la mecanización de las labores, el trabajo se realiza de maneras rutinarias, la gente se limita a cumplir; los objetivos son poco claros para los operarios y hay poco entusiasmo y e innovación. En esta nación el advenimiento del sistema comunista ha transformado a la cultura original y ha creado nuevos patrones de comportamiento. Predomina la tasación igualitaria de los hombres, lo cual impide que se esfuercen por mejorar. La competitividad de sus productos en el extranjero se basan los precios bajos, fruto del bajo costo de la mano de obra.

Actualmente, los ojos del mundo están puestos en otras culturas, como la japonesa. Al parecer los nipones han encontrado la forma de ser más productivos; sus organizaciones han logrado en décadas lo que otros países no han hecho en siglos diversos observadores y estudiosos coinciden en que su éxito está basado en los valores que se les inculcan. La cultura japonesa, en tradición milenaria, ha destacado el valor de la pertenencia en grupo; sus habitantes se encuentran fuertemente arraigados a las organizaciones (familia, empresa, escuela, etc.) por un sólido sentimiento de lealtad que los hace permanecer por largo tiempo dentro de ellas. El individualismo casi no existe, ni existe la desconfianza la dependencia, ni la inseguridad característica de quien ve al grupo como refugio de incapacidades; sino

como la oportunidad de dar y aportar en beneficio común, concepción genuinamente enriquecedora.

Tienen un gran sentido del deber, trabajan duro por y para el grupo, son perseverantes y disciplinados y ven el trabajo como una forma de lograr su crecimiento y desarrollo personal. La sabiduría es producto de la edad y la experiencia, se cultiva la armonía y la paciencia que a corto plazo exige sacrificios, pero a largo plazo es fuente rica de beneficios. Los empresarios japoneses no desconfían de los jóvenes, saben que les serán leales y no les preocupa invertir en capacitarlos. Las decisiones las toman con la participación de los niveles inferiores de la organización y por lo general por consenso. Todas las áreas involucradas en un problema dan su opinión y aprobación y todos están seguros que se respetarán las normas y los acuerdos. Los trabajadores entonces, pueden satisfacer sus necesidades a través de su trabajo y de su afiliación organizacional. Los frutos de ello son alta productividad y gran satisfacción, por la participación en todos los órdenes y por los logros colectivos.

En cuanto a su perspectiva de la calidad, quieren estar "absolutamente seguros". Son un poco lentos en la toma de decisiones, pero es porque tratan de encontrar exhaustivamente los hechos y los datos; están dedicados totalmente al propósito en manos y ponen una tremenda cantidad en tiempo, esfuerzo y energía. Los japoneses utilizan la calidad como una estrategia de mercado, lo que ha hecho que los clientes occidentales estén o sean más conscientes respecto a la calidad. Los japoneses creen y están seguros en que la clave de la calidad está en el buen diseño, y no están de acuerdo en cambiar la calidad por ahorros a corto plazo o conveniencia. Muchos gerentes en occidente consideran más importante cumplir cuotas que reducir defectos en la fabricación. La calidad es tan importante para los consumidores japoneses, que la venta de un producto o servicio se puede dañar sólo con la percepción del cliente respecto a la calidad (González, 1996).

5.4.1. LA EXPERIENCIA JAPONESA VS. LA EXPERIENCIA OCCIDENTAL.

Hay muchas diferencias entre las actividades de la calidad total en el Japón y las realizadas en los E.U.A., México y Europa Occidental, esto se debe en parte, como ya se ha señalado, a las características socioculturales de cada nación. Las actividades de la calidad no pueden desarrollarse dentro de un vacío sociocultural, sino que se realizan dentro del marco de diversas sociedades y culturas.

Ishikawa (1986), considera algunas reflexiones sobre tales diferencias:

1.- **PROFESIONALISMO.** En Occidente (E. U. A. y en Europa) se promueve y ejercita más que en el Japón. Este sistema es bueno para producir especialistas, pero desde el punto de vista de la organización en general es más probable que forme personas de visión limitada, porque los asuntos se remiten a los especialistas.

2.- **CAPACITACION.** En Japón la capacitación horizontal se elimina y minimiza, la capacitación es vertical. Si el jefe da el ejemplo los subordinados harán lo indicado.

3.- **LOS SINDICATOS LABORALES.** En E.U.A., y en Europa los sindicatos son funcionales, es decir, los empleados se agrupan por especialización. En Japón estos son gerenciales ya que los forman empleados que desempeñan diversas funciones.

4.- **EL METODO TAYLOR Y EL AUSENTISMO.** Si a las personas se les trata como máquinas, el trabajo pierde todo interés y deja de ser una fuente de satisfacciones. En tales condiciones no es posible esperar productos de calidad. El índice de ausentismo y la rotación de personal son medidas que sirven para determinar las fuerzas y debilidades del estilo gerencial y el ánimo de los empleados en cualquier empresa.

5.- **ELITISMO Y DIFERENCIA DE CLASES.** Aquí Ishikawa critica el sistema francés. Sin embargo Japón es un país extremadamente clasista, hay diferencias notables entre un egresado de la Universidad de Tokio y uno de la Universidad de Sendai.

6.- **EL SISTEMA DE PAGOS.** En E.U.A., Europa y México, el sistema de pagos se basa en los méritos. En Japón se ha introducido paulatinamente el sistema del mérito, pero la antigüedad y la jerarquía son predominantes.

7.- **EL INDICE DE ROTACION DE EMPLEADOS, LOS DESPIDOS Y EL EMPLEO VITALICIO.** En Occidente el índice de cambio por rotación de empleados es muy alto por despidos, recortes o reajustes de personal. En el Japón la modalidad de contratación es familiar y en muchos casos vitalicia. Esta modalidad es muy efectiva en las organizaciones japonesas instaladas en ese país, pero no lo es para las mismas organizaciones establecidas en otros países.

8.- **DIFERENCIAS DE ESCRITURA: EL KANJI.** Aquí Ishikawa hace un símil entre todos los pueblos Asiáticos y la forma de escribir los ideogramas o kanjis que según él los predispone al éxito en los círculos de control de calidad.

9.- **NACIONES HOMOGENEAS, NACIONES MULTINACIONALES Y TRABAJADORES EXTRANJEROS.** En Occidente se tienen por lo general pueblos heterogéneos; por ej., los E.U.A., están conformados por inmigrantes y México también se formó en base a diferentes razas o culturas.

10.- **LA EDUCACION.** En Japón se tiene mucho interés por el aspecto educativo y es el punto clave de su éxito; en la primaria se trabajan 160 días al año y 8 horas diarias. En Occidente no se le dedica tanto tiempo. En México, el calendario oficial de 1992 a nivel primaria fue de 187 días de trabajo al año de 4 a 5 horas diarias.

11.- **LA RELIGION.** Ishikawa considera el confucianismo y el budismo como promotoras del éxito de Japón; mientras que para él, la religión judeocristiana sólo ha creado en Occidente un complejo de culpa. Sin embargo, podría decirse que Japón tuvo esas dos filosofías y hasta antes de 1945 no había sucedido algo muy notable. En el caso de la herencia judeocristiana de los Occidentales se resalta el hecho de que son típicamente motivados por sus percepciones individuales de pecado y su miedo a ser encontrados culpables ante los ojos de Dios. Los japoneses en contraste, actúan en general para evitar pena en frente de sus colegas, lo que daría como resultado perder su confianza.

12.- RELACIONES CON LOS SUBCONTRATISTAS. En Occidente no se ha promovido la capacitación en control de calidad a los subcontratistas, y a los proveedores se les ve como extraños y como enemigos. En Japón por el contrario, las organizaciones grandes han instituido la capacitación de calidad entre los subcontratistas.

13.- DEMOCRATIZACION DEL CAPITAL. En los países Occidentales persiste una vieja forma de capitalismo en el que un grupo de personas son dueños de una empresa con sus accionistas mayoritarios. En Japón ya no se encuentran gerentes dueños en las grandes organizaciones, después de la guerra se disolvieron los zaibatsu (conglomerados), con lo cual se democratizó el capital, aunque entre las organizaciones medianas y pequeñas si hay este tipo de empresarios.

14.- EL PAPEL DEL GOBIERNO: CONTROL NO, ESTIMULO SI. Ishikawa comenta: "los burócratas del mundo entero viven enamorados del control. La tendencia es peor en los países comunistas, en donde los altos funcionarios rara vez salen de sus cargos. El Japón no solamente está libre de tales problemas sino que en general, los burócratas del Ministerio de Industria y comercio Internacional (MITI), han tenido un buen desempeño en su opinión en gobierno es el que debe brindar estímulo al sector privado pero nunca controlarlo" pág. 31.

Ante este panorama, el increíble desarrollo económico japonés se ha reconocido de manera unánime como un verdadero milagro, su estudio es en realidad una valiosa lección para políticos, ejecutivos, tecnólogos, industriales y líderes sindicales, en cualquier parte del mundo.

Aún cuando las costumbres y cultura japonesa poseen sus propias y peculiares características individuales, el fenomenal crecimiento del Japón es el indicador de ciertos principios. El valor clave de los japoneses es la armonía de una genuina repugnancia hacia la lucha. Valorar el alto grado del conocimiento, el adiestramiento y la educación. La autoridad se respeta profundamente. Y han organizado sus empresas con destreza consumada, prestando especial atención a las relaciones industriales armónicas. Los aspectos sobresalientes de la sociedad japonesa son la disciplina, una honda conciencia de calidad e insistencia en el más alto patrón de excelencia en su labor cotidiana y el evitar todo tipo de desperdicio (Parkinson, Rustomji y Sapre; 1990).

Esta nación parece perfecta, pero no lo es, Japón tiene problemas de sobre población, carencia de espacios para cultivar y para habitar. Están pasando por un proceso de transformación hacia formas de vida occidentales que no quisieran los más viejos. Pero es un pueblo eminentemente laborioso que se ha unido para surgir de la destrucción y convertirse en una potencia económica, esforzándose para cultivar las mejores virtudes del ser humano a través de su sentido religioso que proclama la fuerza de espíritu y el valor de las cualidades humanas (Rodríguez, Op. Cit.).

Resulta claro que el comportamiento de los individuos se ve afectado enormemente por los valores predominantes de su cultura, desde su infancia hasta verse reflejados en la vida adulta Aburto (1992), tal como lo muestra la fig. 5.6., que señala a título de referencia y comparación rasgos culturales entre México, E.U.A. y Japón en relación a la implementación de la calidad

Fig. 5.6. Aspectos culturales en relación a la implementación de la calidad total.

JAPON	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO.
En raza, cultura lengua, el trabajo es homogéneo.	La fuerza de trabajo es homogénea.	Las clases sociales marcan las homogeneidades.
Alto nivel educativo	Promedio general de estudios segundo a tercer año de secundaria.	Promedio general de estudios quinto a sexto año de primaria.
Lealtad a la institución	La lealtad es relativa	Lealtad al jefe o a la persona.
Se en alto el valor a la sensibilidad.	La sensibilidad carece de valor.	El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público.
Las relaciones con subordinados son como familia	Las relaciones son de nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo, verticales de autoritarismo.
Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación	Desde niños reciben entrenamiento para la competencia	Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia.
Compromiso a largo plazo con la organización	Compromiso a corto plazo con la organización.	Compromiso con el jefe y amigos.
Empleo garantizado de por vida en la organizaciones.	No hay garantía de permanencia.	La Ley Federal del Trabajo dificulta los despidos, es decir, corrupción.
Ambiente laboral paternalistas, se asigna un tutor	Ambiente no paternalista, cada quien lucha para sí	Ambiente maternalista, el símbolo del IMSS: una madre protectora.
Las decisiones involucran a todos los niveles	Las deciones se toman en el primero y segundo nivel	El presidente de consejo o el director general toma las decisiones.

Esta visión permite observar aquellos factores que están en juego cuando se tratan de implementar la calidad total en las diferentes culturas y países. La empresa japonesa es un mundo fascinante y complejo, en donde las contradicciones más radicales parecen resolverse sin conflictos, lo cual le ha permitido tener éxito en tres aspectos básicos de la actividad administrativa: productividad, calidad y lograr la satisfacción del trabajador, así como su desarrollo.

En realidad no hay nada nuevo en la gerencia japonesa, ya que ésta ha asimilado y aplicado conceptos administrativos que estudiosos de la administración y del comportamiento organizacional que se han descubierto. Su mérito radica en el levantamiento después de la Segunda Guerra Mundial y las pautas que han establecido para el mejoramiento continuo, lo cual no ha sido nada fácil. En este sentido más que tratar de distinguir entre una gerencia japonesa o una occidental es más útil distinguir entre una buena y mala gerencia, y sobre todo poner atención en los principios que subyacen a cada una de éstas.

La esencia del desafío japonés está en la capacidad de aprender y seguir adelante. Evidentemente que en el factor cultural está presente, pero no es la cultura misma del Japón lo que más importa, sino más bien la cultura interna de la organización; es decir, su "cultura de calidad".

Hoy nuestras organizaciones precisan sin temor a invertir, contemplar dentro de sus planes de desarrollo la creación de su propia cultura de calidad, que esté sustentada en las características específicas de su gente y en los valores de su organización, fomentando la apertura y concientización necesaria para alcanzar los resultados esperados.

Por otra parte, cabe precisar que la administración japonesa puede resumirse en dos aspectos esenciales para el logro de la calidad total: la práctica de la autoridad viene de abajo hacia arriba y existe una cohesión organizativa de grupos de trabajo. En consecuencia se tiene un excepcional desarrollo de recursos humanos, así como un trabajo eficiente lealtad y motivación del personal.

Educar con el ejemplo es la mejor forma para que las personas aprendan, enseñar el ¿qué?, el ¿cómo? y el ¿para qué? deben hacerse bien las cosas es la base rectora de todo proceso de formación humana. Se requiere también de un gobierno competitivo que otorgue servicios de calidad con estrategias muy claras y realistas, apoyadas con recursos suficientes. En síntesis la calidad total no es flor de un día ni una moda efímera, sus resultados están orientados a largo plazo, no existen recetas universales. Existen muchos modelos y estrategias a seguir, lo importante es aplicarse a ello.

CONCLUSIONES.

La calidad de una empresa debe basarse en la efectividad del factor humano a través de su participación en la satisfacción de los requerimientos de los clientes internos y externos que la misma posea, es decir, hacer las cosas bien depende de las personas, pues el peso del comportamiento del recurso humano es equivalente, por no decir muy superior, al que posee el sistema de calidad en su conjunto. La razón fundamental de todo esto radica en el hecho de que en los diferentes capítulos aquí presentados se ha hecho alusión a la modificación de actitudes y comportamiento de todo el personal de la organización; necesarias para implantar con éxito la calidad total. En este sentido, el punto de partida del cambio de actitudes y comportamiento organizacional, hay que situarlo en una buena comprensión del actual enfoque de la calidad total.

Hacer realidad los alcances de la calidad total en cualquier organización precisa de algo más que copiar modelos y técnicas. En primera instancia la alta dirección tiene la responsabilidad de liderar personalmente el cambio; como complemento de la administración se esforzará por implementar un sistema de dirección participativo que haga posible el desarrollo del personal, fomentando el trabajo en equipo y actitudes de confianza, la confianza y el involucramiento que le brinda la gerencia en la organización al trabajador, y la especialización técnica que el mismo va adquiriendo en la capacitación y formación, conforman un modelo eficaz para comprender y ayudar a resolver los problemas que enfrenta el personal en sus labores cotidianas, para el entendimiento e importancia de su desempeño. Pues la retroalimentación que el personal recibe repercute de manera considerable en su comportamiento.

Se puede afirmar que cada organización, al igual que las personas, posee su propia personalidad, su forma de ser y de hacer su propia cultura. Ya que la cultura influye en el comportamiento de las personas, resulte evidente que esta influencia sea dirigida hacia comportamientos productivos enfocados en la calidad total. Es decir la cultura representa la solución para resolver problemas en la implementación de la estrategia, pues hace posible fusionar los intereses y objetivos de la organización interna con los de su personal a favor de la calidad total o en contra, debido a la resistencia al cambio. En este sentido la eficacia de una organización también recibe la influencia de su cultura organizacional, que afecta la forma en que se llevan a cabo las funciones administrativas de planeación, organización, dirección, integración y control.

El estilo de administración en México actualmente se halla en una etapa de transición profunda, pues cambia de un estilo tradicional autocrático a un estilo participativo, se ha de considerar que el estilo tradicional autocrático aún es predominante en nuestro país. Este estilo tradicional de administrar refleja una planeación a corto plazo e improvisación, lo que dificulta la planeación administrativa.

Ya que la cultura organizacional mexicana se basa en paradigmas o modelos de administración obsoleta, en relación a las actuales condiciones, propiciando la reproducción de esquemas o modelos mentales que el personal sustenta cotidianamente en actitudes y comportamientos que condicionan la visión y la forma en que se resuelven los problemas, en cómo se perciben las cosas; las cuáles ya no serán funcionales, debido a que la última década de este siglo a estado marcada por una transformación conjunta y acelerada del contexto organizacional.

Hoy estamos ante un cambio de paradigmas, lo que en el pasado fue una ventaja, ya no lo será necesariamente en el futuro. Nada garantizará que una organización poderosa y exitosa en el pasado, tenga el futuro asegurado. A menos que se adapte a las exigencias del medio. Nuestras organizaciones precisan, sin temor a invertir, contemplar dentro de sus planes de desarrollo la creación de su propia cultura de calidad, pero que esté sustentada en las características específicas de su gente (psicosociales y culturales), y en los valores de la organización, mediante programas de cambio y capacitación en calidad total, fomentando la apertura y concientización necesaria para alcanzar los resultados necesarios.

La idea de una cultura de calidad constituye un ambiente laboral que influye en el comportamiento del trabajador, en todo momento y acción de trabajo, desde el instante que éste ingresa a la organización y perdura todo el tiempo que permanece en ella. Este ambiente se posibilita cuando existe conciencia del liderazgo, responsabilidad y valores predominantes de la organización; así como de las normas y estándares de calidad, que deben cumplirse en cada una de las tareas encomendadas.

El propósito fundamental del enfoque de la cultura de calidad es interesante; sin embargo, plantea un reto cuando se trata de aplicar a las organizaciones. La propuesta de tratar a las áreas internas como si fueran clientes es probable, sobre todo cuando se trata de modificar hábitos tan profundamente arraigados en el comportamiento de un individuo o de la organización. Porque una cosa es que la alta gerencia declare que está comprometida con la calidad, y otra muy distinta que ese compromiso sea aceptado o se llegue a arraigar en la organización.

Ahora bien, las organizaciones tienen una función socioeconómica que cumplir, pero a su vez estas mismas han creado nuevos problemas que el hombre de nuestro tiempo tiene que resolver. Estos problemas originados por la complejidad de las organizaciones son de carácter múltiple. Algunas de estas cuestiones implican soluciones de tipo técnico, ingeniería, contable o administrativo, pero los más graves requieren respuestas a soluciones de tipo humano; la cual ha propiciado la participación de diversas disciplinas y profesionistas en el contexto organizacional. En relación a las cuestiones de tipo humano la participación de psicólogo ha cobrado mayor importancia, ya que de un simple tramitador al servicio del sistema de personal, se ha convertido en un auténtico promotor y facilitador de los procesos educativos y formativos que las empresas requieren para estar a la altura de las demandas de la calidad total. Dada la especialización metodológica del psicólogo egresado de Iztacala en cuanto a detección, evaluación, diagnóstico, planeación, desarrollo, rehabilitación, investigación, diseño, capacitación, programación y modificación de conducta, puede proponer alternativas de prevención y soluciones de problemas lo cual hace factible su participación en el sistema de calidad total, considerando al hombre.

Por ende se torna necesario que como facilitador de procesos educativos y aspectos motivacionales para la formación de adultos, diseñe actividades que posibiliten el desarrollo de programas efectivos de trabajo. En este sentido, el psicólogo desempeña un papel importante en el sistema de calidad total, siendo uno de los agentes de cambio de las actitudes del personal; también es importante que el psicólogo se capacite para enfrentar los retos de su profesión y más aún en el contexto organizacional, debido a los constantes cambios que ahí se originan.

Lo anterior sustenta que para la implementación de la calidad total en primer instancia, la organización ponga atención en aspectos sustantivos como son la misión y la visión; preparar personal altamente capacitado para crear criterios y técnicas propios que respondan realmente a nuestros problemas y necesidades, tomando en cuenta nuestras condiciones socioculturales. Otra idea que debe permanecer es que el hombre tiene o cuenta con recursos como su talento, creatividad, habilidades, experiencias, etc; que se pueden aprovechar en razón de los objetivos de la organización y dependiendo de una buena gestión de recursos humanos se tendrán los beneficios que se esperan de este. Este concepto moderno de gestión de recursos humanos incluye además la responsabilidad de todos los niveles jerárquicos, considerando al hombre como protagonista y no como un sujeto pasivo.

Sin embargo, existen desafíos internos y externos a la organización que determinan la buena marcha de los sistemas de recursos humanos e impiden el funcionamiento de estos hacia la calidad total. En el primer caso podemos mencionar aspectos de incomunicación desde el punto de vista humano, una mejor asignación de sueldos o remuneraciones, proveer de elementos necesarios para el trabajo, etc. En relación a los desafíos externos resulta necesario poder atención a los cambios del contexto político, económico, cultural y social. Esta alternativa es deseable desde muchos puntos de vista, no obstante implica mayor esfuerzo, recursos y tiempo, pero a largo plazo resultará benéfico.

Finalmente cabe mencionar que el vehículo fundamental para la implementación de algún modelo de calidad total es la cultura de la organización, pues representa un proceso de enseñanza y reaprendizaje, en el cual las conductas y actividades deseables se aprenden a través de la experiencia, los símbolos y el comportamiento explícito. Con la colaboración de la alta dirección y agentes de cambio cultural, en nuestro caso particular del psicólogo, tal como se planteó en el capítulo tercero. Incluyendo por su puesto otros agentes ubicados en diferentes niveles de la organización. De acuerdo a estas conclusiones tenemos que la relación entre cultura organizacional y la implementación de la calidad total representa un proceso dinámico e interactivo debido a su magnitud, porque la calidad total es o puede ser tan difícil o fascinante como cada uno de nosotros la quiera llevar a cabo. Con esto queda cubierto el objetivo que se planteó en la presente tesis.

BIBLIOGRAFÍA.

- 1.- Abravanel, L (1988) Cultura corporativa. México. Legis.
- 2.- Aburto, C. (1992). Administración por calidad. México. Continental.
- 3.- Aguilar, K. E (1987). Asertividad: Como ser tu mismo sin culpas. México. Pax.
- 4.- Albrecht, K, Zemke, R.. (1980). Gerencia del servicio. Colombia. Legis.
- 5.- Alvarado, I. L. ; y García , M. M. (1994). Elaboración y validación de un instrumento para determinar el nivel de cultura organizacional en una empresa. Tesis de Lic. en psicología, UNAM, Campus Iztacala.
- 6.- Alvarez, F. (1990). El psicólogo y la capacitación. Tesis de Lic en psicología, UNAM.
- 7.- Arias, G. (1986). Administración de recursos humanos. México. Trillas.
- 8.- Armstrong, M. (1990). Gerencia de recursos humanos: integrando al personal y la empresa. Colombia, Legis.
- 9.- Barajas, P. T. "Calidad total y control interno: relación incomprendida". Administrare hoy. 1995, Num. 14. Págs. 88-90.
- 10.- Beckhard, R. (1975). Desarrollo organizacional: estrategias y modelos. E.U.A. F.E.I.
- 11.- Besterfield, D. H. (1995). Control de calidad. México. Prestice Hall.
- 12.- Buenrostro, E. (1990). Control de calidad a su alcance. México. Limusa.
- 13.- Campell, A, Tawadey, K. (1992). La misión de los negocios. España. Díaz de Santos.
- 14.- Casio, F. W(1992). Managing human resources productivity, quality of Life profits. Houston. McGraw Hill.
- 15.- Castaño, A. (1984). Crisis y desarrollo de las organizaciones. México. Programa de libros universitarios.
- 16.-Castillo, P. E; Vieyra, S.C. (1995). Calidad total, calidad de vida y salud ocupacional. Tesis de Lic. en psicología. UNAM, campus iztacala.
- 17.- Colunga, D. C. Saldierna, G. A. (1994). Los costos de la calidad. México. Panorama.

- 18.- Colunga, D.C (1995). Administración para la calidad: como hacer competitiva a nivel mundial una empresa mexicana. México. Panorama.
- 19.- Constitución Política de los estados Unidos Mexicanos. (1997) México. Porrúa. 90ª edición
- 20.- Crosby, P. B (1987) La calidad no cuesta. México. C.E.C.S.A.
- 21.- Crosby, P. B (1995) Calidad sin lágrimas. México, C.E.C.S.A.
- 22.- Chiavenato, A. (1988) Administración de recursos humanos. Colombia McGraw Hill.
- 23.- Chilpa, N.C.(1990) Algunas consideraciones sobre la psicología del mexicano. Tesis de Lic. en psicología. UNAM, campus Iztacala.
- 24.- Deming, W. E. (1988). Calidad, productividad y competitividad. España. Díaz de Santos.
- 25.- Díaz-Guerrero R. (1988). Psicología del mexicano. México. Trillas.
- 26.- Denison, R. D. (1991). Cultura corporativa y productividad organizacional. Colombia. Legis.
- 27.- Denton, D. K. (1991). Calidad en el servicio a los clientes. España. Díaz de Santos.
- 28.- Duncan, A. (1990). Control de calidad y estadística industrial. México. Planeta.
- 29.- Feigenbaum, A. V. (1992). Control total de calidad. México. C.E.C.S.A.
- 30.- Ferrer, M. (1986) Guía práctica de desarrollo organizacional. México. Trillas.
- 31.- Fohri, T. (1994). Ejecutivo de calidad total. México. Planeta.
- 32.- Franco, N. A.(1995). La psicología inserta en los círculos de calidad. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, campus Iztacala.
- 33.- Fresco, C. J. (1991). Desarrollo gerencial: hacia la calidad total. México. Macchi.
- 34.- French, L, W; Bell, C. (1980). Ciencia de la conducta para el desarrollo organizacional. México. Diana.
- 35.- Ginebra, J. y Arana, I.(1991) Dirección por servicio: la otra calidad. México. McGraw Hill
- 36.- Giral, J. (1991). Cultura de la afectividad. México. Iberoamericana.

- 37.- Gómez, S. E. (1991). El control total de la calidad. Colombia. Legis.
- 38.- González, H. (1996) Calidad total y productividad. México. Mc Graw Hill.
- 39.- Grubbs, R. M. Reidenbach, E. R. (1993). Banca de excelencia: como lograr servicios de alta calidad en los bancos. México. Panorama.
- 40.- Gutiérrez, M. (1989). Administrador de la calidad. México. Limusa.
- 41.- Gutiérrez, P. H. Modelos mentales contra la calidad total” Administrate hoy. 1997. Núm. 48, Págs. 30-35.
- 42.- Harrington, M. (1988). Como incrementar la calidad y productividad en su empresa. México. McGraw Hill.
- 43.- Ishikawa, K. (1986). ¿Qué es el control de calidad ?. Colombia. Norma.
- 44.- Instituto Superior de Estudios Empresariales (1995). Tec. de Monterrey. México
- 45.- Juran, J. M. (1990). Juran y su liderazgo para la calidad. Madrid. Diaz de Santos.
- 46.- Kessel, E. S. (1994). La negociación del T.L.C. México. MacGraw Hill.
- 47.- Kras, E. S. (1991) La administración mexicana en transición. México. Iberoamericana.
- 48.- Laboucheix, V. (1994). Tratado de la calidad total. México, Limusa.
- 49.- Larrea, P. (1991). Calidad de servicio: del Marketing a la estrategia. Madrid. Diaz de Santos.
- 50.- Lesley Munro-Faure, Malcolm Munro-Faure. (1992). La calidad total en acción. Folio.
- 51.- Ley Federal del Trabajo. (1996). México. Porrúa.
- 52.- Lock, D Smith, J. (1991). Como generar la calidad total de las estrategias y técnicas. Colombia. Legis.
- 53.- Lyonnet, P. (1989). Los métodos de la calidad total: Madrid. Diaz Santos.
- 54.- Mahon, H. (1992). Las personas: la clave para el éxito en su empresa. Argentina. Javier Vergara.
- 55.- Mendoza, N. (1986). La capacitación práctica en las organizaciones, método y técnicas. México. Trillas.
- 56.- Mancebo, C. (1987). El administrador y su entorno dentro de la administración México. Limusa.

- 57.- Molina, A.(1992) Cómo se trabaja en las empresas mexicanas. México. Pac.
- 58.- Montes B. R. (1998). Comportamiento y motivación del trabajador mexicano: Administrate hoy. Num. 48 , Págs 36-38.
- 59.- Montes de Oca, V. H. "La calidad: moda o realidad". Administrate hoy. 1995. Núm. 10. Págs. 27-29.
- 60.- Montes de Oca, R. V. "Nuestro compromiso frente a la calidad total". Administrate hoy. 1996. Núm. 24. Págs 18-19.
- 61.- Margonis, R y Kroes, H. (1986). El lado humano de la prevención de accidentes. México. Manual Moderno.
- 62.- Márquez B. (1985). Dinámica de la empresa mexicana: perspectivas políticas, económicas y sociales. México. Trillas.
- 63.- Morales, CH. (1996). Consecuencias de un modelo de calidad total sobre el individuo y su relación con la familia. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, campus Iztacala.
- 64.- Oligastri, E. (1988). Gerencia japonesa y círculos de participación. Colombia. Norma.
- 65.- Olivares, O. S; González, G. M. (1994). Comportamiento organizacional: los grupos en el cambio. México. Banca y Comercio.
- 66.- Picazo, M. R; Martínez, V. F. (1991). Ingeniería de servicios. México. McGraw Hill.
- 67.- Pinto, V. R. (1994). Proceso de capacitación. México. Diana.
- 68.- Parkinson, N. C; Rustomji, K.M.; Sapre, S. A. (1990). Los increíbles japoneses. México. Norma.
- 69.- Partin, J. J. (1980). Perspectivas del desarrollo organizacional. México. F.E.I.
- 70.- Ramírez, H. G; Moreno, F. (1989). Ingeniería administrativa. México. IDH.
- 71.- Ramírez, N. D; Cabello, G. A. (1996). Empresas competitivas: una estrategia de cambio para el éxito. México McGraw Hill.
- 72.-Robbins, P. S. (1982). Comportamiento organizacional. México. Prentice-Hill.
- 73.- Rojas, S. E. (1993). El papel del psicólogo en la implantación del programa de calidad total en la industria Tebo. Tesis de Lic. en Psicología. UNAM, campus Iztacala.
- 74.- Rodríguez E. M. (1992). Psicología del mexicano en el trabajo. México. McGraw Hill.

- 75.- Rodríguez, V. J. (1995). Administración moderna de personal. México, ECASA, Vol.
- 76.- Rue, L. y Byars, L.(1995) Administración, teoría y aplicaciones. México. Alfa omega.
- 77.- Sabás, F. G. (1985). Características de la industria mediana y pequeña en México. México. Siglo XXI.
- 78.- Schein, H. E. (1982). Psicología de la organización. México. Prentice-Hall.
- 79.- Senge, P. M. (1992). La quinta disciplina. Buenos aires. Gránica-Vergara.
- 80.- Siliceo, A. (1986). Capacitación y desarrollo del personal. México. Limusa.
- 81.-Thompson, P. C. (1984). Círculos de calidad como hacer para que funcionen. México. Norma.
- 82.-Velázquez, C. J.(1991). El rol del psicólogo en la administración de los recursos humanos el caso Conдумex. Tesis de Lic. en Psicología . UNAM, campus Iztacala.
- 83.- Villegas, V. (1991). El papel de la capacitación y el desarrollo organizacional. Tesis de Lic. en psicología. UNAM, campus Iztacala.
- 84.-Warren, G. B. (1980). Desarrollo organizacional: su naturaleza, sus orígenes y perspectivas, E.U.A. F.E.I.
- 85.- William, B. M. (1992) Calidad en el servicio al cliente. México. Iberoamericana.