



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
IZTACALA**

**PROPUESTAS PARA DESARROLLAR UN PROGRAMA DE
MOTIVACIÓN ENCAMINADO A FOMENTAR Y MANTENER
UNA CULTURA DE CALIDAD EN EMPRESAS MEXICANAS CON
BASE EN LA NORMA ISO 9001:2000**

**TESIS TEORICA
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGÍA**

**P R E S E N T A N :
GARCIA SÁNCHEZ LUIS ADRIAN
TÉLLEZ VILCHIS SILVIA GUADALUPE**

ASESOR: GUILLERMO HERNÁNDEZ NERIA

**DICTAMINADORES: RUBEN GONZALEZ VERA
ALEJANDRO GAONA FIGUEROA**



LOS REYES IZTACALA, TLALNEPANTLA, EDO. MÉXICO. 2003.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

AGRADECIMIENTOS

A mi madre, a quien llevo en todo momento en el pensamiento y el corazón. En cualquiera de mis logros estás tú.

A mi padre, por quien profeso una enorme satisfacción.

A Mónica y Jorge Luis, jefes pero sobre todo amigos.

A mi familia: Alfonso, mis tíos, Herlinda, Rodolfo, Luis; mis primos Manuel, Juan Carlos; mis hermanos Ricardo y Laura.

A mis amigos (pocos y a la baja), de quienes supongo soy correspondido en afecto, en tanto me aguantan y siguen a mi lado.

Adrián

A mi mamá, a quien admiro y respeto. Gracias, porque tu amor me ha permitido aceptarme como soy y ser feliz. Por estar siempre a mi lado, por tu apoyo y ayuda en los momentos más importantes de mi vida. Te amo mami.

A mi hijo Sebastián: Gracias por regalarme esa sonrisa, que cada mañana me recuerda lo mucho que me ama Dios. Porque tenerte a mi lado es el principal motivo que me alienta a buscar ser una mejor persona cada día. Gracias por existir. Te amo.

A mis hermanos: José Luis, por ser mi guía, mi consejero, mi amigo; a Mario, por tu amor incondicional; a Mary, porque siempre me escuchas y me apoyas; a Juan por enseñarme a tener fe en Dios. Gracias.

A mis sobrinos: Jesús. Luis. Emmanuel, Iván y Eduardo, por permitirme compartir sus sueños y dejarme ser cómplice en sus juegos y travesuras.

A mi sobrina: Nadia. TE amo princesa.

Al Lic. Marcos Ramírez Bravo, mil gracias por todo.

Silvia

Al licenciado Guillermo Hernández Neria, por su valiosa colaboración en la realización de este trabajo. Por las aportaciones y tiempo dedicado muchas gracias.

Así mismo, al Licenciado Alejandro Gaona Figueroa y al Maestro Rubén González Vera. Gracias por todo.

INDICE

Introducción	1
Capítulo 1	
Fundamentos de la psicología organizacional	9
1.1. Tipos de organización	9
1.2. Organización industrial y Recursos Humanos	11
1.3. Recursos humanos desde la perspectiva psicológica	14
1.4. Definición de psicología organizacional	16
1.5. El trabajo del psicólogo organizacional	19
1.6. Actualidad en la psicología organizacional	23
Capítulo 2	
Motivación en empresas de producción de bienes y servicios	29
2.1. Teorías de la motivación laboral	31
2.1.1. Teoría de la expectativas de Vroom	32
2.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg	34
2.1.3. Teoría de las necesidades de Maslow	37
2.1.4. Teoría X y Y de McGregor	39
2.1.5. Teoría Z de Ouchi	44
2.2. Valores en la empresa y motivación	49
2.3. La calidad como valor	52
2.4. Técnicas de motivación en la empresa	52
Capítulo 3	
Calidad Laboral	57
3.1. Enfoques de calidad total	59
3.1.1. Deming y la mejora continua	60
3.1.2. Ishikawa y el control de calidad	61
3.1.3. La trilogía Jurán	62
3.1.4. Crosby y la filosofía "cero defectos"	63
3.1.5. Puntos relevantes de los enfoques de calidad	63
3.2. Gestión de la calidad	65
3.3. Normas Internacionales de calidad	68
3.3.1. Norma ISO9001	69
3.3.2. Norma ISO9002	69
3.3.3. Norma ISO 9003	70
3.3.4. Norma ISO 9004	70
3.3.5. Norma ISO 9001:2000	70
3.4. Procesos psicológicos que intervienen en la gestión de calidad	73
3.5. Cultura mexicana	77
3.6. Cultura laboral y motivación hacia la calidad	78
3.7. Cultura laboral mexicana	80

Capítulo 4

Propuestas para un programa de motivación y mejora continua de la calidad en el servicio	82
4.1. Propuestas para un programa de motivación hacia una cultura laboral mexicana de calidad	87
4.1.2. Acciones previas y posteriores al curso	87
4.1.2.1. Diagnóstico de la cultura laboral	87
4.1.2.2. Metodología: Impartición de curso-taller en cascada	90
4.1.2.3. Elaboración de instrumentos de evaluación	91
4.1.2.4. Énfasis de la práctica sobre la teoría	92
4.1.2.5. Instalaciones y materiales	93
4.1.2.6. Consideraciones sobre el color y sus efectos	93
4.1.2.7. Reforzamientos posteriores al curso taller	94
4.1.3. Propuestas sobre el contenido del programa	97
Conclusiones	122
Bibliografía	130
Anexos	

RESUMEN

El objetivo de la presente investigación bibliográfica fue proponer prácticas orientadas a motivar una actitud positiva hacia la calidad en trabajadores de cualquier empresa certificada bajo los requerimientos de la norma ISO9001:2000. Para desarrollar dichas propuestas se revisaron las teorías motivacionales de mayor trascendencia dentro de la psicología organizacional, con particular énfasis en la teoría z de William Ouchi, cuyos postulados se centran en promover valores congruentes con una cultura laboral de calidad. Del mismo modo, se recurrió al análisis de las investigaciones similares en otros países, su aplicación y los resultados obtenidos, concluyendo que las modificaciones de actitud ocurren a largo plazo, y sólo cuando propuestas, como la descrita en este trabajo, se llevan a cabo con constancia y sobre todo con congruencia entre la actitud que promueven y la que denotan los directivos de la empresa. Derivadas de lo anterior, entre las propuestas se encuentran: efectuar un proceso de localización en cada ejercicio, esto es, modificarlo de acuerdo a la idiosincrasia de los mexicanos en general y de los trabajadores de una empresa en particular, el involucramiento activo de todos los niveles de la organización; capacitación constante; promoción de valores, a través de cursos, lectura y elaboración de metáforas, carteles; y sobre todo – como ya se mencionó -, llevar a cabo todo lo descrito con constancia y congruencia.

INTRODUCCIÓN

Uno de los fenómenos que mayor influencia han tenido en la configuración de la sociedad, tanto en la conducta individual como en la colectiva, es el de las organizaciones, a tal punto de que nada de lo que acontece en la vida del ser humano escapa a su influencia directa o indirectamente. A través de las organizaciones, las personas consiguen metas personales, sociales, políticas y económicas; particularmente para fines de la presente investigación bibliográfica, nos centraremos en las organizaciones de tipo laboral, que se definen como aquellas cuyo objetivo general es obtener un beneficio por medio de la producción y venta de bienes y/o servicios.

Dada su importancia, varias disciplinas tales como la sociología, las ciencias políticas y la psicología se han dedicado a su estudio. Al área de la psicología que se aboca a este fin, se le denomina psicología organizacional.

En opinión de Aguilar (2000), el psicólogo fue incorporado al sistema productivo para efectuar el proceso de selección dentro de las organizaciones ya que, con anterioridad, y sobre todo a partir de la Revolución Industrial, la elección de personal se llevaba a cabo basándose en observaciones y datos subjetivos generados de la intuición del reclutador, quien por ende decidía la viabilidad de un candidato a un puesto, y es a través de herramientas y metodologías de la psicología tales como las pruebas psicométricas, que se le da un carácter más formal a dicho proceso que, consecuentemente, garantizaría una contratación derivada de criterios más objetivos.

Haciendo un recuento, para Sikula (1979) las contribuciones más importantes de la psicología organizacional son las pruebas psicométricas, la entrevista, evaluación de las aptitudes, la capacitación, y los estudios de fatiga, monotonía, y motivación; es precisamente sobre esta última que hablaremos con mayor especificidad, por ser uno de los principales aspectos considerados en la presente investigación.

Rodríguez (1988) define a la motivación como el trasfondo psicológico impulsor, que sostiene la fuerza de la acción y señala su dirección. Es, pues, aquello que mueve a una persona a actuar. Rüssel (1976), por su parte, la define como el conjunto de estímulos, aspiraciones y posturas constitutivas de una fuerza que mantiene a largo plazo el curso del trabajo y que, a la vez, determina el nivel de rendimiento.

Ahora bien, la inserción del tópico de la motivación en las organizaciones laborales se presenta a partir de cuestionamientos tales como ¿qué "mueve" a la gente a trabajar? y ¿por qué algunas personas reportan sentirse más satisfechas que otras con sus labores, o dentro de la organización para la cual prestan sus servicios?.

Kolb, Rubin, y Mdntyre (1977) señalan que los gerentes con frecuencia hacen suposiciones simplistas acerca de sus propios motivos y los de sus empleados, por ejemplo que el dinero y las condiciones laborales son lo único a lo que el trabajador responde. Estos gerentes, dicen, dejan de lado motivos humanos trascendentales como las necesidades de afiliación, de poder y de logro.

En este orden de ideas, algunos autores deciden retomar elementos de las teorías motivacionales y llevarlos al plano de la individualidad del trabajador. Schein (1982) analiza la teoría de las necesidades de Maslow y reduce las categorías a tres básicas: necesidades de existencia, de relacionarse con otras personas, y de crecimiento personal; como particularidad, reconoce - a diferencia de Maslow - que no todas las personas tienen una necesidad con la misma intensidad que otros.

Otros, como Franken (1982), aún sostienen que el dinero es el motivante esencial del trabajador, pero le dan un nuevo enfoque al punto. El autor afirma que la gente trabaja por dinero, pero esto es porque el mismo le sirve para obtener bienes y servicios que van más allá de comida y refugio, extendiéndose a objetos que los seres humanos asocian con la autoestima y el sentido de pertenencia. Para sostener su hipótesis, propone un modelo llamado modelo de las discrepancias. De acuerdo con este modelo, la gente tiene expectativas acerca de lo que un trabajo debe brindarle, expectativas de dinero y recompensas

psicológicas. Cualquier discrepancia entre lo que espera y lo que recibe genera insatisfacción laboral y, por ende, un déficit motivacional. A mayor discrepancia, menor motivación y satisfacción.

Así, paulatinamente se fueron desarrollando teorías sobre motivación específicamente orientadas al trabajo, y actualmente destacan tres teorías que son particularmente conocidas dentro de la psicología organizacional:

La teoría X, que considera al trabajo como inherentemente desagradable para las personas, quienes desean poca responsabilidad y prefieren ser dirigidas, por lo que deben ser controladas estrechamente para lograr los objetivos de la organización.

En la teoría Y trabajar es tan natural como jugar, si las condiciones son favorables; las personas pueden dirigirse a sí mismas y ser creativas en el trabajo si se les motiva convenientemente, por lo que el autocontrol es indispensable para lograr las metas de la organización.

Finalmente está la teoría Z. Palom (1997) reconoce a William Ouchi como su autor. Ouchi, un sociólogo americano de ascendencia japonesa, se dedicó a estudiar similitudes y diferencias entre las organizaciones laborales japonesas y norteamericanas, y de este análisis surge lo que llamó teoría Z, tomando como referencia las teorías X y Y de McGregor. La teoría Z postula que cuando el factor trabajo se involucra en la organización con base en ciertos valores, los resultados cambian.

Ouchi reconoce que en un orden social eficaz - y la empresa debe serlo - dicho orden ha de conferir responsabilidades aunque también atribuciones a todos sus miembros.

Es de notar que la teoría enfatiza dos aspectos: la actitud y la calidad, tópicos de gran importancia, pues los errores humanos dentro de una empresa - deliberados o no - inciden directamente sobre la calidad de un producto o servicio; en última instancia, muchos gerentes e investigadores adjudican esos errores a la falta de motivación y a la actitud de los trabajadores.

Hoy en día, la psicología organizacional ya no puede centrarse únicamente en buscar que las personas sean productivas en el trabajo y que se sientan

complacidas con lo que obtienen a través de éste. Los estándares mundiales exigen que todo bien o servicio se brinde con un "plus", un extra; en pocas palabras, que sea un trabajo hecho con calidad. Por tanto, los psicólogos organizacionales pueden orientarse a investigar bajo qué metodologías es factible implementar una actitud orientada hacia la calidad en el trabajo. Antes de ahondar en esto, es necesario definir primeramente qué es la calidad.

Existen varias definiciones del concepto de calidad. Juran (1990) dice que calidad es que un producto sea adecuado para su uso. Así, la calidad consiste en ausencia de deficiencias e inclusión de aquellas características que satisfacen al cliente.

Las Normas Oficiales Mexicanas de Control de Calidad (1991), cuyas siglas son NOM-CC definen calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que le confieren la aptitud y las necesidades explícitas o implícitas preestablecidas.

Para Gutiérrez (1997), la calidad la define el cliente, es el juicio que éste tiene sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del mismo; la calidad es ante todo satisfacción del cliente.

Retomando las definiciones anteriores, definiremos a la calidad como el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades tanto explícitas como implícitas de un cliente, sea éste externo o interno.

Ahora bien, queda la pregunta de qué procedimientos seguir para implementar esos axiomas de calidad. La respuesta estriba en el establecimiento de normas orientadas a tal fin.

Una norma, de acuerdo a la Servei du Biblioteques (2001), es un documento consensuado que contiene especificaciones técnicas y criterios que deben ser utilizados como reglas, guías o definiciones de características, para asegurar que los materiales, productos, procesos o servicios cumplen los requerimientos especificados.

No obstante, dichas normas deben estar aprobadas por un organismo de -valga la redundancia - normalización. En ese sentido, en 1947 es creada la

Federación Mundial de Organismos Nacionales de Normalización; su sede está en Ginebra, Suiza, y se encarga de la preparación de normas que después se aplicarán internacionalmente.

La puesta en práctica de un sistema de calidad total ha permitido a empresas de todo el mundo reestructurar su funcionamiento. Las organizaciones que en ello han tenido éxito eliminaron de raíz muchos de los problemas que causan las ineficiencias, la baja productividad y pobre competitividad. Para Gutiérrez (1997), la implantación de sistemas de calidad tiene como objetivo básico complementar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, para garantizar así que la calidad sea alcanzada de manera consistente.

Sin embargo, ante las circunstancias actuales de adversidad y de una competencia sin cuartel por los mercados, es importante tener claro que la calidad - aún bajo las normas de la Federación Mundial de Normalización - no es producto de la generación espontánea; existen muchos y variados enfoques de cómo debe ser un sistema de calidad. Atendiendo a lo anterior, el Organismo Internacional de Normalización (International Standards Organization, abreviada ISO), después de varios años de trabajo de su comité técnico, en 1987 aprobó las normas serie ISO - 9000, con el propósito de establecer un consenso para los diferentes enfoques del sistema de calidad. Es así que ahora estas normas se han convertido en las prescripciones generales que debe reunir un sistema de calidad en el ámbito internacional.

Como características generales, se tiene que son normas genéricas, es decir, independientes del sector de actividad; tienen reconocimiento internacional, y actualmente son utilizadas en todo el mundo.

Estas normas internacionales de calidad tienen su equivalente en México. A saber: ISO - 8402 (NMX- CC-1): Aseguramiento, gestión y control de calidad. Esta norma únicamente describe el vocabulario a emplear para establecer una norma de calidad.

Norma Base ISO 9000 (NMX-CC-2): Guía para la selección y el uso de normas de aseguramiento de la calidad. Ésta proporciona una guía para

seleccionar la norma que debe cumplir una empresa específica para acreditarse de acuerdo con la ISO 9000 y establece los principales conceptos de calidad. Cubre los siguientes objetivos principales:

1. Establecer claramente las diferencias e interrelaciones entre los principales conceptos de calidad
2. Proporcionar la guía para la selección y uso de las normas de sistemas de calidad que pueden ser empleadas para propósitos de la gestión interna de calidad (ISO 9004, NMX-CC.6) y para propósitos externos de aseguramiento de la calidad (ISO 9001, NMX-CC-3, ISO 9002, NMX-CC-4 e ISO 9003, NMX-CC-5).

En el año 2000, se hizo una revisión a estas normas. Las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existe actualmente sobre implementar ISO 9000. El cambio principal es que el número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. La serie principal está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios (ISO 9000 - fundamentos y vocabulario -, ISO 9001 - Requisitos - a partir del año 2003 la única norma certificable de la serie, ISO 9004 - directrices para la mejora del desempeño -, e ISO 9011 - directrices sobre la auditoria de Sistemas de Gestión de la Calidad.)

En la sociedad contemporánea, alcanzar altos niveles de calidad en las organizaciones laborales es una prioridad común a todas las naciones. Una forma de hacerlo es seguir los lineamientos de las normas internacionales de calidad a las que recién se aludió.

No obstante, el modo en que se pugne por alcanzar esos estándares diferirá de acuerdo a las prioridades de cada país y a su cultura, su actitud hacia el trabajo y la calidad misma. Para Juran (1990), en los países en vías de desarrollo o subdesarrollados, la conciencia de que existe una función de la calidad no ha madurado aún lo suficiente.

Hablando del caso particular de México, Rodríguez (1988) afirma que el país cuenta con inmensos recursos minerales, forestales, marinos, etc., y sin

embargo, se cuenta entre los países subdesarrollados. Lo llama una paradoja viviente, y comenta que la clave está en que sus pobladores son suborganizados, subadministrados y subeducados; el gran problema de México, dice, son sus fallos humanos.

Ahora bien, la pregunta es ¿de dónde provienen esos "fallos humanos" en el mexicano?, ¿qué lo motivaría a trabajar con miras a la calidad?.

Díaz (1994) ahonda al respecto. Alude a algunas expresiones populares que dejan entrever una aparente aversión hacia el trabajo, tales como "el trabajo embrutece" (haciendo mofa del refrán "el trabajo ennoblece"), o "la ociosidad es la madre de una vida padre", y concluye que éstas se refieren no tanto al trabajo en sí, como a las condiciones de trabajo que insatisfacen al mexicano, esto es, no lo motivan.

Dicho autor afirma que las necesidades preponderantes en el mexicano, aquellas que al cubrirse mejorarán su desempeño laboral son, entre otras, las necesidades de autoestima y de diversión. En estas necesidades se fundamenta su cultura laboral, por lo tanto es importante tomarlas en consideración para motivar al personal dentro de las organizaciones del país.

Desde nuestra perspectiva, debido a que las empresas saben que un trabajador motivado es alguien que realizará un trabajo de calidad, han hecho esfuerzos por "motivarlos", pero la mayoría de los programas de motivación están basados en culturas ajenas a la idiosincrasia de México.

De igual modo, las empresas mexicanas han decidido incorporarse a la tendencia de globalización económica, iniciando con cambios que las llevan a adoptar sistemas internacionales de calidad total. Como consecuencia, los esfuerzos se centran en buscar la certificación, particularmente bajo los lineamientos de calidad ISO 9000. Así, todas las acciones se canalizan a conseguir un documento que las acredite como organizaciones de calidad, dejando de lado que ésta debe concebirse como una razón de ser de la empresa, y en consecuencia, la certificación se toma a manera de fin y no de medio; e l proceso es interpretado por los trabajadores como un esfuerzo extra, en lugar de actividades orientadas a hacer el trabajo de manera rápida y eficiente (es decir,

con calidad), lo cual se reflejaría en última instancia en reducir costos económicos y sociales. La razón de esto se encuentra, pues, en la actitud asumida frente a la calidad, que está enraizada en la cultura prevaleciente.

Los esfuerzos orientados a desarrollar programas de capacitación que hayan sufrido un proceso de localización no son muy frecuentes, por un motivo ya expuesto con anterioridad: la tendencia a simplemente aplicar los ya existentes, provenientes en su mayoría de Estados Unidos. Incluso en el caso de programas aparentemente dirigidos a latinos, éstos son creados con frecuencia por extranjeros que desconocen en gran medida la idiosincrasia de cada país de habla hispana. Valga como referencia el estudio de Weaver y Martínez (2000), autores estadounidenses, quienes afirman que para fines de análisis, los hispanos deben considerarse parte de una misma muestra.

Sin embargo, aunque esporádicos, se han llevado a la práctica programas desarrollados con base en la cultura particular en que se aplica. Resulta particularmente interesante el trabajo de Rodríguez, Bozzo y Arnold (1999; compilados en Dávila y Martínez, 1999) quienes desarrollaron un programa de motivación orientado a fomentar una cultura de calidad en Chile, creado y aplicado con base en los valores y costumbres de trabajo en los chilenos, y cuyos resultados fueron significativamente positivos, aunque para esto tuvieron que aplicar el programa durante cuatro años.

Muchas empresas consideran a la capacitación como una pérdida de tiempo y dinero, aún cuando la mayoría de los cursos impartidos no rebasan las cincuenta horas. En ese sentido, un programa cuya duración oscile entre tres y cuatro años se antoja utópico; sin embargo, los resultados de aquel aplicado en Chile muestran la viabilidad de llevarlo a cabo, sobretodo cuando se toma en consideración la cultura laboral prevaleciente en la comunidad

Por ese hecho, el objetivo de la presente investigación bibliográfica es precisamente proponer propuestas viables para desarrollar un programa de motivación basado en la cultura laboral mexicana, encaminado a fomentar una cultura de calidad en empresas mexicanas, con base en la norma ISO 9001:2000.

CAPÍTULO 1.

FUNDAMENTOS DE LA PSICOLOGÍA ORGANIZACIONAL.

Antes de comenzar a analizar lo que ha sido - y es - la psicología organizacional, queremos considerar brevemente las definiciones que existen del término organización, ya que es mediante el entendimiento de lo que son las organizaciones que comprenderemos mejor el objeto de estudio de esta rama de la psicología.

Argyris (1979) la define como un grupo grande de personas comprometidas en actividades dependientes, que tienen un propósito determinado. Establece que una organización se forma como una entidad legal en un punto del tiempo y del espacio, en donde los hombres y los objetos se han reunido deliberadamente para alcanzar una meta definida, basándose en el cálculo y la razón para llevar a cabo las tareas, lo que la distingue de una formación espontánea de las acciones.

Es difícil encontrar características comunes en los conceptos existentes sobre la organización, al menos desde los últimos veinticinco o treinta años, debido quizás a la complejidad de criterios existentes y a la diversidad de disciplinas que lo abordan, entre las que se encuentran la sociología y la administración. Sin embargo, tomando elementos de estas concepciones - y agregando el factor psicológico - definimos a la organización como una congregación de personas que persiguen un fin común bajo un cierto orden, aunque los motivos para alcanzar dicho fin no son necesariamente los mismos. Para nuestros fines, nos referiremos específicamente a las empresas como organizaciones de tipo laboral. En palabras de Dunnette y Kirchner (1987), las empresas son sinónimo de organizaciones que están dedicadas al objetivo general de obtener un beneficio de la producción y venta de bienes y/o servicios.

1.1. Tipos de Organización.

Una vez que hemos hablado del concepto de organización, es

pertinente señalar que existen diferentes tipos de organización. La gama de variables utilizadas para elaborar tipologías ha sido muy amplia. Silverman (1975) considera que algunas tipologías se circunscriben al aspecto de las relaciones sociales dentro de las organizaciones, y lo utilizan para explicar los demás rasgos de éstas. En otras tipologías, se hace uso de la relación entre las organizaciones y el contexto para explicar los procesos y problemas típicos que se presentan en las primeras.

Bass (1972), asegura que las organizaciones son complejos objetos sociales que tienen características diversas, cualquiera de las cuales puede ser utilizada para agruparlas en una u otra forma. El autor clasifica a las organizaciones con base en las personas que se benefician de ellas:

- Asociaciones de beneficios mutuos, en las cuales los miembros son los principales beneficiarios. Los partidos políticos, los sindicatos, las asociaciones profesionales y las sectas religiosas constituyen ejemplos de organizaciones en las cuales se espera que los principales beneficiarios sean los propios miembros. El punto crucial en este tipo de organización es mantener su control; es decir, una democracia interna que significa hacer frente a los problemas principales: la apatía de quienes la componen y el control oligárquico.

- Empresas comerciales, en donde los propietarios son los principales beneficiarios. Como ejemplos obvios de este tipo tenemos a las firmas industriales, los almacenes de mayoreo y menudeo, los bancos, las compañías de seguros, y organizaciones similares que son propiedad privada y operan para obtener utilidades. El problema dominante de las empresas comerciales es el de operar con eficiencia y la obtención de las máximas ganancias al costo mínimo, con el fin de seguir operando y desarrollarse para poder competir con organizaciones similares.

- Organizaciones de servicio, en las cuales el grupo de clientes son los beneficiarios principales. Dentro de esta categoría se incluyen las agencias de trabajo social, los hospitales, las escuelas, y las sociedades de asesoramiento legal, entre otras. Los problemas cruciales de estas organizaciones giran alrededor de la posibilidad de proporcionar servicios

profesionales. Si los integrantes de su cuerpo pierden interés en servir a los clientes y se preocupan primordialmente en hacer más fácil su trabajo, el servicio resultará afectado debido a que las energías y recursos que se le dediquen no podrán ser considerados ya como contribuyentes a la función primaria de la organización, y serán, más bien, un medio a través del cual se obtienen beneficios para el personal o parte del mismo.

- Organizaciones nacionales, en las que el público en general es el principal beneficiario. Como ejemplo de este tipo de organizaciones tenemos a los servicios armados, la policía y el departamento de bomberos. La mayor parte de estas organizaciones ejecutan servicios de protección a la comunidad o sirven como su brazo administrativo.

Tenemos que destacar el hecho de que la evolución de las organizaciones sociales se da de acuerdo a las necesidades del individuo. Debido a que se comienzan a crear por la inventiva de los hombres, éstas vienen la mayoría de las veces a cumplir ciertos objetivos en la división del trabajo; así, se crean organizaciones comerciales, de beneficencia, religiosas e industriales y/o laborales, cuyos objetivos precisos y previamente determinados deben alcanzar los individuos que a ellas pertenezcan; en particular, dados los fines de la presente investigación bibliográfica, nos abocaremos al estudio de las organizaciones industriales. Su análisis permitirá conocer más sobre los procesos que en ellas se viven y cómo se puede motivar a la gente que las conforman, para encaminarlos a la mejora continua de ellos mismos y de la organización. El primer elemento de este análisis es, pues, conocer cómo están estructuradas las organizaciones industriales.

1.2. Organización industrial y Recursos Humanos

Las organizaciones industriales se conocen comúnmente como empresas. En éstas siempre existe una estructura que es como el esqueleto de la organización, que proporciona los niveles y las áreas dentro de las cuales debe

funcionar. De forma general, podemos hablar de dos tipos de estructuras que coexisten: formal e informal. La primera está constituida por el orden previsto por la dirección, mientras que la segunda corresponde a las relaciones sociales que se dan entre los miembros que forman la estructura (por ejemplo: relaciones interpersonales, relación líder - seguidores, etc.).

Una manera clara de representar esquemáticamente el orden de la estructura formal es a través del denominado organigrama, que es un diagrama que permite visualizar rápidamente los elementos de los cuales se compone una organización, en este caso, una empresa.

Como es de esperarse, el tamaño y complejidad del organigrama variará de acuerdo a las dimensiones y naturaleza de la empresa, aunque en términos generales, puede representarse por medio de tres niveles. En el primer nivel (el de mayor importancia), se encuentra la Gerencia General, equiparable con la cabeza de un cuerpo, el cerebro, el mando principal del cual surgen las acciones que se llevarán a efecto en toda la organización.

En el segundo nivel se ubican las gerencias (o departamentos) de Producción, Finanzas, Comercialización y Recursos Humanos; éstas son el tronco, la fortaleza y eje de ese cuerpo. Finalmente está el nivel terciario, la parte operativa representada por los trabajadores de la empresa, similares a las extremidades del cuerpo, a las piernas y brazos que ejecutan las acciones.

Pero tales términos son propios del campo de la administración. ¿Qué papel juega el psicólogo en este proceso?. Es precisamente en el segundo nivel en donde puede ubicarse, más específicamente, en el departamento de Recursos Humanos.

Como es bien sabido, a pesar de los avances tecnológicos y la automatización presente en muchas organizaciones industriales, el elemento principal y generador de resultados y cambios en toda empresa sigue siendo el hombre.

Aquel o aquellos inmersos en el departamento de Recursos Humanos serán quienes incidan directamente sobre este elemento pensante, trascendental para la correcta operación del resto de eso que equiparamos con el "cuerpo" en las empresas. Su labor será encauzar las fuerzas humanas hacia su propio bienestar y el de las organizaciones en función de

objetivos, sean de productividad, calidad o cualquier otro tópico relacionado.

Ahora bien, aunque ya se mencionó la importancia de este departamento, cabe señalarse que no siempre ha existido como se le conoce actualmente, y en sus inicios el psicólogo no tenía cabida. De esta manera, antes de comenzar a describir las funciones de Recursos Humanos, señalaremos los antecedentes que dieron pie a su formalización como departamento, para a continuación establecer por qué el psicólogo es un profesional ideal para este tipo de funciones.

Cuando las organizaciones industriales comenzaron a tomar una estructura más definida, se hizo menester poner al frente de cada parte a una persona apta para desempeñar las funciones asignadas a dichas partes, lo que en términos de la administración se llama el principio de la división o racionalización del trabajo.

Sánchez (1986) ubica a los antecedentes del departamento de Recursos Humanos precisamente en los postulados del principio de la división del trabajo, publicados en 1919, y cuyo autor es Taylor - de quien ya se ha hablado con anterioridad.

Este principio plantea que para todo tipo de trabajo se estructurarán técnicas, métodos y procedimientos científicos, y que de ninguna manera se recurrirá a la improvisación. Para estar al frente de cada función se nombrará a un especialista que la domine.

La costumbre que se tenía en la época previa a la división del trabajo de Taylor era que cada jefe de sección o "departamento" seleccionaba y contrataba a sus propios trabajadores, en la lógica de que por dominar la función, ellos sabrían a quién elegir para cubrir funciones similares; el resultado no era siempre el mejor, erraban con frecuencia y sus decisiones estaban sumamente contaminadas por prejuicios personales, traduciéndose en pérdidas de tiempo y costo.

Debido a la iniciativa de Taylor, se crearon las primeras oficinas dedicadas a seleccionar trabajadores, bajo la jurisdicción de una persona dedicada expresamente a esta función, situación que prevalece hasta la actualidad en el denominado departamento de Recursos Humanos.

A pesar de ello, los profesionistas al frente de éste provienen de formación muy variable, así que ahora nos permitiremos especificar las razones por las que consideramos que el psicólogo es un profesionista adecuado para estar al frente o, como mínimo, inmiscuido en el proceso y funciones del área de Recursos Humanos.

1.3. Recursos Humanos desde la perspectiva psicológica.

Para el buen funcionamiento de una organización industrial, se deben cumplir metas con y a través de personas (que son quienes a fin de cuentas constituyen a la misma).

Será menester del departamento de Recursos Humanos centrarse en ello; por decirlo así, motivar a la gente para que cubra objetivos específicos, y esto se lleva a mejor término cuando se toman en cuenta no sólo las necesidades de la empresa, sino también las del cliente y las de los miembros de la organización.

Específicamente hablando de las necesidades de estos últimos, es pertinente mencionar que para conocerlas, identificarlas y en su momento abordarlas, hay que considerar tanto el factor técnico como el humano; por paradójico que parezca, este último elemento es el más derogado con frecuencia en el departamento de Recursos Humanos.

Como oportunamente señala Rodríguez (1996), todavía en muchas empresas suponen que el licenciado en Derecho y de carreras afines es el administrador de Recursos Humanos por antonomasia. El mismo autor enumera algunas habilidades y conocimientos que a su criterio- el cual compartimos -, deben poseer quienes estén en el ya citado departamento, muchos de las cuales desde su formación posee el psicólogo, lo cual lo toma en el candidato idóneo para esta clase de puestos:

- El proceso de la comunicación y sus obstáculos.
- La motivación para el trabajo.
- La reeducación de actitudes individualistas, destructivas, etc.
- La clarificación de valores laborales.

- El desarrollo de la autoestima.
- La selección de personal.
- Métodos apropiados de capacitación.
- Integración de equipos de trabajo.
- Relaciones de colaboración y liderazgo.
- Manejo de conflictos.
- Identificación de necesidades humanas.
- La creatividad y su promoción.
- Tratamiento de la resistencia al cambio.

Del listado de habilidades y su pertinencia, algunas se retomarán más adelante en la presente investigación bibliográfica, como es el caso de la motivación y otras habilidades relacionadas - entre las que se cuentan la clarificación de valores laborales y la reeducación de actitudes de trabajo - pues consideramos que la cultura laboral mexicana requiere, a largo plazo y a través del esfuerzo continuo, de una modificación; y a corto plazo por medio de la capacitación, del establecimiento de las bases para originar dicho cambio. De este modo, la calidad en términos del ISO 9000 sería parte de una actitud más que un requisito. Estos elementos se abordarán con mayor amplitud en posteriores capítulos.

Entonces, es factible concluir en lo relativo al papel que puede jugar el psicólogo en Recursos Humanos, que sus habilidades lo tornan en un profesional apto para este departamento, por lo cual no es salirse del campo de la disciplina abordar el tema de la calidad en una investigación psicológica, y por el contrario, nuestro objetivo es precisamente "psicologizar", como ya se mencionó, un tópico tradicionalmente propio del área administrativa.

Ahora bien, retomando lo expresado al inicio del presente capítulo, a la rama de la psicología que se aboca a funciones como las descritas, se le denomina psicología organizacional. Esta vertiente de la psicología, tanto como la disciplina misma, forjó su carácter individual a través de un proceso histórico social, hasta llegar a constituirse como se conoce hoy día. Así, nos permitiremos continuar dando la definición de psicología organizacional y

conociendo sus antecedentes.

1.4. Definición de Psicología Organizacional

A principios del siglo XIX surge una rama de la psicología que hasta nuestros días sigue enfocada al estudio de las organizaciones, lo que ocurre dentro de ellas y sus efectos sobre las personas que las conforman; su definición, al igual que la del término organización, estará dada de acuerdo a la época que se viva.

Como área específica, podemos definir en una primera aproximación a la psicología de las organizaciones como el estudio de la relación entre el hombre y el contexto de trabajo. También podemos definirla, en esta misma línea, y de acuerdo con Blum y Naylor (1992), como la aplicación o extensión de los hechos y principios psicológicos concernientes al bienestar humano existente en el contexto industrial y de negocios.

Para otros autores como Schuitz (1985), es la aplicación de los métodos, acontecimientos y principios de la psicología a las personas en el trabajo. Dunnette y Kirchner (1987) se refieren a ésta como el estudio de la organización, su proceso y sus relaciones con la gente que pertenece a la misma.

Rodríguez (1998), la define de acuerdo a su objeto de estudio. Así pues, para este autor, la psicología del trabajo y de las organizaciones estudia al ser humano en sus dimensiones individual y social en las situaciones relacionadas con el trabajo, intentando comprender y/o solucionar los problemas que se le presentan en tal contexto.

Por último, Aguilar (2000) llega a la conclusión de que la psicología organizacional es el estudio de la conducta del trabajo, de las relaciones entre individuos, de los problemas de productividad, del aprendizaje, de la motivación, de la seguridad física, de la salud mental y de la interacción entre las necesidades de los empleados, y las necesidades y objetivos de la organización.

De esta manera, tomando en cuenta tales definiciones de psicología

organizacional, y las anteriores que se hicieron del término organización, nosotros definimos a la psicología organizacional como la aplicación de los métodos y principios de la psicología al estudio de las organizaciones laborales, con dos fines: identificar y solucionar problemas que arriesguen la obtención de metas tanto de la empresa como de los individuos que la conforman, y promover conductas que faciliten la satisfacción de todos los implicados, a saber, empresa, trabajadores y clientes.

Ahora bien, es difícil fijar una fecha para la fundación de esta disciplina; sin embargo, Blum y Naylor (1992), consideran probable que la psicología industrial se iniciara en el año de 1901 cuando el doctor Walter Dill Scott pronunció un discurso analizando las posibilidades de aplicación de los principios psicológicos al campo de la publicidad. Scott escribió varios libros en los que proponía que la psicología se aplicara también al campo de los negocios, en vez de hacerlo solamente al de la publicidad. Pese a la literatura publicada por este autor, se le ha concedido el honor de ser el primer psicólogo industrial a Hugo Münsterberg, quien tomó los métodos y procedimientos que Wundt utilizaba en el laboratorio para el estudio de las diferencias individuales, y los orientó hacia el mundo de la industria y del trabajo, insistiendo en la legitimación y conveniencia de la investigación y experimentación industrial.

No obstante, pese a sus contribuciones, fue la Primera Guerra Mundial la que consagró el desarrollo de esta rama de la psicología. Durante dicho conflicto bélico, los psicólogos participaron activamente aplicando pruebas colectivas para reclutas del ejército y ayudando a desarrollar procedimientos para la selección de oficiales. De hecho, muchos de los campos de desarrollo psicológico de la posguerra, tales como las pruebas de grupo, las pruebas profesionales, las escalas de calificación e inventarios de personalidad, tuvieron sus orígenes en las actividades de los psicólogos dentro de la Primera Guerra Mundial.

Posteriormente, la industria comenzó a interesarse por los estudios de la psicología industrial. Algunas empresas, como Procter & Gamble y la fábrica en Hawthorne de la Western Electric, elaboraron sus propios programas de investigación de personal. Munduate (1997), considera a esos estudios – que duraron hasta mediados de la década de 1930 -como

probablemente los más importantes que se hayan efectuado en la industria, de acuerdo con los efectos que tuvieron sobre el crecimiento y el desarrollo de la psicología industrial. Estos estudios proporcionaron las bases y el impulso para su expansión mas allá del campo de la selección, la colocación y las condiciones de trabajo, incluyendo temas como las motivaciones, la moral y las relaciones humanas.

Sin embargo, fue la enorme contribución de la psicología al esfuerzo bélico de la Segunda Guerra Mundial la que demostró a muchas personas que la psicología industrial podía ofrecer múltiples contribuciones importantes y prácticas. Parece, pues, que durante el primer período bélico mundial comenzó a formarse la disciplina y a adquirir un grado adecuado de aceptación social, para después de la Segunda Guerra Mundial poder desarrollarse desde el punto de vista sustantivo y retinarse en cuanto al instrumental metodológico.

En los años cincuenta surge un gran interés por parte de los psicólogos hacia el estudio de las organizaciones - un campo reservado hasta esos momentos a los sociólogos - que en los años siguientes alcanzó su mayor auge. La década de los años cincuenta y principios de los sesenta estuvieron, fundamentalmente, cubiertos por las contribuciones de los psicólogos sociales en los campos de la satisfacción y el liderazgo; de esta manera se cristaliza una nueva forma de pensar y entender el fenómeno organizativo. En tal contexto, se toma conciencia de que la vida organizacional es enormemente diversa, que no existen leyes universales para explicar el comportamiento en las organizaciones, y que los avances en el campo se producirán en la medida en que se desarrollen conceptos adecuados para afrontar la gran diversidad que representan. Es, precisamente después de este período crítico, cuando se produce el cambio de denominación de psicología industrial a psicología organizacional.

A mediados de los años sesenta, explica Rodríguez (1998), esta disciplina sufre una gran crisis, recibiendo críticas y ataques desde muy diversos frentes. Una de las críticas más importantes se refería al doblegamiento de la psicología organizacional y de los psicólogos industriales ante la clase empresarial, convirtiéndose en meros asistentes técnicos al servicio de la dirección de personal.

El segundo abanico de críticas se refería a cuestionar la "utilidad práctica" de la disciplina, dado que los instrumentos y técnicas utilizados eran antiguos, superados al haber sido diseñados para un contexto laboral que ya no existía.

Como si esto no fuera suficiente, el período que comprende de 1970 en adelante está marcado por una fuerte crisis económica que influirá profundamente en la dinámica de las organizaciones, e incluso la supervivencia de muchas de ellas se verá amenazada. En consecuencia, afectará al área, tanto desde el punto de vista teórico como aplicado, pues los profesionales verán reducido su campo de acción a los aspectos más urgentes y los teóricos dispondrán de limitados recursos para investigar. Esto provocó que para la década de 1980, el desarrollo de esta rama de la psicología se hiciera más lento. Sin embargo este receso obligatorio permitió un proceso de autorreflexión en la disciplina del cual emergieron un amplio abanico de teorías (ecología de la población, dependencia de recursos, jerarquías organizacionales, institucionalista, contingencia estratégica, etc.), y al mismo tiempo se siguió prestando atención a las áreas aplicadas como análisis de procesos, rediseños de estructura, desarrollo de competencias, evaluación del personal, roles y desempeño de roles, estrés y salud, influencia de grupos, relaciones sindicatos-dirección, toma de decisiones, comunicación, programas de mejora continua, etc.

Finalmente, en la actualidad se está prestando gran atención a los ciclos vitales de las organizaciones, cada vez más acelerados, para poder enfrentarse con entornos que exigen gran rapidez en la toma de decisiones estratégicas y en la capacidad de adaptación y de respuesta a los distintos ambientes.

1.5. El trabajo del psicólogo organizacional.

Destacar la importancia que tienen el psicólogo y su trabajo en el departamento de Recursos Humanos dentro de cualquier empresa sigue siendo para nosotros una prioridad. Acabamos de conocer cuál es la tendencia actual de la psicología organizacional, lo cual nos lleva a defender aún más el hecho de que el psicólogo es el profesionista idóneo para hacerse

cargo de las funciones relacionadas con el estudio del individuo y los grupos dentro de las organizaciones. Resulta, por lo tanto, indispensable conocer cuál es el campo de trabajo o las funciones que tiene éste dentro de una empresa, y aunque es oportuno señalar que puede ser empleado por una compañía como consultor externo, nos centraremos en conocer y describir las funciones que tiene el psicólogo cuando es contratado como miembro de una empresa.

Muchos autores han tratado de establecer clasificaciones para describir las actividades de los psicólogos organizacionales, como es el caso de Blum y Naylor (1985) quienes consideran que las actividades de los psicólogos pueden agruparse en las siguientes categorías generales:

- Selección de personal: selección y evaluación de empleados y ejecutivos e investigaciones sobre criterios para establecer perfiles de puesto.
- Desarrollo del personal: evaluación del desempeño, medición de las actitudes, desarrollo de ejecutivos y consejo personal a los empleados.
- Ingeniería humana: diseño de equipos y productos.
- Estudio de la productividad: actividades relativas tanto a la fatiga de los trabajadores como a la iluminación y el ambiente general del trabajo.
- Administración: actividades referentes a las habilidades administrativas.
- Otras: accidentes y seguridad; relaciones laborales.

Por su parte, Arias (1996) sitúa al psicólogo organizacional en los departamentos de reclutamiento y selección de personal, capacitación, y orientación profesional.

Sumado a lo anterior, no se debe olvidar que el psicólogo se insertó paulatinamente en el área organizacional y por lo tanto las diversas actividades que se le asignaron fueron de acuerdo al tipo y magnitud de la empresa, así como a los requerimientos de las mismas. Actualmente, podemos afirmar que la situación no han cambiado mucho y por i o tanto, las características que posee una empresa van a determinar las funciones que tenga el psicólogo en la misma; pese a esto, consideramos que las siguientes áreas son aquellas en donde es tangible la participación de este profesionalista.

1.5.1 Reclutamiento y Selección de personal.

Quizás el problema esencial de toda empresa sea escoger a los candidatos idóneos para desempeñar los puestos requeridos en una empresa. El éxito o fracaso de la organización depende en gran medida de sus miembros. Las labores del psicólogo en este rubro son:

- Reclutamiento. Será todos aquellos métodos que utilice el psicólogo para dotarse de candidatos que puedan cubrir las vacantes de personal. Existen fuentes de reclutamiento internas, las cuales crean oportunidades de promoción para los empleados, mismas que son benéficas para la moral del trabajador y pueden lograr que la organización obtenga utilidades por la inversión que hace en el entrenamiento de sus empleados; el psicólogo lo puede efectuar por medio de invitaciones dirigidas a todos los empleados, memorándums dirigidos a jefes de departamento o por medio de la revisión de sus expedientes. Otro tipo de fuentes de reclutamiento son las externas, que dependerán de factores tales como: tamaño de la organización, sus recursos y sus condiciones económicas. Algunas de las principales fuentes externas de reclutamiento son: anuncios en periódico, instituciones educativas, agencias de empleo, recomendaciones de empleados, solicitudes espontáneas, organizaciones profesionales, carteles, y sindicatos.

- Evaluación. Para esto, el psicólogo debe tener tanta información como sea posible sobre los solicitantes y los puestos, así como una política que lo guíe. De acuerdo con Kelly (1975), el solicitante debe ser entrevistado por una o por varias personas, dependiendo de la importancia del puesto. La entrevista sirve a muchos propósitos, por lo que puede emplearse en distintas etapas del proceso de selección. La entrevista preliminar se utiliza para eliminar a aquellos que obviamente no están calificados. Posteriormente se lleva a cabo la evaluación de los candidatos por medio de pruebas psicométricas que evalúan los requerimientos específicos para el puesto. Si el psicólogo queda satisfecho de que el solicitante es potencialmente apto, puede investigarse su empleo anterior y su historia educacional. Finalmente se practica un examen médico.

- Contratación. El candidato que pase todas las etapas de elección anteriores

es asignado a una posición vacante en el departamento donde el gerente, el supervisor y/o el psicólogo lo ha entrevistado y aceptado. • Seguimiento de la persona contratada. Por medio de la entrevista de ajuste, que se lleva a cabo la mayoría de las veces en los primeros tres meses del nuevo empleado. Se utiliza también la observación directa. Lo anterior permite acelerar la integración de la persona al puesto y a la organización en general.

1.5.2. Capacitación y desarrollo de personal. El papel del psicólogo en ésta es primeramente detectar las necesidades de adiestramiento o capacitación en una organización para desarrollar un programa adecuado. Posteriormente, determinar si la capacitación en una población se dirige a aumentar y mejorar las habilidades técnicas del empleado, mejorar las habilidades interpersonales, o bien, si el adiestramiento tiene que dirigirse a la solución de problemas, en donde se incluirán, según Aguilar (2000), actividades para agudizar el razonamiento lógico, la determinación de causalidad, el análisis y desarrollo de alternativas y la solución de problemas. Otra actividad inherente que realiza el psicólogo aquí es la creación y diseño de material didáctico, que facilita el aprendizaje de los participantes durante la instrucción.

1.5.3. Relaciones laborales. Las decisiones en la organización a menudo requieren información acerca de las actitudes y deseos en común de los grupos. El psicólogo puede ayudar a obtener esa información. Las empresas pueden dejar en sus manos la negociación y la resolución de quejas con el sindicato, ya que el éxito depende de la fidelidad de los procesos para reunir información pertinente a las decisiones, así como de la transmisión exacta de ésta a las personas y grupos de la organización, habilidades que como ya señalamos, posee desde su formación profesional.

1.5.4. Asesoría en las condiciones físicas del trabajo. La labor del psicólogo es la de realizar investigaciones sobre las condiciones de trabajo. McCollom llamó a esto ingeniería humana. El psicólogo en ingeniería estudia las características de los operadores humanos a fin de aprender cómo debe diseñarse el equipo o deben combinarse los hombres, materiales y máquinas de un sistema de producción complejo para asegurar la eficiencia óptima de operación.

1.5.5. Diseño y elaboración de manuales. Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir, incrementar y aprovechar el cúmulo de conocimientos y experiencias de personas y organizaciones. El psicólogo cuenta con la metodología y herramientas para diseñar manuales que garantizan que el usuario pueda aprender rápida y adecuadamente a usar, manejar y llegar a ser un experto de la maquinaria que adquirió. Además, tiene la capacidad de elaborar manuales de planeación estratégica, liderazgo y toma de decisiones, solución de problemas, motivación, etc.

Otro rubro en que toma parte es en el establecimiento, elaboración y difusión de manuales de políticas y procedimientos; para elaborarlos, inicialmente se realiza un análisis de puestos, y ya terminados dichos manuales su finalidad es documentar la tecnología utilizada dentro de una organización. En el proceso de elaboración de éstos, el psicólogo realiza un trabajo interdisciplinario con todas las áreas que conforman la organización, pues se busca identificar las políticas y procedimientos utilizados para administrar y controlar los procesos asociados a la calidad, ya sea de un producto o de un servicio; en resumen, el objetivo es que el manual explique qué se hace en las distintas áreas y cómo se hace para preservar la calidad.

1.6. Actualidad en la psicología organizacional.

Hablar de antecedentes sin abordar el rumbo que la disciplina ha tomado es truncar los alcances de la presente investigación bibliográfica, pierde sentido.

El problema cuando se habla de actualidad o contemporaneidad es que tales términos pierden validez con el paso del tiempo, y lo que resultaba contemporáneo, ya no lo es al año siguiente.

A pesar de esto, pueden señalarse las tendencias que tomará la psicología organizacional en la próxima década con base en las exigencias de las organizaciones y la sociedad en general. En ese sentido, Eisenberg, Robertson, y Sher (2000) identifican que en tanto inicia el siglo XXI, se han expandido los límites y alcances del conocimiento psicológico y la naturaleza de sus preguntas.

Con los avances en la genética, ahora entran en juicio si la herencia genética es o no determinante sobre la conducta, y las repercusiones de semejantes hallazgos.

En opinión de dichos autores, las dos mayores fuerzas de la psicología para la segunda mitad del siglo XX y principios del XXI fueron y continuarán siendo las neurociencias cognitivas, y el estudio sistemático de las emociones como parte integral de procesos tales como el juicio y la toma de decisiones, tópicos altamente relacionados con la vertiente organizacional; en lo relativo al área de la motivación laboral (tema íntimamente ligado a la presente investigación), critican la visión tradicional de los economistas, según la cual temas como la toma de decisiones, liderazgo y afines, deben capacitarse con base en criterios racionales; los autores señalan que el rol de las emociones en estos procesos también es preponderante.

Otra área de la psicología organizacional a la cual se continuará dando énfasis es la capacitación, una de las funciones del psicólogo organizacional de la que ya se habló con anterioridad. Su relación con la presente investigación estriba en que se propondrá precisamente un programa de capacitación, de motivación hacia una actitud para la calidad específicamente. La capacitación es una de las prácticas más funcionales - y lamentablemente derogadas - que puede utilizar el psicólogo organizacional.

En este orden de ideas, Avtgis (2000) investigó la relación que existe entre la indisposición para comunicarse que manifiestan algunos trabajadores y la calidad de las relaciones humanas entre los miembros de las organizaciones laborales. Para este fin, aplicó una escala de indisposición para comunicarse a 200 empleados pertenecientes a varias empresas. Los resultados obtenidos indicaron que la gente que reportó más episodios de calidad en la comunicación con sus compañeros de trabajo, a la vez reportó mayor influencia y satisfacción en su trabajo.

A criterio del autor, la evitación de encuentros interpersonales en las organizaciones refleja déficits en habilidades comunicacionales necesarias para iniciar y mantener relaciones satisfactorias con los compañeros. Este tópico resulta trascendente, pues la comunicación juega un rol fundamental al tratar de influir en los otros (particularmente es importante en diadas

conformadas por un superior y un subordinado) sin olvidar su relación con la satisfacción laboral que puede generar. Avtgis propone la capacitación en habilidades comunicacionales para solventar dicha situación, más que la simple promoción de las relaciones humanas.

El anterior autor no es el único en citar a la capacitación como una de las herramientas más importantes a las que se debe dar prioridad en las organizaciones laborales. En una investigación más reciente, Kaminski (2001) señala también la importancia de la capacitación, al tiempo que identifica algunas prácticas comunes en el departamento de Recursos Humanos, que no necesariamente por su popularidad implican funcionalidad.

Primeramente, reconoce que en la mayoría de las medianas y grandes empresas existe un departamento de Recursos Humanos, mismo que actualmente tiene como prioridades varias facetas del desarrollo organizacional, como son la productividad, rentabilidad, innovación y calidad. Dado que el objetivo de la presente investigación es proponer un programa orientado a fomentar y mantener una actitud de calidad en una empresa, cabe plantearse la pregunta de si aquello que popularmente se consideraría adecuado para este fin realmente lo es; la investigación de Kaminski precisamente echa por tierra muchas prácticas de Recursos Humanos que usualmente no se pondrían en tela de juicio, y que demostraron ser mucho menos eficaces de lo pensado.

El autor considera en retrospectiva que a partir de la revolución industrial un punto básico a considerar era cuánto producía un trabajador al día; el valor de una organización se medía en términos de su producción. Posteriormente, continúa, el énfasis se puso en el bienestar de los trabajadores durante su estancia en la empresa. Recientemente se vive un retomo a la visión empresarial en aras de la productividad, aunque sin derogar el bienestar de los miembros que componen la organización, es decir, una mediación adecuada entre las dos anteriores tendencias.

Por otra parte, Kaminski reconoce seis prácticas motivacionales muy socorridas entre los actuales psicólogos organizacionales para fomentar la productividad, pero que dejan de lado su impacto a largo plazo. A saber, las prácticas son las siguientes:

- Pago basado en la ejecución. Coloquialmente llamado pago "por destajo" o "por comisión" en México (cabe recordar que el artículo de kaminski se refiere a la sociedad norteamericana), en este método al trabajador se le paga con base en cuánto trabaja al día, cuantitativamente hablando. Suele ser uno de los más utilizados para motivar la productividad pues se piensa que deriva en un incremento significativo, aún sabiendo que los trabajadores se sentirán más presionados a hacer más en menor tiempo. Las consecuencias más claras son enfermedades por agotamiento, niveles altos de estrés, accidentes de trabajo, o disminución de la calidad del producto, pues los trabajadores suelen tomar "atajos" o "saltarse" pasos del proceso.

- Uso de empleados temporales. Esta práctica se utiliza para sustituir empleados que están de vacaciones, o durante períodos altos de demanda del producto o servicio. En la actualidad, incluso algunas empresas recurren a empleados temporales de manera regular, pues se cree que son menos "costosos" (usualmente no reciben beneficios o prestaciones ni contratos). No obstante, plantea Kaminski, de hecho pueden resultar más "caros" que los trabajadores permanentes, pues suelen tener menos experiencia en una labor en particular, y habría que afrontar los costos de capacitaciones continuas, errores de trabajo, o en su lugar los costos de mayores tasas de accidentes de trabajo o pérdida de prestigio de la organización, pues este tipo de empleados, dada la finitud de su trabajo, no están familiarizados con el instrumental o servicio según sea el caso; mucho menos se sienten motivados para las labores a desempeñar.

- Tiempo extra. A los trabajadores habituales se les pide ampliar su jornada de trabajo a cambio de un mayor pago. Esta práctica se considera la más económica y de las más motivantes. El problema radica en que a mayores jornadas de trabajo, la producción (cantidad de productos o servicios generados) se incrementará, pero la producción por hora - o cualquier periodo de tiempo dado- declinará (es decir, el porcentaje de productividad). Además, el excesivo tiempo extra lleva a la fatiga, riesgo de accidentes y deterioro de la calidad.

- Capacitación. Se refiere a entrenar o afinar habilidades orientadas a diversos fines, entre las que cita el autor habilidades para el cuidado y promoción de la salud, prevención de accidentes, productividad, y calidad en el producto o servicio.

- Trabajo en equipo. Muchas empresas han comenzado a implementar el trabajo en equipos, en los cuales se distribuyen las acciones para tener mayor control sobre el proceso de producción y agilizarlo. Además, suelen designar dentro de los equipos a monitores que se encarguen de supervisar diferentes áreas - como la seguridad - en los demás miembros.

- Tecnología de producción. Se crean cuartos o áreas dedicadas a una parte muy específica del proceso de producción, y cada trabajador toma parte en ésta sólo para una labor particular, ayudado de máquinas; es decir, el trabajador debe adaptarse al ritmo que le plantea la máquina (por ejemplo, a la rapidez de movimiento de una banda, etc.). El papel del psicólogo en esta práctica es mínimo pues se trata más de un proceso de ingeniería.

El autor concluye que dichas prácticas tienen mucho mayor impacto negativo sobre la seguridad laboral, salud y calidad, que positivo sobre la productividad, y ninguna de las seis prácticas estuvo significativamente relacionada de manera positiva con la productividad.

De hecho, dos de las prácticas (pago por "destajo" y horas extra) estuvieron relacionadas negativamente en la productividad por dólar, lo cual sugiere que la cantidad gastada en bonos y otras recompensas monetarias no es recuperada. Más aún, el pago basado en la ejecución o por "destajo" estuvo relacionado con tasas altas de accidentes de trabajo, lo que pone en tela de juicio la popularidad de esta práctica.

Para finalizar, Kaminski propone a la capacitación como la práctica que debe adoptarse en las organizaciones, pero en tópicos que aparentemente no se relacionan con la productividad, como en toma de decisiones, que repercutirán a largo plazo; enfatiza la importancia que tiene fomentar el trabajo en equipo, aunque aclara que harán falta futuros estudios que ahonden al respecto.

La investigación anterior permite percatarse de la importancia de la disciplina psicológica en procesos que usualmente, como ya se había mencionado, se consideran campo de la ingeniería o la administración.

En relación con su sugerencia, cabe reconocerse que se refiere a otra sociedad, y habría que adecuar lo relativo a la promoción de la capacitación en México, pues la cultura laboral en este país es muy diferente a la estadounidense. Tan sólo hay que reconocer que la capacitación en muchas organizaciones mexicanas sigue viéndose más como un gasto que como una inversión.

Otro punto en el que dicho autor no profundiza y es básico es el de la calidad. Hoy día no sólo es importante una mayor productividad; dadas las condiciones de globalización económica (y las desventajas que en este rubro el rezago supone), también se debe cumplir con ciertos estándares de calidad. ¿Se puede mediar entre la productividad, la calidad y al mismo tiempo el bienestar de los trabajadores?. El programa a proponer en la presente investigación busca plantear una alternativa al respecto, a través de la motivación.

Por otro lado, tópicos tratados de manera superficial en el presente capítulo, se abordarán con mayor detalle en los siguientes: la motivación será el tema central del capítulo dos, y la cultura laboral mexicana y la calidad serán el eje del capítulo tres. Finalmente, con base en todos los elementos analizados a lo largo de la investigación bibliográfica, en el cuarto capítulo plantearemos nuestras propuestas para desarrollar un programa de motivación orientado a fomentar y mantener una actitud positiva hacia la calidad.

CAPITULO 2

MOTIVACIÓN EN EMPRESAS DE PRODUCCIÓN DE BIENES Y SERVICIOS.

Ya que el ciclo de reclutamiento y selección se ha completado - es decir una persona ha sido contratada -, una de las principales preocupaciones de la empresa (y por ende del personal de Recursos Humanos) es averiguar cómo obtener el mayor provecho laboral del nuevo recluta. Esto conduce al tema de la motivación, es decir, a la búsqueda del entendimiento de aquellos factores psicológicos que “hacen” a la gente trabajar de manera efectiva.

¿A qué se refiere ese provecho laboral, ese trabajo efectivo?. Básicamente al tiempo que durará tal recluta en la empresa, y a lo que hará durante su estancia en la misma. En otras palabras, interesa el bajo índice de rotación de personal, la productividad que generará éste, la calidad de su trabajo, y su satisfacción desempeñando determinadas labores.

No obstante, indagar cuáles son esos motivos que llevan al personal a trabajar efectivamente no es tarea fácil, pues el ser humano es la resultante de un conjunto complejo de estímulos, de una cultura. Como se vió en el capítulo anterior, una de las áreas en que incide el psicólogo organizacional, y que de manera deliberada se describió someramente para ahondar al respecto en el presente capítulo, es la motivación laboral; de esta manera, los psicólogos se han dado a la tarea de desarrollar distintas teorías de la motivación, partiendo de diversas corrientes teóricas y con concepciones muy particulares del hombre. En ese n orden de ideas sólo abordaremos algunas de las teorías más empleadas en Recursos Humanos para comprender las motivaciones de los trabajadores.

Sin embargo, antes de comenzar con las teorías es importante señalar algunas definiciones del término motivación, para lograr consenso en ese sentido.

Las definiciones básicas del término motivación aluden a la biología del ser humano; así, Lagache (1982) la define como la tensión que pone en movimiento

al organismo hasta que éste la haya reducido y recobrado su integridad. El autor asevera que no hay conducta sin motivación.

Esta definición tiene la particularidad de ser aplicable prácticamente a cualquier organismo vivo, reduciendo al ser humano a un mero ente biológico, por lo que existen definiciones más apropiadas para el hombre.

Desde la perspectiva conductual, los psicólogos aluden a que términos como “intensidad”, “impulso” y “motivos” son todos constructos, ideas diseñadas por el ser humano para explicar conductas que de otra manera serían confusas. Tal es el caso por ejemplo, del constructo “sed”, algo que nadie identificaría con un referente físico, y sin embargo cualquier persona aceptaría que existe a través de sus síntomas. Lo mismo aplica al término “motivo”.

En ese sentido, Davidof (1993) define a la motivación más en términos de sus efectos que a ésta per se. Así, la motivación es aquello que mueve a las personas a actuar como resultado de una necesidad, y se caracteriza como algo que activa o excita la conducta, que por lo general estará orientada a satisfacer esa necesidad.

A diferencia de la primer definición, para Davidof la motivación humana no es unidimensional, y rara vez respondemos a una situación particular debido a un solo motivo; somos llevados por una variedad de necesidades y deseos, tanto complementarios como en conflicto. Estamos en mayor acuerdo con esta definición que con la anterior, aunque recurriremos a una tercera centrada específicamente en la motivación laboral.

Para Jurán (1990) la motivación laboral consiste en estimular a las personas para actuar de manera que satisfagan las necesidades de la organización que aporta los estímulos; simplificando, consiste en descubrir y aplicar los estímulos adecuados para inducir a los empleados a desempeñar sus trabajos asignados de determinado modo, de acuerdo a los requerimientos de la organización. En este sentido, resulta oportuno enfatizar que la persona que funge como “motivador” simplemente aplica los estímulos más adecuados, pero recae finalmente en cada persona el motivarse o no; esto es, los motivadores pueden ser extrínsecos, la motivación siempre es intrínseca.

Concluyendo, la definición a la que nos apegaremos es a esta última, ya que consideramos trascendental ese “descubrimiento” y aplicación de los estímulos adecuados, aunque como psicólogos diferimos en afirmar de que se trate únicamente de estimular a los trabajadores a producir; creemos que es importante también que esta motivación sea bidireccional: el trabajador aportando a la organización y viceversa. Además, es importante denotar el hecho de que tales estímulos adecuados no son permanentes, la búsqueda de lo motivante debe renovarse continuamente, de ahí que las propuestas que propondremos para desarrollar un programa estará orientadas hacia la motivación de cierta actitud laboral más que a conductas específicas; de la particular actitud laboral que se pretende promover se hablará en los capítulos tres y cuatro, pues el tópico escapa a los intereses del presente capítulo.

En conclusión, nosotros definimos a la motivación como la *“fuerza” intrínseca que impulsa a un individuo a actuar de un modo particular, determinado por su percepción de estímulos tanto internos como externos*; en términos laborales, tales estímulos estarán orientados a incrementar los beneficios tanto para la empresa como para el individuo.

Definida la motivación laboral, procederemos a detallar aquellas teorías más conocidas, aclarando que su descripción no lleva un particular orden de importancia.

2.1. Teorías de la motivación laboral

Antes de comenzar a describir las teorías de la motivación laboral queremos señalar que éstas surgen de la inquietud por estandarizar los procesos que intervienen en la conducta del trabajo; hay razones evidentes del porqué la gente trabaja, como es el caso de obtener un ingreso económico, y sin embargo existen otras tantas razones asociadas a la cantidad, calidad, entusiasmo y productividad mostrados en el trabajo. De ahí que los psicólogos buscaran uniformidades en cuanto a estas razones.

Al respecto, Furnham (1995) identifica aspectos comunes a todas las teorías sobre la motivación: estas teorías no fueron desarrolladas necesaria o específicamente para explicar la motivación laboral. Son teorías de la motivación en general pero aplicadas al mundo del trabajo, y además, buscan generalidades, abandonando diferencias individuales.

En adición a lo anteriormente expresado, agregaríamos el hecho de que en México no sólo se aplican estas teorías sin considerar las individualidades, sino que además con frecuencia no se adaptan a la idiosincracia del país.

Hechos los señalamientos anteriores, desglosaremos las principales teorías de la motivación, recordando que su descripción obedece a comprender y justificar aquellos elementos que, de acuerdo a los diversos autores, motivan a una persona a trabajar, y más aún, a hacerlo pensando en la calidad de su labor. Esto es básico, pues la presente investigación bibliográfica busca proponer elementos que verdaderamente sean estímulos que incidan sobre la motivación hacia la calidad en los miembros de una organización laboral, una vez que los elementos de las teorías se analicen bajo el esquema de la cultura mexicana

2.1.1. Teoría de las expectativas de Vroom.

Esta teoría fue originada por Víctor Vroom en 1964, y establece que la gente hace elecciones basadas en sus expectativas hacia ciertas recompensas que recibirán si se comportan de una cierta manera. En situaciones laborales se refiere a la forma en que una persona trabajará de acuerdo a los resultados o beneficios que espera y los que obtenga.

Schultz y Schultz (1990) comentan la perspectiva técnica de esta teoría: una persona está motivada para obtener una particular consecuencia, la importancia de la cual varía de persona a persona. La percepción del valor psicológico de esta consecuencia, es decir, la valencia, determina su fuerza motivadora.

Simplificando entonces, la teoría de las expectativas postula que el trabajador se sentirá motivado si recibe las consecuencias que espera de su

esfuerzo laboral; de ahí también su nombre de teoría de las discrepancias, pues en tanto haya mayor desacuerdo entre lo que un trabajador espera y lo que recibe se verá menos motivado.

Entonces ¿qué es lo que hay que hacer para motivar a la gente de acuerdo a esta teoría?. ¿Cubrir todas las expectativas que traigan al ingresar a una empresa?.

Una sugerencia es que la empresa y sus directivos planteen al trabajador objetivos o metas asequibles, alcanzables. Pongamos el caso de un vendedor de seguros; si su empresa le pide una cuota mínima de seguros vendidos a la semana (por ejemplo cinco pólizas de seguros), y él se percata de que su actual experiencia en el puesto y las condiciones socioeconómicas no permiten cubrir este objetivo, lo más probable es que se sentirá poco motivado para cubrirlo (la situación sería diferente si las metas planteadas por la empresa fueran, por ejemplo, de tres seguros al mes).

Por otra parte Franken (1982) comenta que la cuestión no se trata de adaptar las ideas y políticas de una empresa a sus trabajadores - ni lo contrario - sino determinar cuidadosamente si las creencias de una persona hacia la empresa y el puesto al que aspira son compatibles con la organización antes de contratarla, es decir, para el autor se trata de un problema enraizado más en el proceso de reclutamiento y selección que en el de capacitación.

Encontramos por una parte que la sugerencia de Franken es viable y oportuna, en tanto es necesario poner atención al proceso de reclutamiento y selección en lo relativo a formar expectativas que no pueden cumplirse y solo son hechas con el fin de captar la atención de aspirantes, que aunque pueden ser contratados, serán empleados poco motivados hacia la productividad, sin mencionar la calidad. Adicionalmente, cada que ingrese nuevo personal, los trabajadores ya establecidos se encargarían de descalificar las “promesas” de la empresa, y en un momento dado los índices de rotación de personal se incrementarían.

Pero hasta aquí llega nuestro acuerdo con la sugerencia de Franken, primero, porque es un hecho que formar expectativas muy altas es un práctica

común en la industria, y si el autor sugiere buscar trabajadores cuyas creencias y expectativas sean compatibles con las de la empresa ¿qué se debe hacer con el personal que ya se encuentra laborando en la misma?.

Segundo, si se proyecta el crecimiento de la empresa, sin lugar a dudas se necesita que su gente sea crítica, creativa e innovadora y si todos los que están en ella “piensan” como la empresa para la que trabajan, es difícil que sean de esta manera, derivando en organizaciones laborales con prácticas arcaicas que se alejan de las tendencias actuales hacia, por ejemplo, la calidad de un producto o servicio.

Finalmente, la teoría de las expectativas encuentra apoyo empírico en estudios como el de Pringle y DuBose (1995) quienes tras aplicar una encuesta a empleados de diversas empresas – indicando que sus respuestas eran confidenciales, para obtener mayor confiabilidad - encontraron sustento a dicha teoría y sugieren adicionar variables a la misma tales como claridad en el rol laboral (muy similar al tópico manejado por Franken, sólo que en este caso se refiere a que el trabajador tenga claro exactamente que hará en su trabajo) y en las habilidades individuales de cada trabajador, que también influyen en su desempeño, expectativas y valencias respecto a una recompensa dada.

2.1.2. Teoría de los dos factores de Herzberg

Popularmente el personal de Recursos Humanos y directivos en general de una empresa consideran que motivar al personal es procurarles aquellos aspectos orientados a su bienestar.

Nadie dudaría que la promesa de vales de despensa, seguro médico o un buen salario son factores que captan la atención del aspirante a un puesto; sin embargo, sucede que el mismo candidato una vez contratado ya no percibe como motivante el poseer seguro médico, no obstante, si se le retirara esta prestación le generaría descontento por lo que su motivación para realizar un buen trabajo se vería minada. Entonces ¿estas prestaciones eran o no motivantes?, ¿si no lo

eran, por qué su ausencia puede generar falta de motivación?. De estos señalamientos se ocupa precisamente la teoría que describiremos a continuación.

El psicólogo Frederik Herzberg realizó una investigación acerca de las actitudes de trabajo de 203 ingenieros y contadores que trabajaban en Pittsburg, y el hallazgo más importante que encontró fue que existían factores que “satisfacían” y otros que “no satisfacían”. Esa fue la premisa básica de la cual partió su teoría de los dos factores.

Rosenbaum (1992) identifica que Herzberg toma del vocablo médico la palabra “higiene” para nombrar a ciertos factores, pues la higiene opera para eliminar peligros a la salud, es decir, no es un factor curativo sino más bien preventivo. Así, Herzberg sugiere dos factores asociados a la motivación: factores higiénicos y factores motivadores o satisfactores.

Los factores higiénicos son aquellos aspectos de un trabajo que evitan o promueven el disgusto, pero que no proporcionan satisfacción. Entre estos se encuentran las políticas de la empresa, los salarios, la seguridad y las condiciones laborales; en otras palabras, los factores higiénicos son todos aquellos estímulos cuya presencia en un trabajo no motiva, pero la carencia o retiro de estos provoca malestar y déficits motivacionales. Todos los factores higiénicos tienen en común ser externos por lo que pueden denominárseles ambientales.

Por otra parte están los factores motivadores o satisfactores que son aquellos que encuentran un grado de realización si el trabajo permite la conjugación de necesidades para el desarrollo profesional y para ejercer la creatividad. De acuerdo con Adair (1992), quien se dedicó a analizar esta teoría, tales factores tienen la característica que su ausencia no produce necesariamente insatisfacción o desmotivación, pero su presencia sí motiva. Son aquellos que ofrecen las mejores oportunidades para ser utilizadas por los directivos, que tornen más probable que el personal trabaje eficazmente. Ejemplos de este tipo de factores son los logros, el reconocimiento, el mejoramiento, las responsabilidades y el trabajo que proporciona retos y sea interesante.

Siendo más específicos, Forsyth (2000) describe algunos de estos factores motivacionales.

1). Logro. Definido como la obtención de los objetivos planteados por la empresa con respecto al trabajo de las personas que la integran. Cualquier trabajo que no ofrezca al empleado ninguna oportunidad para hacerle sentir que ha hecho bien su trabajo siempre hará sentirle menos satisfecho. Lograr un objetivo es el elemento motivador más importante y además uno de los más útiles, y relacionado con el siguiente factor sus efectos mejoran.

2) Reconocimiento. La realización es importante, a la gente le gusta y significa la mayor parte de la satisfacción en el trabajo. Pero además, el reconocimiento de su trabajo es un instrumento fundamental para una buena motivación. El reconocimiento puede ser menor y circunstancial. Por ejemplo, un comentario como: “¡bien hecho!”, “¡Buen trabajo!”, “¡Excelente!”, provocan que la gente confirme su logro. Por otra parte, el reconocimiento puede ser mayor o palpable. Por ejemplo, un incremento de salario; destacando que fue conseguido por mérito, o una promoción de cualquier tipo.

3). El trabajo en sí mismo. La gente pasa la mayor parte del tiempo en el trabajo, por lo que si gusta de éste, y conlleva cierto interés o es divertido, se sentirá más motivado. Sin embargo aún cuando el trabajo en sí sea aburrido el ambiente no tiene porque serlo, puede transformarse en atractivo si existe una buena comunicación, si la gente sabe qué lugar ocupa en su ambiente, y si se da cuenta de que su trabajo es reconocido y se aprecia como tal. Por lo tanto, será tarea de los directivos tornar un trabajo atractivo para los empleados a través, por ejemplo, de ideas que hagan del trabajo una labor menos dura, como la instalación o renovación de equipo de oficina (fax, computadora personal, teléfono móvil, localizador, etc.).

4) Promoción. De acuerdo con la teoría de Herzberg, lo que motiva es aquello orientado al logro, a la realización, y si existe algo en ese sentido que sea un factor motivante es alcanzar un ascenso laboral. Por una parte, esta promoción implica, por ejemplo, un mayor salario, pero esto no es más que una representación de un factor higiénico: solo el hecho de ascender es en sí un acto de motivación: mayores responsabilidades, retos profesionales, aprendizaje, jerarquía empresarial y grados y títulos. En este sentido, se debe procurar

proporcionar al personal algo por lo que luchar, pero cerciorándose que las posibilidades de promoción son reales y se manifestarán de manera constante.

2.1.3. Teoría de las necesidades de Maslow

A pesar de su relativa longevidad, es la piedra angular de la mayoría de las teorías motivacionales, y se cita con frecuencia en libros dirigidos a las organizaciones laborales.

Maslow (1971), reconoce dos tipos de necesidades en el ser humano. Las primeras obedecen a su naturaleza biológica y las llama necesidades básicas, mientras que las segundas son de orden superior y obedecen a una “metamotivación”, a las que denomina necesidades de autorrealización.

Este autor supuso que estas necesidades están agrupadas en cinco tipos: necesidades fisiológicas, de seguridad, sociales, de estima, y de autoactualización. Las representó gráficamente por medio de una pirámide; el hecho de utilizar esta figura geométrica obedeció a que Maslow consideraba que las necesidades van “activándose” de manera jerárquica de tal manera que las necesidades de orden inferior deben satisfacerse antes que las del orden que les sucede. Una vez que se alcanza y satisface una necesidad, se dispara la siguiente y se vuelve una prioridad.

En este orden de ideas, no puede aspirarse a motivar una necesidad de orden superior como son las de estima, si no se han satisfecho previamente las fisiológicas, de seguridad y sociales.

A continuación describiremos de manera breve en qué consiste cada una de estas necesidades:

a). Necesidades fisiológicas. Son las más básicas, y hacen referencia a la satisfacción de los impulsos biológicos fundamentalmente para la preservación de la vida como son la comida, el aire, el agua. Aunque estos motivadores se refieren al ser humano como ente biológico, son perfectamente aplicables a la industria; si un trabajador no recibe un salario que le permita adquirir los productos necesarios

para cubrir estas necesidades, o no recibe suficientes descansos, muy probablemente estará poco motivado para buscar necesidades de orden superior.

El acierto que encontramos en esta parte de la jerarquización de Maslow es que pone de relieve que algunos directivos o gerentes de Recursos Humanos consideran que el simple pago es aliciente suficiente para mantener a los empleados satisfechos y motivados, dejando de lado que esto es sólo un precursor de las necesidades más complejas.

Del mismo modo, tenemos algunas críticas hacia este tópico; su teoría no explica casos de trabajadores que “sacrifican” la plena satisfacción de sus necesidades básicas, de seguridad y estima con tal de alcanzar la de autorrealización, pareciera que esa jerarquía se invierte. Pongamos como ejemplo el caso de una persona que trabaja como gerente en una institución bancaria, y cuyas ocupaciones le impidan con frecuencia salir a comer o visitar a su familia; pone en riesgo sus necesidades de seguridad, sociales y de estima, con el afán de subsanar las de autorrealización, pero paradójicamente, lo hace para en un momento dado cubrir las de orden inferior, más no en él sino en su familia. Entonces surge la pregunta de si realmente es necesario seguir exactamente el orden en el que Maslow presentó las necesidades, y más aún, la imperiosa urgencia de analizar la teoría bajo la lupa de la cultura en la cual se aplica, pues en ésta se encuentran implícitos valores y creencias, como es el caso del ejemplo antes citado.

b). Necesidades de seguridad. Según Maslow, se activan solamente cuando se han satisfecho las necesidades fisiológicas. Se refieren a la búsqueda de un ambiente seguro, predecible, habitable, en el cual la persona este protegida de daños físicos y fisiológicos. En el caso de las organizaciones laborales, se relacionan con proporcionar a los empleados seguro social (o servicios médicos equivalentes) y seguro de vida. Asimismo, los puestos que relativamente garantizan durabilidad cubren este tipo de necesidad.

c). Necesidades sociales. Son aquellas asociadas con la necesidad de afiliación, en otras palabras, tener amigos y sentirse aceptado por otras personas. Este tipo de relaciones de amistad y compañerismo en el trabajo *supuestamente* satisfacen

las necesidades sociales, por lo que la estrategia a emplear por las empresas es facilitar actividades extra-laborales para sus empleados. Enfatizamos el “supuestamente” pues como ya se señaló – y se retomará más adelante – estas necesidades variarán de acuerdo, nuevamente, a la cultura en que se analicen. México no escapa de particularidades al respecto.

Las necesidades hasta ahora descritas (fisiológicas, de seguridad y sociales) son denominadas como de fundamento deficitario, lo cual indica que un individuo que no las ha satisfecho no tendrá un adecuado desarrollo fisiológico y psicológico. Las necesidades restantes son conocidas como necesidades de crecimiento, orientadas a alcanzar su potencial.

d) Necesidades de estima. Hacen referencia al respeto hacia uno mismo y la obtención de la aprobación de los demás. Para el trabajador, el deseo de ser exitoso, tener prestigio, y por ende ser reconocido por los demás son manifestaciones de esto.

e) Necesidades de autorrealización. Una vez satisfechas todas las necesidades anteriores, indica esta teoría, surge el deseo de hacer todo lo que uno es capaz, desarrollar totalmente el potencial personal, aunque en sí es complejo describir en que consiste la autorrealización. Teóricamente, una persona en esta etapa representa el trabajador ideal en una organización, aunque dada la jerarquía, pocos individuos alcanzan este nivel.

A pesar de que la teoría de Maslow no esta dirigida a las organizaciones, ha influido en la manera en cómo los directivos han llegado a creer qué motiva y cómo se les puede motivar a los trabajadores.

2.1.4. Teoría X y Teoría Y de Douglas McGregor

Si se tuviera que elegir alguna teoría con base explícita en las ideas de Maslow habría que elegir la teoría Y de Douglas McGregor, psicólogo nacido en Detroit, profesor del Instituto Tecnológico de Massachusetts y autor del libro “The Human Side of Enterprise” en el cual afirma que los supuestos que hacen los gerentes acerca del comportamiento humano y la naturaleza humana tienen profundo

efecto sobre la forma como intentan administrar; estas suposiciones las polarizó en dos grupos que denominó la teoría X y la teoría Y. El origen de dichas teorías se encuentran en dos concepciones diferentes del ser humano.

En la teoría X se encuentra lo que se podría denominar un mito moderno alrededor del Génesis. Pensemos en el jardín del Edén, en donde el castigo de Adán y Eva por comer el fruto del árbol de la ciencia del bien y el mal, consistió en ser expulsados del paraíso a un mundo en donde tenían que trabajar para ganarse la vida. McGregor supone que este mito apoya la hipótesis de que el hombre tiene una tendencia inherente a evitar el trabajo por ser un castigo..

En lo que respecta a la teoría Y, ésta se basa ampliamente en la jerarquía de necesidades de Maslow. Su merito estriba en que integró la teoría con las preocupaciones más tradiciones de los gerentes, sugiriendo que las necesidades del individuo y las necesidades de la organización no eran inherentemente compatibles.

Ahora es oportuno abundar sobre los postulados que se presentan en ambas teorías.

2.1.4.1. Teoría X

Según McGregor (1986) el concepto convencional de la tarea de la gerencia en cuanto a dirigir la energía humana a las necesidades organizacionales pueden formularse ampliamente en tres proposiciones. Para evitar las complicaciones a que puede dar lugar un título o una etiqueta , el autor denominó teoría X a este conjunto de proposiciones:

La gerencia es responsable de la coordinación de los elementos que integran la empresa productora –dinero, materiales, equipo, persona – para servir a sus fines económicos.

En cuanto a las personas, este es un proceso de dirigir sus esfuerzos, estimularlos, controlar sus acciones, modificando su conducta para ajustarla a las exigencias de la organización.

Sin esta intervención activa de la gerencia, el elemento humano se mostraría pasivo – y hasta contrario - a las necesidades organizacionales. Por tanto, hay que persuadir a las personas, premiarlas, castigarlas, controlarlas; es preciso

dirigir sus actividades, pues el hombre ordinario es indolente por naturaleza: trabaja lo menos posible; carece de ambición, le disgusta la responsabilidad, prefiere ser dirigido; es esencialmente egocentrista, indiferente a las necesidades organizacionales; es por naturaleza resistente al cambio; es crédulo, no muy brillante.

Cuando McGregor identifica este punto de vista convencional del hombre con respecto al trabajo se cuestiona si en realidad esa es la naturaleza del hombre o bien es sólo el resultado de la filosofía, política y práctica de la gerencia. La mejor manera para demostrar que la teoría convencional de la gerencia era inadecuada fue la de estudiar el tema de la motivación. Las reflexiones sobre este tema las obtiene por medio del trabajo de Abraham Maslow y su jerarquía de necesidades.

Sobre las necesidades físicas y de seguridad McGregor afirma que la gerencia convencional (aquella que considera que el hombre rechaza el trabajo por naturaleza) suele ignorar el hecho de que una necesidad satisfecha no es motivador de la conducta; de esta manera en cuanto quedan razonablemente saciadas las demandas físicas, otras de nivel más elevado empiezan a dominar: las necesidades de seguridad.

Cuando una persona percibe su trabajo como estable, y que en el mismo no hay favoritismos hacia otros o discriminación hacia ella, esto puede constituir una serie de estímulos que factiblemente cubran las necesidades de seguridad en lo relativo al empleo. Si ya no tienen temores respecto a su bienestar material – esto es, cubiertos sus requerimientos orgánicos y con una vivienda y trabajo relativamente estables - las necesidades sociales se convertirán en estímulos trascendentales de su conducta: (sentirse miembro de algo, ser aceptado por sus compañeros, etc.)

Los directivos saben que existen estas necesidades pero con frecuencia creen, de un modo equivocado, que representan una amenaza para la organización. En muchas empresas la gerencia ejerce un control excesivo, de manera que los esfuerzos humanos se encaminan más hacia la individualidad que hacia la “colectividad”. Esto provoca que los empleados se conduzcan de forma tal

que tienden a frustrar los objetivos de la organización. Un comportamiento así por parte de los directivos de las empresas dan como resultado un trabajador resistente, antagónico y no cooperativo. Pensar, por lo tanto, que se debe cambiar la actitud de los empleados de una empresa es importante, pero sin lugar a dudas un cambio de actitud que parta desde los que trabajan como directivos o gerentes de las empresas, resulta prioritario.

Dadas las limitantes antes señaladas, las necesidades de autorrealización, tienen una oportunidad mínima para satisfacerse.

Este análisis de la jerarquía de Maslow por parte de McGregor da como resultado la aseveración de que la dirección y el control son perfectamente inútiles y obsoletos para motivar a individuos cuyas necesidades imperantes e importantes son de carácter social o relacionadas con el ego. Además, los individuos carentes de oportunidades para satisfacer en su trabajo las necesidades actualmente importantes para ellos, se comportan exactamente como se esperaba de antemano: con indolencia, apatía, resistencia a todo cambio y con falta de responsabilidad.

Por estas razones McGregor propone una teoría distinta sobre la tarea de tratar con los individuos basada en principios más adecuados respecto a la naturaleza y motivación humana: la teoría Y.

2.1.4.2. Teoría Y

Las proposiciones de esta teoría son:

1. La gerencia es responsable de organizar los elementos de la empresa productora -dinero, materiales, equipo, personal - para servir a sus necesidades económicas de los empleados.

2. Los individuos no son pasivos por naturaleza ni se resisten a servir a los fines de la empresa. Han llegado a ese extremo a consecuencia de sus experiencias negativas en las organizaciones.

3. La motivación, la posibilidad de mejoramiento, la capacidad para asumir responsabilidades, la disposición a encausar su conducta hacia el logro de las metas organizacionales son valores que están presentes en el individuo, no es la gerencia la que se los ha impuesto. Es responsabilidad de ésta posibilitar al

individuo para que reconozca y fomente por sí mismo estas características humanas.

4. La tarea esencial de la gerencia consiste en adecuar las condiciones y métodos de funcionamiento de la empresa, de manera que su personal pueda lograr mejor sus propios objetivos encauzando sus esfuerzos hacia los de la organización.

De estas cuatro proposiciones de la teoría Y se deduce que el proceso de motivación consiste principalmente en crear oportunidades, liberar potenciales, eliminar obstáculos, impulsar el crecimiento de la gente y brindarle guía y orientación; consideramos muy pertinente seguir estas indicaciones, sin embargo no se debe dejar de lado que las condiciones impuestas por la teoría convencional de la organización y por la gerencia científica han sujetado a los hombres a empleos limitados en los que no utilizan sus capacidades, han fomentado su apatía y han despojado de sentido a su trabajo. Por lo tanto, un cambio de dirección de la teoría X (o convencional) a la Y, será lento y requerirá una amplia modificación en las actitudes de la gerencia y de los trabajadores por igual. Los primeros acostumbrados a dominar y los segundos “exigiendo” ser controlados (“baja madurez” de acuerdo a la teoría de liderazgo situacional, misma que se retoma en las propuestas del capítulo 4.)

A manera de conclusión, queremos señalar que tanto la teoría X como la teoría Y están cimentadas en la percepción de los gerentes o directivos hacia los trabajadores, algo que plasma con claridad Heller (1998) cuando especifica que un directivo X dice: “si no espolease constantemente al personal, no trabajarían; a veces tengo que despedir a alguien para estimular a los demás; los directores deben dirigir asumiendo las decisiones clave; carecen de ambición y debo obligarles a apuntar más adelante; mantengo la distancia con el equipo porque es necesario para una dirección eficaz”. En tanto, un directivo Y opina que “si alguien no cumple con su trabajo, me pregunto en qué me habré equivocado; a veces debería ocupar un papel secundario en una reunión y dejar que otros la dirijan; si pido una opinión acerca de un tema, intento hacer lo que me han sugerido; el

personal debe evaluar la actuación de su jefe y viceversa; cualquiera puede tener ideas creativas e innovadoras si es estimulado adecuadamente”.

Aunque de inicio parezca que la manera de pensar de un gerente Y no puede existir en la realidad, el hecho es que esto es posible, sobre todo cuando le anteceden ciertos valores a esta actitud. La teoría Z precisamente se ocupa de este punto.

2.1.5. Teoría Z de Ouchi.

Entre las teorías de la motivación existe una que consideramos particularmente importante para el desarrollo de las propuestas para llevar a cabo un programa efectivo de motivación hacia la calidad, y esa es precisamente la teoría Z, la cual enfatiza el papel de los valores en la actitud de un trabajador. A fin de cuentas un producto o servicio de calidad es parte de una actitud laboral, misma que está inmersa en un sistema de valores.

La búsqueda de una determinada actitud laboral o la promoción de ésta es uno de los particulares intereses de las organizaciones laborales actuales, sobre todo cuando el fin de dicha actitud es la calidad. Pero en palabras de Burke (1996), es poco realista esperar un servicio de alta calidad de parte de empleados poco motivados; para el autor, la seguridad de conservar un trabajo ya no es garantía de motivación, y los empresarios deben orientarse a generar buenas relaciones entre trabajadores, asegurarse de que éstos perciben a la empresa como prestigiosa y sobre todo, permitirle tanto una relativa flexibilidad e independencia al personal, como ser partícipes de algunas decisiones, tópicos por los que apuesta precisamente la ya citada teoría Z.

Para Furnham (1995), un valor es una creencia personal de que un determinado modelo de conducta es preferible. Una vez que se ha interiorizado, un valor se transformará en un criterio estándar que guiará las acciones de esa persona, que desarrollará y mantendrá determinadas actitudes hacia objetos y situaciones relevantes, que justificará las acciones propias y de los otros.

El autor señala - y coincidimos en ello - que los sistemas de valores están relacionados con la cultura de origen, aunque consideramos que esto no significa que sean inmutables, pues de hecho las propuestas que sugeriremos plantearán una orientación hacia la promoción de algunos valores relacionados con la actitud hacia el trabajo y la calidad. Lo que es indudable es el papel que juegan los valores en la motivación laboral. Típicamente, los psicólogos organizacionales únicamente los toman en cuenta a través de las pruebas psicométricas (existe una gran diversidad de pruebas que “miden” las escalas de valores, entre las que se cuentan los tests Allport, Gordon y CPI) y ocasionalmente de cursos de inducción en donde se promueven los valores de la empresa.

Esta promoción de valores puede ir más allá de una plática formal y ser parte del quehacer diario de la organización, pero adaptándolo a las necesidades y características de la población con la que se trabaja, pues la mayoría de estas prácticas y pruebas provienen de culturas ajenas a la mexicana. En ese sentido coincidimos con Rodríguez (1996) cuando señala que en México se requiere un cambio de hábitos y de actitudes, pues desde la educación recibida en la familia y las escuelas formamos actitudes individualistas - entre otras - que identifican claramente la idiosincracia nacional, particularmente hacia el trabajo (la cultura laboral mexicana se abordará con detalle en el capítulo 3).

En opinión de dicho autor, la opción más adecuada para abordar este cambio es por medio de la capacitación, aunque aclara que siendo menos pretenciosos, más que un cambio de actitudes, el objetivo es sentar las bases para ese cambio. ¿Cómo? a través de la promoción de valores, pues éstos no por lo que son en sí, sino por cómo son percibidos, determina la conducta. Finalmente, Rodríguez advierte que esta promoción de valores debe hacerse con la misma sutileza que inteligencia, atendiendo a las inquietudes individuales de aquellos a quienes va dirigida, pues típicamente los ejecutivos tienden a ignorar que los intentos de moralizar a alguien implican ponerse en oposición a esa persona y su sistema de valores.

Probablemente por las razones antes expuestas es que nos parece tan oportuna la teoría Z, pues enfatiza el papel de los valores en la motivación; no

obstante, se trata de valores que benefician tanto a la empresa como al trabajador. Sin mayores preámbulos, he aquí una breve descripción de tal teoría, a la que consideramos fundamental para las propuestas generadas en esta investigación bibliográfica.

Las teorías X y Y de McGregor – ya descritas - son básicamente análisis del modo en que los gerentes pueden percibir a los trabajadores, en otras palabras, estilos gerenciales. Estos obedecen también a una cultura, y basado en dichas diferencias culturales, el sociólogo americano de ascendencia japonesa William Ouchi desarrolló la teoría Z. Aunque Ouchi fue criado en la idiosincrasia anglosajona, advirtió las diferencias entre los estilos orientales y occidentales.

Palom (1997) describe estas diferencias en términos de la toma de decisiones en empresas europeas/americanas y las japonesas. Resalta que en las primeras las decisiones importantes se toman individualmente desde la cúpula del poder gerencial; en cambio, en Japón la decisión se toma utilizando un método peculiar: el “ringing” (del vocablo en inglés ring, anillo, círculo) responsabilizándose en la toma de la decisión todos los que participan en este ringing. Se trata de una decisión colectiva. Palom advierte que la empresa debe ser un orden social que confiera responsabilidades y atribuciones a todos sus miembros, un fundamento básico de la teoría Z, pues sin atribuciones no hay responsabilidad, y sin responsabilidad no tiene sentido ejercer atribuciones. Esta práctica aparentemente tan sencilla, aclara, pocas veces se lleva a efecto en las organizaciones laborales occidentales.

La teoría Z tiene como base además de las teorías X y Y al modelo J, que es el nuevo estilo gerencial japonés, basado en el supuesto de que cuando el factor trabajo se involucra libre y decididamente en la organización, los resultados de la empresa cambian. Un aspecto importante a nuestro parecer de este modelo es que si bien los japoneses lo aprendieron en universidades occidentales, lo adaptaron a su cultura, lo aplicaron con inteligencia, y por ello obtuvieron buenos resultados; esto muestra lo factible y al mismo tiempo necesario de adaptar un modelo o teoría a la cultura con la cual se trabaje.

William Ouchi, autor de la teoría Z, tenía claro que no es tan sencillo como simplemente otorgar responsabilidades y atribuciones al personal. Debe haber valores de apoyo, esto es, una actitud en los trabajadores que respalden aquello de lo que se le va a hacer depositario. Para el autor existen siete valores que deben fomentarse en el personal, a saber:

1. Confianza. Esa sensación de que las acciones de alguien tendrán “eco” positivo en los demás, de que se puede decir o hacer algo sin temor a repercusiones negativas y que es en beneficio de todos. Debe tratarse de algo real, que circule de arriba a abajo y viceversa, con la justicia como su base principal.
2. Sutileza. Particularmente la sutileza del pensamiento, la inteligencia aplicada a todas las acciones emprendidas, sin perder de vista los objetivos comunes a los trabajadores y a la organización
3. Equidad. Para Ouchi es la forma más humana de la justicia, la cual se encuentra adecuada a la realidad. Proporciona la sensación al trabajador de que está amparado por una norma de igualdad de trato, que lo mismo lo beneficiará que perjudicará según sus acciones.
4. Comunidad. A través del trabajo en grupo es factible que se genere en los empleados ese sentido de pertenencia al grupo tan importante para el buen funcionamiento de una empresa, así que es recomendable conseguir un clima de trabajo comunitario.
5. Lealtad. En Japón, la lealtad de un empleado hacia la organización laboral que lo emplea es insoslayable. De hecho, la lealtad es en general en la cultura japonesa un valor trascendental. La parte positiva en relación a la perspectiva del trabajador es que esta lealtad debe circular en ambas direcciones, es decir, la empresa también debe lealtad a sus empleados, a sus intereses y a sus derechos.
6. Humildad. Es un valor que no salta a la vista, es algo interior y silencioso, pero muy operativo. Significa el reconocimiento de las propias limitaciones y de las propias capacidades, lo cual implica admitir que lo que se hace bien puede mejorar, que ignorar algo no es malo sino la base para comenzar a aprender.

Este valor es también una forma sutil de cortesía que no debe confundirse con la denominada “modestia”.

7. Integridad. Se refiere al compromiso compuesto de lealtad y sinceridad hacia el trabajo y la empresa, y la compatibilidad de éste, pues se siente más que forzado como algo propio: una transgresión al trabajo o la empresa es como a uno mismo, y un éxito también se comparte.

La primer fase para implementar la teoría Z en una empresa es precisamente la difusión de los valores ya citados, reconociendo que esta teoría es más que una mera estrategia de “marketing” para promocionar a la empresa (un vicio en el que consideramos cayeron muchas empresas cuando decidieron implementar estándares de calidad ISO 9000). Más que sólo conocer los valores debe haber una reflexión, una impregnación de los mismos a todos los niveles, pero sobre todo en los estratos más altos: gerentes y directivos de la organización laboral, convencidos de que la teoría Z y sus valores llevarán a la empresa a otro nivel de calidad, lo cual es un camino inteligente si bien no fácil.

Para Münch (1998), el mejor modo de implementar la teoría Z es mediante el uso de círculos de calidad, que podemos definir como un grupo pequeño de trabajadores que se reúnen para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos de su propio trabajo, en este caso la difusión de los valores y la teoría Z. Otros métodos son la capacitación y la publicitación mediante carteles y similares.

Una vez comprendida la filosofía Z, se debe adecuar a los objetivos e intereses de la compañía y, agregaríamos, a la idiosincracia de aquellos que participan en la misma, un proceso que tomará un periodo relativamente largo de tiempo, pero cuyos resultados lo ameritan.

Para concluir lo relacionado con las diferencias abismales entre una empresa Z y una típica mexicana, citaremos el análisis que Münch hace al respecto. Para ella, en una organización Z se buscan empleos a largo plazo y estables mientras una organización mexicana común otorga empleo inestable a corto plazo; en la primera existe un proceso lento de evaluación y promoción, pero en la segunda éste es inexistente y las promociones son nulas o basadas en el

favoritismo; en la primera la toma de decisiones es un procedimiento colectivo e individual al igual que las responsabilidades, mientras en la segunda la toma de decisiones es unilateral y la responsabilidad obedece a mecanismos situacionales.

Si bien en apariencia implementar (o meramente sugerir la implementación) en un momento dado medidas como procurar un empleo estable en México parece muy difícil por las condiciones económicas del país, consideramos que con frecuencia los obstáculos obedecen más a la cultura laboral a la que respondan tanto trabajadores como directivos mexicanos que a la situación económica *per se*, o cuando menos son motivos correlacionados. Por ese hecho, para poder realizar un programa de motivación hacia la calidad adecuado para nuestra sociedad, dedicamos un apartado del capítulo 3 precisamente al análisis de la cultura laboral mexicana.

2.2. Valores en la empresa y motivación

Hasta esta parte, dimos a conocer los siete valores en los que está fundamentada la teoría Z de Ouchi, quien afirma que si el factor trabajo se involucra en la organización con base en esos siete valores, los resultados cambian.

Conjugar los valores personales de los que habla Ouchi con aquellos que deben estar presentes en una organización, daría sin lugar a dudas una base sólida para implementar un cambio real en cualquier cultura empresarial. Sin embargo, no debemos olvidar que para que se forje un valor es necesario creer en él, decirlo y actuarlo repetidas veces y de manera constante, recordemos que los valores son parte integral de la persona. Por lo tanto, los valores de una empresa estarán muy relacionados con la personalidad de los miembros que la conforman. Planas (2000) analiza los valores en la empresa e identifica aquellos que a su consideración son indispensables para el buen funcionamiento de la misma, conocerlos nos permitiera sustentar aún más la importancia que para nosotros tiene el fomentar valores para motivar la calidad y mejora continua en empresas.

Humildad: para todo crecimiento, ya sea personal u organizacional, es necesario partir de la umildad, virtud por la cual reconocemos y aceptamos nuestras fuerzas, debilidades, cualidaes y limitaciones. Podemos afrimar que la humildad es la vitud por la cual se observa la realidad personal o empresarial con objetividad, para desde ahíposibilitar un cambio hacia una situación mejor. Aquí se debe destacar la importancia que tiene para una empresa que un lider cuente con este valor, ya que si el jefe paractica la humildad, aceptará a todos sus colaboradores como son, y buscará ayudarlos a superarse desde la aceptación de sí mismos, no desde el rechazo. Estará en disposición de escuchar a otrosconsiguiendo un amayor participación no sólo de su tiempo, conocimientos y habilidades, sino despertando la creatividad y el deseo de aportar para el progreso del área a su cargo o a la empresa en general.

Honestidad : La honestidad es definida como el proceder recto y la integridad, respectoa lo ajeno y a las personas. En la empresa, la honestidad comienza con la misma actitud empresarial, que debe ser ante todo lícita, m oral y ética. Un problema en la actualidad es que las personas que sólo ven lo inmediato han propiciado que se considere a los bienes materiales no sólo como unbien en sí, sino como el único bien o fin, y que se juzgue a la actividad empresarial por las ganancias que es cpaz de producir. Esro provoca uqe existan más empresarios eficientes, y menos justos y honestos que antepongan a cualquier decisión empresarial los valores humanos. Cierto es que sin la utilidad económica la empresa no podrá existir, ellos quiere decir que la utilidad le da vida a la empresa, pero no el sentido. La empresa orientada a la utilidad exclusivamente no tiene sentido.

Justicia: El valor de la justica se define en términos generales como dar a cada uno lo que le corresponde. Las aplicaciones de la justicia en la empresa son bastantes amplias: trato a los clientes, la selección de personal,las relaciones con los proveedores, el manejo de las prestaciones, los permisos y horarios especiales, etc.

Responsabilidad: Este es uno de los valores más deseados y que todo empresario busca en los colaboradores de las empresas sin embargo, lo ámbitos

de la responsabilidad abarcan desde el nivel corporativo, directivo, hasta el nivel más bajo de la jerarquía de la empresa. La palabra responsabilidad esta compuesta por dos palabras: repuesta y habilidad (Planas 2000). Además de la infromación y los conocimientos para responder, interviene el componente de la voluntad; esto quiere decir que para que en una persona haya responsabilidad es necesario la voluntad de la misma. En forma resumida, una persona podrá cumplir con la petición cuando sabe,es decir, tiene los conocimientos y habilidades necesarios para hacer el trabajo encomendado , *puede*, tiene los medios necesarios para hacerlo, y *quiere*, está convencido de que desea hacerlo.

Las empresar tienen la responsabilidad de contribuir al desarrollo integral del hombre, puesto que sonel medio por el cual las sociedades permiten la subsistencia de los miembros de una sociedad.

Comunicación: La comunicación implica el deseo de establecer una relación con los que nos rodean. Primero debemos comprender que en una empresa colaboran personas muy diferentes, tanto eneducación como por sus intereses y aspiraciones; todo eso determina su comportamiento. Por ello cualquier organización debe tener definida su misión, sus principios, sus valores y su perspectiva, lo cual de alguna manera hace homogénea a la diversidad. No obstante, puede suceder que esto se encuentre muy bien definido en un papel pero los empleados no lo tengan claro porque nunca se les ha inducido, porque no los concocen del todo o porque no los ven en la práctica. Así inician los problemas de comunicaión. También puede suceder que la gente conozca y tenga muy claros estos principios, pero no los vive porque no cree en ellos o porque no los ve en los demás. Si nuestros mensajes no son correctos o congruentes con la conducta, y no logramos que todos se sientan parte fundamental para cumplir nuestra misión, no estamos siendo buenos comunicadores.

Entusiasmo: El entusiasmo impulsa nuestro trabajo, haciéndolo fluir a una velocidad mayor y contagiando a las personas que nos rodean para que realicen mejor su trabajo. Tiene que ver mucho con el valor del optimismo, puesto que es una tendencia a ver más lo positivo que lo negativo de las cosas y a sentirse bien,

en conclusión, se entusiaste es ser alegre, comunicativo, con visión, con personalidad atractiva, magnética, y activa.

Sobre la importancia que los valores tienen para promover un cambio real en la cultura laboral de una empresa, podemos concluir que una empresa con miras a la excelencia requiere de individuos que posean una serie de valores orientados hacia una actitud de calidad, y por lo tanto, de fomentar estos valores en quienes no los tengan presentes o arraigados, hacerlos imprecindibles para aquellos que sí los poseen, será una labor ardua y constante que no se debe aplazar más tiempo. Recordemos que la excelencia en las organizaciones es resultado de la excelencia en los individuos que la conforman.

2.3. La calidad como valor

Hasta hace pocos años, al hablar de calidad se hacia refiriéndose exclusivamente a la calidad del producto como bien material. Poco a poco, concretamente desde la aparición de las nuevas ideas de gestión de calidad, se empieza a pensar que la calidad no es exclusivamente del producto físico, sino también de los servicios, incluidos los internos de una empresa.

De esta manera, se puede entender a la calidad como un valor humano, ya que el hombre pretende siempre hacer las cosas bien y si no lo hace, habrá que buscar causas que justifiquen esta forma “anormal” de actuar. Según Cela (1996) considerar a la calidad como un valor humano en lugar de cómo una técnica, trae consigo el que nos planteemos cómo abordar la creación de una cultura en una empresa. Si aceptamos que la calidad es valor, la formación ya no es suficiente, porque así como las técnicas se aprenden, los valores se adquieren y está adquisición no es fácil sino viene, inclusive, desde la infancia.

La percepción de la calidad como un conjunto de técnicas y procedimientos que unos aplican para comprobar que otros han trabajado bien se está modificando, afortunadamente, al connotarla como un valor humano donde lo que interesa es la satisfacción por la obra bien hecha.

2.4. Técnicas de motivación en la empresa.

Para finalizar el presente capítulo, describimos algunas recomendaciones que sugieren algunos autores como McQuarg (1990), Ramirez y Cabello (1997), entre otros, para motivar al personal de una empresa; se encontrará que algunas tienen fundamentos teóricos en la teoría Z, otras en la de Herzberg, y unas más están basadas en la experiencia en Recursos Humanos de quienes las sugieren. Algunas de estas recomendaciones pueden retomarse en el programa a plantean. Ciertas recomendaciones se retomarán a manera de propuestas en el capítulo 4, según concuerden con nuestro interés de promover una actitud positiva hacia la calidad en trabajadores mexicanos.

Aclarado lo anterior las técnicas sugeridas son las siguientes:

A. Fomentar la cooperación.

Una persona, por proactiva que sea, no puede realizar todas aquellas actividades necesarias para el buen funcionamiento de su departamento o área de trabajo; aunque lo hiciera, lo más probable es que el resultado no tuviera la misma calidad que si las actividades se realizaran en conjunto con una o varias personas que tienen el mismo objetivo.

El “problema” radica en que esta es una de las actitudes de las que precisamente adolece el trabajador mexicano, razón por la que autores como Stevenson (2000) sugieren la estimulación del trabajo en equipo. Él diferencia entre trabajo en grupo y en equipo; el trabajo en grupo se refiere simplemente a la división de las actividades entre un grupo de personas sin que existan procedimientos formales de comunicación, sin apoyar a los demás en su trabajo, sin visión de conjunto y se caracteriza por subgrupos antagónicos. Por el contrario, un equipo es un grupo, se diferencia del anterior en que sus miembros buscan los mismos fines y por lo tanto harán todo aquello que los lleve a alcanzarlos, así que tienen ideas y metas adoptadas por consenso o proporcionadas por un líder, la autoestima es generada a través de la identidad de grupo, y en donde las contribuciones individuales son bienvenidas.

Sin embargo, conformar estos equipos de trabajo no es una tarea sencilla pues supone conseguir que los empleados sientan que se valora su trabajo,

reconocer que las metas se alcanzan con la contribución de todos los que contribuyen en ello independientemente de su jerarquía, y estimular al respeto y la confianza entre los miembros del equipo.

Stevenson sugiere que para construir equipos exitosos se deben conformar sobre la misma base:

Confianza. Para lograr apertura entre los miembros del equipo, es necesario producir una sensación de que todo lo que digan o hagan no será criticado sino constructivamente, de que son escuchados y tomados en consideración.

Comunicación. Se refiere a asegurar que todos comprenden los metas del grupo y saben cómo encajar en él su trabajo individual, más no individualista.

c). *Implicación.* Para el autor es un elemento clave para conseguir la participación de todos los miembros en las decisiones importantes, lo cual no necesariamente implica que se tomen por consenso, sino que todos estén al corriente y comprendan por qué se han tomado.

Resolución de conflictos. Para formar un buen equipo es indispensable, afirma Stevenson, que los conflictos se comuniquen y se resuelvan lo más rápido posible, para evitar que éstos se agraven o se vean sometidos a distorsiones.

Retroalimentación. Si el director, líder u otros miembros del equipo procuran proporcionar información regular para que todos los miembros mejoren su rendimiento, este será un equipo más exitoso.

Además, el autor aclara que la formación de un equipo es un proceso no un suceso, por lo que no puede esperarse que el equipo quede conformado en un sólo día. De hecho como ya se ha acotado y se continuará enfatizando. la base de las propuestas expresadas en la presente investigación bibliografica es la *constancia*, es decir, que se aplique durante periodos largos de tiempo si se desea resultados significativos.

B. Reconocimiento.

Cuando se habla de motivar a los empleados, una de las acciones más comunes y utilizadas por los directivos de una organización laboral es “premiar “ la conducta de algún trabajador; los vicios más usualmente derivados de esta

tendencia son la asociación dinero-motivación, los favoritismos, que el empleado regule su trabajo sólo a través de los incentivos, etc.

Debido a esto, y atendiendo al hecho de que muchas personas no necesariamente responden a lo material como un motivador, la tendencia actual pone énfasis en cubrir necesidades de autorrealización y en generar una sensación de pertenencia a la empresa en donde el papel de cada quien en la misma es fundamental.

Tomando en consideración lo anterior, Forsyth (2000) sugiere preferir dar reconocimiento social que económico a los empleados; basta recordar que al fin de cuentas el dinero es un factor higiénico según la teoría de Herzberg. Este reconocimiento social se puede otorgar de distintas maneras, como por ejemplo:

- Manifestándolo públicamente. Esto es, que algún directivo o persona con mayor jerarquía en el área reconozca el buen desempeño de un trabajador, procurando hacerlo frente a sus compañeros.
- A través de internet. el autor recuerda que existen sitios en internet que muestran anécdotas, pensamientos y metáforas relativas al reconocimiento y buen desempeño laboral; si la compañía cuenta con el equipo necesario, resulta positivo enviar éstos a través del correo electrónico a los trabajadores. Asimismo, resulta viable enviar e-mails personalizados a los empleados que hayan destacado.
- Cartas personalizadas. Para los trabajadores resulta muy motivante, asevera Forsyth, recibir cartas de reconocimiento de parte de sus superiores, redactadas, escritas y firmadas por ellos mismos. Además, considera importante enviar cartas de agradecimiento a la familia por su comprensión cuando el empleado se ausenta durante un periodo relativamente largo de tiempo por estar trabajando; las estrategias que toman en cuenta a la familia nos parecen particularmente importantes, pues como se verá más adelante, para el trabajador mexicano su familia es fundamental.
- Reconocimiento económico. Si bien se aclaró inicialmente que el dinero no es el principal motivador, esto no implica que no pueda utilizarse como una recompensa, siempre y cuando se emplee periódicamente para que no pierda

su fuerza motivante, y acompañándolo de recompensas sociales. Algunos ejemplos de éstos son: proporcionar auto de la compañía, vacaciones pagadas, préstamos, etc.

C. Perfeccionar la comunicación.

Heller (1998) comenta algo que en el terreno de la psicología es ampliamente conocido, pero que muchos gerentes y empleados no identifican: que aún no comunicarse verbalmente transmite un tipo de mensaje. Para este autor el contenido y la manera de transmitir un mensaje hacen la diferencia entre motivar o no a los empleados.

Los métodos que propone para lograr una comunicación eficaz son:

- Publicaciones internas. Permiten la transmisión de una amplia gama de mensaje, y puede provocar interacción e interés a través de las cartas y aportaciones de los lectores. El problema es que algunas revistas de este tipo pueden tener contenido soso o manipulado con el único fin de servir a la compañía, por lo que lejos de conseguir su objetivo, desmotiva y los empleados acaban por no leerlas. La dificultad encontrada con esta técnica es que únicamente las grandes compañías contarán con los recursos económicos para tener su propia publicación; por otro lado, si existe la disposición puede realizarse una publicación más modesta, pero en la que colaboren en uno u otro sentido todos los miembros de la organización.
- Marketing interno. A través de documentos y carteles llamativos se simplifican y explican mensajes completos, lo cual los torna en un buen instrumento para “venderle cambios” al personal, como cuando se planea implementar algún sistema de calidad, o fomentar algunos valores como los plateados por la teoría Z.

En adición al empleo de estos métodos, Forsyth propone mantener siempre informado al personal (las incertidumbres son desmotivadoras); alentar el desacuerdo pues por paradójico que parezca, éste prepara el terreno para tomar consensos; frenar las intrigas de oficina y los malentendidos, así como aclararlos en su momento; finalmente, generar una cultura de no culpabilidad, esto es, alentar valores como la honestidad dicho en el sentido de comunicar los errores

cuando se cometen, lo que sólo se logra alabando el trabajo aunque no se alcance una meta y aprendiendo de los errores. Castigar el fracaso o motivar a través del temor no generará un éxito duradero y truncará posibilidades de comunicación entre directivos y empleados.

Todas las técnicas antes descritas tienen como objetivo común - aún cuando no sea explícito - lo que en ocasiones llaman los autores “excelencia”, y a lo que nos referimos ampliamente en el siguiente capítulo aunque con el término “calidad”.

CAPÍTULO 3

CALIDAD LABORAL

La calidad como otros aspectos de nuestra vida ha estado presente de una manera u otra desde que la humanidad se reconoce como tal, aunque como concepto se desarrolla hasta el siglo XX, particularmente dentro de los dominios de la administración. Sosa (1999) reconoce a la Revolución Industrial como la base del concepto de calidad, cuando el Taylorismo postulaba el reclutamiento de trabajadores capaces de obedecer y ejecutar órdenes tal cual se les daban como el medio para lograr productos de calidad. Conforme los años fueron pasando el concepto y ejercicio de la calidad fue cambiando. Para 1910, los trabajadores ya no pueden estar verificando la calidad de los productos, como anteriormente lo hacían los artesanos y de ello se encarga un capataz, “puesto” que se transformaría con el tiempo en el supervisor persona responsable de la calidad, aunque sólo a nivel correctivo más no preventivo. Tras la Primera Guerra Mundial, y debido a la carestía y encarecimiento de productos, al capataz se le complica la labor ya que no solo debe supervisar el producto final, sino también todos los elementos relacionados con el mismo, así que al necesitar ayuda surge el encargado de control de calidad que se especializa en las inspecciones; con este tipo de cargos más delimitados y específicos, los trabajadores comienzan a deslindarse del papel que juegan en el proceso de la calidad y la dejan en manos de los supervisores, con lo cual ésta se degrada.

Posteriormente, ante la Segunda Guerra Mundial, se necesita muchos productos de toda índole, las fabricas no pueden cubrir esta necesidades y requieren acelerar la producción, pero la inspección al cien por ciento es un obstáculo para esto, así que se decide recurrir a estadísticas de calidad, esto es, con una pequeña muestra tomada de una partida se define la calidad de todo el lote. Para Jackson y Ashton (1996), es hasta principios de los años setenta cuando la calidad se hace presente de manera más formal con los trabajos sobre control total de calidad; paradójicamente, aunque estas teorías son desarrolladas en Estados Unidos, es en los japoneses en quienes dejan un mayor impacto y para finales de la misma década el mundo empieza a tener conocimiento de lo que han logrado con el control total de la calidad. De los años ochenta a la fecha,

muchos países han intentado copiar las prácticas japonesas, no siempre con los resultados esperados, sobre todo porque no adaptan tales preceptos a las particularidades de su cultura, pues resulta obvio que la manera de pensar y actuar de los japoneses no es la misma que la de los alemanes, estadounidenses o mexicanos.

Otra de las dificultades al aplicar modelos de calidad estriba en que no existen acuerdos entre países, empresas, e individuos dentro de éstas sobre lo que se entiende por "calidad". Por esto una de nuestras primeras ocupaciones es definir la calidad, cuando menos en lo que a esta investigación concierne, para lo cual hemos optado por recurrir a algunos autores que se dedican al estudio del tópic, para que conbase en ello, concretar nuestro concepto de calidad, de tal manera que al menos los participantes en un programa de las características que propondremos – una vez que se llevara a la práctica – tengan homogeneizada su definición de calidad.

Así, para Laboucheix (1997) la calidad es la aptitud para satisfacer una necesidad definida. Por su parte, Zuccolotto (1996) se refiere a ésta como la característica de los productos o servicios de una empresa, en relación con la satisfacción de una necesidad, expectativa o prejuicio del usuario de los mismos.

Bernillon (1993) ofrece una definición más exacta al introducir en su concepto al cliente, pues se refiere a la calidad como el juicio de aprobación o rechazo que el cliente tiene sobre un producto o servicio, y asegura que calidad es, en resumen, satisfacción del cliente.

En este sentido, la teoría japonesa de la calidad es una de las más preocupadas por la satisfacción del cliente. Los empresarios japoneses se dan cuenta de que no cuentan con la infraestructura necesaria para competir por los mismos medios que occidente; Fea (1995) comenta que mientras las empresas occidentales funcionaban bajo el Breakthrough o mejora radical, los japoneses tuvieron que hacerlo bajo el Kaizen o mejora continua, el cual es un proceso de renovación constante de la calidad realizado a través de pequeños pasos que sirven para perfeccionar los estándares existentes. Ambas culturas coinciden en la satisfacción del cliente, pero como ya se vio, no siempre en los medios para llegar a esto. Además los japoneses introducen el concepto de cliente interno, pues ya que no podían producir en cantidades masivas, recurrieron a la competitividad por medio de su capacidad de mantener al cliente satisfecho a través de

“señales”, esto es, cada unidad organizativa dentro de la empresa recibe el trabajo de un proveedor y produce uno para una persona que es su “cliente” y del cual se hace imprescindible su satisfacción. La relación cliente - proveedor se extiende a todas las unidades operativas de la empresa para crear una red continua de “señales” que indicarán la satisfacción del cliente que antecedió. El próximo en la línea (término conocido en inglés como next-in-line) de cada unidad es el cliente que conseguirá la máxima satisfacción del producto o servicio que recibe, hasta llegar al cliente externo o final.

Con base en los conceptos antes citados, definiremos a la calidad de aquí en adelante como *el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que satisfacen las necesidades tanto explícitas como implícitas de un cliente, sea éste externo o interno.*

Esta definición permite tomar en cuenta todo aquello demandado por el cliente aunque este no lo haga de manera explícita, además de que denota un involucramiento indispensable de todos los miembros de una empresa con respecto al producto o servicio que quiere venderse.

La definición como punto de partida nos hace pensar en la manera en que la calidad se planea y se ejecuta en una empresa, sin embargo antes de ahondar en esto creemos necesario conocer los enfoques de calidad que han fungido como pilares para que las organizaciones desarrollen proyectos de calidad.

3.1. Enfoques de calidad total

Los enfoques de calidad, según Evans y William (2000), tienen como fin último la excelencia; y en esencia poseen principios similares. Muchos han sido los autores que han propiciado y promovido la cultura de calidad, entre ellos destacan por su importancia Edward Deming y Kauro Ishikawa, quienes iniciaron este movimiento. Por lo que se les conoce como precursores de la calidad total, y Joshep Juran y Philip Crosby quienes son promotores de dicha cultura.

3.1.1. Deming y la mejora continua..

El método Deming está íntimamente relacionado con el Control Total de Calidad (CTC), y también es conocido como proceso de mejora de la calidad o de mejora continua. Como experto en estadística Deming se propuso buscar las fuentes de mejoramiento de la calidad. Debido a que los métodos estadísticos por si solos no funcionaban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y creó la filosofía Deming. Las principales aportaciones de Deming son: Reacción en cadena, que de acuerdo con Aclé (1990) tiene por función demostrar los múltiples beneficios de la calidad y comprender las enormes ventajas que implica la filosofía Deming. Si se mejora la calidad, se reducen los costos de no calidad al disminuir los desperdicios, lo que originará que los precios de venta sean menores con un consecuente incremento de los clientes y del mercado, situación que a su vez incrementará los rendimientos y utilidades tanto de las empresas como de los empleados. A mayor rendimiento mayor expansión y creación de nuevas inversiones y fuentes de trabajo.

Otra de las aportaciones que queremos resaltar de la filosofía Deming es el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) ya que esta metodología actualmente se aplica a todos los procesos de calidad y puede describirse brevemente, según lo establecido en la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000, como:

Planificar: establecer los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización.

Hacer: implementar los procesos.

Verificar: realizar el seguimiento y la medición de los procesos y los productos respecto a las políticas, los objetivos y los requisitos para el producto, e informar sobre los resultados.

Actuar: tomar acciones para mejorar continuamente el desempeño de los procesos.

Aún con las aportaciones que había hecho Deming llegó a la conclusión de que necesitaba una filosofía básica de administración que fuera compatible con los métodos estadísticos. A esta filosofía la bautizó como “los catorce puntos” imprescindibles para lograr una cultura de calidad:

- Crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios
- Adoptar la nueva filosofía

- Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad
- Mejorar de manera permanente y constante el sistema de producción y servicio con el fin de alcanzar la calidad y así reducir los costos
- Eliminar las barreras que le quitan al trabajador su derecho a sentirse orgulloso de su trabajo
- Desechar el miedo que impide trabajar con eficiencia para la compañía
- Destruir las barreras entre departamentos
- Instituir un programa moderno de capacitación
- Eliminar lemas, exhortos y objetivos que soliciten a los trabajadores cero defectos y nuevos niveles de productividad
- Eliminar los estándares de trabajo (cuotas) y sustituirlos por liderazgo
- Implantar el liderazgo
- Instituir un programa de educación y automejora
- Acabar con la práctica de hacer negocios con base en el precio
- Poner a todo el personal de la compañía a colaborar para conseguir la transformación

3.1.2. Ishikawa y el control total de la calidad

Kaoru Ishikawa forma parte de los precursores de la calidad en Japón, quienes toman los conceptos de occidente y los perfecciona. Las aportaciones de este autor en el campo de la calidad son principalmente la creación de los denominados círculos de calidad, y la filosofía de hacer las cosas bien desde la primera vez lo cual conduce a la excelencia; fue el primero que utilizó el término Control Total de Calidad (CTC), y desarrolló las “siete herramientas” que pensó cualquier trabajador podía utilizar. Para Ishikawa (1993) el Control Total de Calidad puede definirse como un sistema eficaz para integrar los esfuerzos, en materia de incremento y mejoramiento de la calidad, realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes. Los principios básicos de Ishikawa son:

- El control de calidad se hace con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores. No se trata sólo de cumplir con una serie de normas

- Al desarrollar un nuevo producto, el fabricante debe prever los requisitos y las necesidades de los consumidores
- Calidad significa calidad en el trabajo, en la información, en el proceso, en las personas, en los sistemas. El enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
- No es posible definir la calidad sin tomar en cuenta el precio, las utilidades y el control de costos.

Como su nombre lo indica, el CTC requiere la participación de todas las áreas de la organización. El CTC utiliza el proceso PHVA para impedir los defectos en todos los niveles; esta responsabilidad corresponde a toda la empresa, a cada división y a cada función.

Algunas de las aportaciones de Ishikawa, según Ginebra (1992), son: considerar primero la calidad, no las utilidades a corto plazo; orientación al consumidor; el proceso siguiente es su cliente; el respeto a la humanidad, y la administración interfuncional.

3.1.3. Jurán y la trilogía

El doctor Joseph M. Juran ha hecho múltiples aportaciones al campo de la calidad incluidos manuales completos. Afirma que la mayoría de las empresas han planificado para la no calidad y sugiere una metodología orientada a la planificación de la calidad; esta se describe en el modelo que desarrolló en el cual sugiere crear perseverancia en el propósito de mejorar productos y servicios, identificar las necesidades específicas para mejorar (llamados proyectos de mejoras), crear para cada proyecto un equipo que tenga la responsabilidad clara de dirigirlo hacia un fin satisfactorio y proporcionar los recursos y la motivación necesaria para que los equipos diagnostiquen las causas, fomenten establecer remedios y establezcan controles para que perduren los logros.

El método utilizado por Juran es conocido como su trilogía porque se basa en tres etapas:

1. Mejora de la calidad. Por medio de la cual se eleva la calidad a niveles no alcanzados, para esto se llevan a cabo actividades como: establecer la infraestructura que permita

llevar a cabo los proyectos de mejora mediante el establecimiento del consejo de calidad, el cual a su vez define la política y define los objetivos; identificar proyectos de mejora; desarrollo de equipos y proporcionar recursos motivación y formación de los equipos.

2. Planeación de la calidad. Se lleva a cabo en todos los niveles de la organización, los procesos para la planificación de la calidad son: identificar a los clientes; determinar sus necesidades ; traducir dichas necesidades al lenguaje de la empresa, desarrollar características del producto que respondan de forma óptima a dichas necesidades; desarrollar procesos y traducir el proceso a las fuerzas operativas.

3. Control de calidad. Evalúa el comportamiento real en relación a lo planeado y se establecen las medidas correctivas para mejorar el proceso.

3.1.4. Crosby y la filosofía “cero defectos”

La principal aportación de Philip B. Crosby es haber interpretado los enunciados sobre calidad de otros autores y traducirlos a un lenguaje sencillo, comprensible para todos. Para Crosby (1989), el proceso de mejoramiento de la calidad debe partir del compromiso de la alta dirección y de una filosofía en la que todos los miembros de la organización comprendan que sólo es posible lograr la calidad por medio de un cambio de cultura de la empresa en donde se le conceda al personal la oportunidad de vivir con dignidad, brindándole un trabajo significativo y un ingreso suficiente. Las aportaciones más importantes de Crosby son: la vacuna procalidad; para que una empresa termine con los costos del incumplimiento debe vacunarse mediante tres acciones : la determinación, la educación y la implantación

El sistema Crosby inicia con el involucramiento de la alta dirección y la formación de un comité de calidad, posteriormente se centra en lograr un ambiente en el que todos participen corrigiendo fallas para lograr “cero defectos”, bajo la idea común de que esto se logrará con prevención.

3.1.5. Puntos relevantes de los enfoques de calidad

Como se notará estos enfoques contienen puntos aparentemente contradictorios. Tomemos como ejemplo los casos de los modelos Deming y Crosby, en donde el primero plantea eliminar lemas y objetivos que soliciten cero defectos, mientras que el segundo establece planificar y festejar el día cero defectos; esta aparente contradicción, no obstante, también encuentra puntos de convergencia lo que hace pensar en un dilema para elegir el modelo adecuado aunque como puntualiza Alvear (1999), algunas organizaciones desperdician tiempo tratando de elegir el mejor enfoque, dejando de lado que lo importante no radica en la selección de la metodología, sino en su aplicación con el compromiso de todos los miembros para poner en práctica los valores de calidad.

En este orden de ideas no consideramos necesario apegarse estrictamente a un enfoque específico, pues tiene prioridad el nivel de convencimiento y compromiso con los elementos que se elijan. Así, los puntos que a nuestro criterio son trascendentales, no necesariamente pertenecen al mismo modelo, si bien sí se manifiesta una marcada inclinación por el modelo Ishikawa, ya que sin perder de vista el objetivo de este trabajo, el modelo de motivación hacia una cultura de calidad que utilizaremos pertenece también a las teorías orientales (teoría Z de Ouchi). Estos puntos son los siguientes:

- a) Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad. La importancia de esta práctica reside en que si la inspección es el único medio para detectar alguna de las fallas del producto o servicio no eliminan las causas que las originan. La sola inspección vigila que las cosas no estén evidentemente mal hechas, lo cual no es lo mismo que vigilar que estén hechas con calidad. Además las inspecciones continuas desligan al resto de los trabajadores del compromiso hacia la calidad; esto es, se genera una actitud carente de cooperatividad, en donde el inspector o auditor de calidad es el único responsable de la misma.
- b) Eliminar lemas, exhortos y objetivos que soliciten de los trabajadores “ceros defectos” y nuevos niveles de productividad. Ya en el capítulo anterior se discutieron las desventajas de practicas laborales bajo índices de productividad elevada (por destajo), de ahí la trascendencia de eliminar letreros que estén orientados a este fin. Adicionalmente, consideramos que carteles que piden “cero defectos” pueden generar

descontento en los trabajadores al derivar en pensamientos negativos del tipo “¿significa eso que estoy haciendo mal mi trabajo?”, muy probables en alguien con una baja autoestima como trabajador; tampoco se puede dejar de lado que no puede exigirse cero defectos de un trabajador al cual no se le dota del instrumental necesario y de la capacitación técnica y de valores apropiados para los fines requeridos.

- c) Establecer programas de educación y entrenamiento como pilar fundamental. Esta sugerencia se relaciona directamente con el punto anterior. Con frecuencia se escuchan quejas de jefes de seguridad en relación a que los trabajadores no utilizan el equipo necesario para prevenir accidentes, sin tomar en cuenta que esta actitud es el resultado de valores que ejerce dicho trabajador no sólo en el ámbito laboral, sino en el familiar y social, y que por lo tanto, lo adecuado es precisamente educar, promover una nueva actitud, tendiente a la automejora. Este mismo criterio se aplica al caso de la calidad.
- d) Compromiso de la dirección con la calidad. Las aportaciones que la alta dirección haga al ejercicio de la calidad en una empresa con respecto a actitud, motivación y apoyo más que en relación a procedimientos son indispensables si se planea hacer de la calidad una actitud en todo el personal, de ahí que el programa este orientado en gran medida a generar ese compromiso precisamente con los altos mandos.
- e) Crear conciencia sobre la calidad. En estrecha relación con el punto anterior, el trabajo con calidad sólo se puede lograr si las personas conocen la importancia y los efectos positivos que esta tiene sobre su crecimiento personal y las repercusiones positivas en la empresa (vigencia en el mercado, etc.). A nuestro criterio, poner carteles, hacer lemas de calidad e incluso certificaciones per se no son suficientes para generar esta conciencia, hará falta recurrir a la capacitación, como ya se mencionó anteriormente.

3.2. Gestión de la calidad

Los puntos que acabamos de exponer representan en cierta medida prácticas que puede guiar a una empresa cuando se pretende generar un servicio o un producto con

calidad, son, por así decirlo, aquello que en materia de calidad se pretende imitar, reproducir o lograr. Sin embargo, tratar de imitarlos o reproducirlos la mayoría de las veces ha provocado que la calidad en muchas empresas se catalogue como algo que genera trabajo extra y poco beneficio. Lo importante es entonces tomar en cuenta la cultura laboral de las empresas y la cultura nacional de las mismas para poder incluir la calidad en nuestras industrias, ya que del tipo de cultura dependerá la manera en cómo la alta dirección de cualquier empresa trabaje para la calidad.

Es precisamente sobre el trabajo de la alta dirección con respecto a la calidad que ahondaremos en este momento, por ser el pilar en lo que a calidad en una empresa se refiere.

La gestión de calidad se define según Zuccolotto (1996) como el total de funciones de la gerencia o alta dirección de una empresa que promulga e implanta las políticas de calidad, mediante la ejecución de actividades sistemáticas relacionadas con la misma. Analizando la definición, que a simple vista nos habla de actividades concretas, podemos identificar un término implícito, que bien podríamos considerar un valor esencial para tener éxito en el ejercicio de la calidad: el **compromiso** de la alta dirección. La competitividad generada por empresas extranjeras ha orillado a la mayoría de las empresas nacionales a poner mayor atención a los costos generados por la mala calidad de sus productos que poco a poco son desplazados por productos extranjeros de mayor calidad, esta amenaza exige en los empresarios algunos cambios estratégicos mayores. De esta manera, la decisión de implantar la gestión de calidad es una decisión estratégica que pertenece a la dirección general de la empresa, lo cual implica un verdadero cambio en el seno de cualquier organización, ya que implantar y gestionar la calidad implican necesariamente una evolución de la cultura de empresa y cambiar una cultura conlleva riesgos (transformar costumbres, reconsiderar sistemas, modificar comportamientos, etc.), por consiguiente se requiere tiempo y paciencia; por lo tanto, podemos asegurar que el éxito que se tenga en la empresa, en lo que a calidad se refiere, estará altamente relacionado con el compromiso que la alta dirección tenga con ésta. Bernillon (1993) afirma que, si lo que se busca es que la calidad sea un asunto primordial en una empresa, es indispensable que primero la dirección la convierta en suya y que la exhiba.

Con lo apenas expuesto, cabe hacerse una importante pregunta: ¿el compromiso de la alta dirección es lo único que se necesita para gestionar de manera exitosa la calidad en una empresa?. Nuestra respuesta es que, el compromiso de la administración es necesario pero no suficiente.

En este sentido Jurán y Gryna (1995) coincide al afirmar que además del compromiso, se requiere el liderazgo del directivo o alta gerencia. Liderazgo puede entenderse en muchos sentidos, y precisamente para evitar confusiones, el autor describe ocho tareas que definen a un líder que planea inculcar actividades de calidad en sus empleados: establecer y trabajar en el consejo de calidad, establecer políticas de calidad, plantear y organizar las metas de calidad, proporcionar los recursos necesarios, dar capacitación orientada a los problemas, participar en los equipos de mejoramiento de la calidad, estimular el mejoramiento y proporcionar reconocimientos y compensaciones.

Finalmente Jurán asevera que sólo cuando la alta dirección dedica tiempo a estas actividades proporciona evidencia del liderazgo, lo cual inculca en otros la idea de hacer la parte que les corresponde con respecto a la calidad.

Así, la dirección no puede asumir todo el esfuerzo que implica trabajar con calidad en una empresa; debe asignar autoridad y responsabilidades al resto de la estructura organizacional para el desahogo práctico de la gestión de la calidad. A la puesta en práctica de los planes de la dirección por parte de todos los miembros de la empresa se le denomina sistema de calidad.

Formalmente, Senlle (1994) define al sistema de calidad como el conjunto de la estructura de organización, de responsabilidades, de procedimientos, de procesos y de recursos tanto materiales como humanos, que se establecen para llevar a cabo la gestión de la calidad.

El sistema debe diseñarse de acuerdo al tipo de empresa, a sus objetivos, su producción o servicios, su economía pero sobre todo a los objetivos de calidad y a la relación existente entre el proveedor y el cliente.

Para que el sistema de calidad funcione se debe de emplear la metodología conocida como “Planificar-Hacer-Verificar-Actuar” (PHVA), de la cual ya se habló con anterioridad

Ahora bien, una vez elegido un modelo de calidad, definida la gestión de la misma y el sistema bajo el cual se trabajará resulta notorio que lo que una empresa elige no necesariamente es lo que han elegido otras. Bajo este criterio, existirían tantas aproximaciones a la calidad como empresas habría, para solventar esta dificultad es que se han unificado criterios bajo los cuales se rijan. A este proceso se le llama normalización, que es la acción de estandarizar algo de tal manera que cada que se realice una acción dada se obtengan resultados iguales, en este caso hablamos de criterios de calidad, en otras palabras, normas de calidad. Según Laboicheix (1997) los términos norma y calidad guardan una relación no fortuita, las necesidades a satisfacer son de orden muy variado y para lograr su objetivo necesitarán de normas, es decir, la calidad debe ser normalizada.

3.3. Normas Internacionales de Calidad

La implantación de un sistema de calidad ha tenido como objetivo básico completar los requisitos técnicos sobre los productos y servicios, para garantizar así que la calidad sea alcanzada de manera consistente.

Sin embargo, como ya se aludió anteriormente existen variados enfoques de cómo debe ser un sistema de calidad, por lo que se requiere de una normalización. Atendiendo a esto, el organismo internacional de normalización (International Standards Organization, abreviado ISO), después de varios años de trabajo de su comité técnico en 1987 aprobó las normas serie ISO 9000, que conjugaban los diversos enfoques de sistemas de calidad. Así, dichas normas se han convertido en las prescripciones que debe reunir un sistema de calidad internacionalmente, y paulatinamente son exigidas con mayor frecuencia a los proveedores por parte de los clientes.

Las Normas ISO plantean los requisitos mínimos que debe reunir un sistema de calidad, por lo que estructurar un sistema de aseguramiento de la calidad basado en estas Normas es una forma de trabajo en la dirección adecuada para cubrir estándares internacionales.

Ahora bien ISO 9000 es una base que suministra los criterios para la elección y utilización de uno de los niveles de requerimientos más específicos, que se elegirán de

acuerdo a la empresa y que están establecidos en otras cuatro normas a saber, Normas ISO9001, ISO9002, e ISO9003 cuando existe propósitos externos de aseguramiento de la calidad e ISO 9004 que se emplea para propósitos de la gestión interna de calidad. En otras palabras, ISO 9000 enumera los conceptos a tener en cuenta para establecer un sistema de calidad, pero de acuerdo a los alcances que se le quiera dar y al tipo de empresa se elige una de las normas antes mencionadas.

A continuación describiremos brevemente cada una de éstas.

3.3.1 Norma ISO 9001. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño/desarrollo, producción, instalación y servicio.

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad de requisitos debe ser asegurada por el proveedor desde la verificación de su propia calidad para cumplir con las condiciones del contrato o la orden de compra, hasta el aseguramiento posventa, pasando por el diseño o desarrollo, la producción, transporte e instalación. Los requisitos establecidos en esta norma tienen el objetivo de evitar productos no conformes en todas sus etapas, desde el proyecto o diseño, hasta el final de la vida útil del producto, incluyendo los servicios al cliente. En el caso de productos no conformes, se busca su detección, identificación y segregación, así como la implementación de acciones correctivas de manera oportuna.

3.3.2 Norma ISO 9002. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación

Esta norma se emitió para ser utilizada cuando la conformidad a los requisitos especificados debe ser asegurada por el proveedor durante la producción e instalación. Este modelo, respecto al anterior no incluye control del diseño y servicio al cliente. Es aplicable cuando los requisitos de funcionamiento del producto y/o servicio ya han sido establecidos y consecuentemente el proveedor se responsabiliza de la gestión de la calidad en las etapas de fabricación e instalación y cuando la conformidad de los productos pueden ponerse de manifiesto con suficiente confianza si el proveedor demuestra, en forma fehaciente, su actitud para fabricar e instalar el producto. Se diferencia de la norma ISO 9001 en que en ésta se evitan productos no conformes

únicamente en las etapas de fabricación e instalación; en el caso de que existan se implantan acciones correctivas.

3.3.3. Norma ISO 9003. Modelo para el aseguramiento de la calidad en inspección final y ensayos.

Este es el tercer modelo de aseguramiento de la calidad para propósitos contractuales. Esta norma establece los requisitos mínimos que debe cumplir el sistema de aseguramiento de la calidad de un proveedor que tiene la responsabilidad de inspeccionar y efectuar las pruebas finales de aceptación correspondientes al producto. En el caso de productos no conformes se busca su detección, identificación y segregación. Esta norma no exige acciones correctivas.

3.3.4. Norma ISO 9004. Gestión de la calidad y elementos del sistema de calidad. Parte 1 - Guías

Describe un conjunto básico de elementos con los que puede desarrollarse e implantarse un sistema de gestión de la calidad. Está concebida para situaciones no contractuales y para el caso de que una empresa requiera orientaciones para instrumentar y mantener un sistema de calidad que torne a la empresa más competitiva y le permita obtener la calidad deseada en una forma económica.

3.3.5. Norma ISO 9001/ 2000.

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 que acabamos de presentar fueron publicadas por primera vez en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión la cual fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existe actualmente sobre implementar ISO 9000.

Actualmente el comité Técnico de Normalización de Sistemas de Calidad (COTENNSISCAL) es el responsable de la elaboración de las Normas Mexicanas correspondientes a la familia ISO 9000. Por medio de este comité es que se da a conocer la nueva familia ISO 9000:2000, versión nacional NMX-CC 9000 – IMNC.

A continuación, describiremos brevemente los cambios principales que fueron resultado de las revisiones del año 2000 a la familia ISO.

Cambios principales.

- El número de normas en la familia ISO se redujo simplificando su selección y uso. La serie principal está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario

ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (En adelante la única norma certificable en la serie)

ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

ISO 19011, Directrices sobre la auditoría de Sistemas de Gestión de la calidad y ambientales.

- Ha sido corregido el énfasis en la certificación en ISO 9000, para que no se anteponga al uso de las normas para la mejora de la calidad. La norma ISO 9001 y la norma ISO 9004 han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo como un conjunto coherente.
- El vocabulario utilizado en las normas revisadas se encuentra menos orientado a la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.
- Las normas ISO 9000 revisadas están basadas en ocho principios de gestión de la calidad a saber:

Organización con enfoque en los clientes. Las organizaciones dependen de sus clientes, se preocupan por las necesidades actuales y futuras y se esfuerzan por satisfacerlas.

Liderazgo. Los líderes establecen la unidad de propósito, dirección y el ambiente interno de la organización, ellos propician el ambiente en que las personas estén totalmente comprometidas con el logro de los objetivos y desarrollan la capacidad de cambiar, con la velocidad que requiera su organización.

Involucramiento de personas. El personal en todos los niveles es la esencia de una organización y su total participación y capacitación soporta las habilidades para usarse en beneficio propio, de la organización y del cliente.

Acercamiento al proceso. Un resultado se logra más eficazmente cuando los recursos relacionados y las actividades son manejados como procesos con el enfoque en el cliente.

Acercamiento a los sistemas de administración . Identifica, entiende y maneja un sistema de procesos interrelacionados para un objetivo dado que contribuya a la efectividad y eficiencia de la organización.

Mejora continúa. Es un objetivo permanente de la organización, no tiene fin, no es una moda.

Acercamiento a la toma de decisiones. Las decisiones efectivas son basadas en la lógica y en el análisis de los datos e información.

Relación del proveedor con beneficios mutuos. Entre la organización y los proveedores aumentarán sus habilidades para crear valor.

- Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más que la estructura lineal de veinte requisitos de las normas 1994, el modo en que las organizaciones operan realmente. La base de la estructura lineal de veinte requisitos de las normas de 1994. La base de la estructura son cuatro nuevas cláusulas principales: Responsabilidad de la dirección, Gestión de los Recursos, Realización del producto y Medición, Análisis y Mejora.
- “Calidad” en la serie de normas ISO 9000 significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque se refuerza en las normas revisadas a través de la adición del requisito de medir la satisfacción del cliente.
- La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes.

- La serie ISO 9000:2000 hace a la mejora continua un requisito explícito, y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como una parte integral de las normas revisadas.

Uno de los principales beneficios de esta revisión es que exige el compromiso de todos los miembros de la empresa. Una organización laboral que no responde a las exigencias del entorno al adecuarse, está condenada a la obsolencia, y el proceso de certificación de la calidad no escapa a esta “regla”; las normas de calidad son un claro ejemplo de estándar hoy en día, pero cuyo sentido se ha tergiversado, y el cambio es simplemente superficial buscando la certificación como un fin y no un medio de generar calidad.

Como acertadamente explícita Nolan (1995), los cambios a ponerse en marcha requieren cambios en los empleados en diversos niveles, no solo administrativos, sino cambios psicológicos.

3.4. Procesos psicológicos que intervienen en la gestión de la calidad

La forma más viable para que la calidad exista en una empresa es por medio de conocer qué procesos psicológicos operan en el trabajador para que se pueda influir de una manera más auténtica sobre los comportamientos de los individuos en una empresa con miras a tener, mantener y mejorar continuamente la calidad en sus productos o servicios.

Si se analizan los ocho principios básicos de gestión de calidad de la Norma Internacional de Calidad ISO 9001:2000, se observa que la mayoría de estos principios administrativos dan a conocer qué es lo que los individuos deben hacer para conseguir la calidad. Desde nuestro punto de vista, estos requerimientos llevan implícitos procesos psicológicos que si no son tomados en cuenta pueden dificultar o entorpecer el camino hacia la calidad ya que los empleados sólo se preocuparán por hacer lo que de ellos se pide sin tomar en cuenta la importancia que tiene para ellos, para su crecimiento personal y para la vigencia de la empresa – de la que forman parte – al involucrarse como agentes psicosociales en el cambio cultural que supone una certificación de calidad en la empresa de la que forman parte.

Basados en lo expuesto por Taormina (1997), consideramos que una auténtica cultura de calidad sólo se puede conseguir si se involucra los rasgos psicológicos de los individuos que la ejercerán; de otra manera, la calidad seguirá siendo considerada por los individuos como una carga extra de trabajo de la que pocas veces se obtienen beneficios personales.

De tal forma, el liderazgo - segundo principio básico de la gestión de la calidad, según la norma antes citada - juega uno de los papeles más importantes en el proceso de la calidad debido a que del buen papel que tenga el directivo como líder dependerá el ambiente interno de la organización. Dicho ambiente debe propiciar que las persona estén totalmente comprometidas con el logro de los objetivos. Para que un directivo pueda identificarse como un líder sobresaliente debe tener cualidades como el **autocontrol**, el cual consiste en tener un buen control de impulsos, actuar con objetividad y poseer una gran confianza y seguridad en sí mismo. El autocontrol es un requisito previo necesario para la motivación ya que hace la vida más predecible y aumenta el rango de opciones disponibles.

Además de autocontrol, y retomando lo analizado por Karatsu (1992), existen diferentes aptitudes con las cuales debe contar un buen líder (que en el caso de las empresas suele asociarse con la figura de los directivos), y la mayoría de ellas apelan a un proceso psicológico, como por ejemplo: sentido común, trabajo en equipo, imparcialidad, comprensión, poder de persuasión, estabilidad, intrepidez, responsabilidad, y sensibilidad. Sin sentido común y trabajo en equipo ningún director puede motivar a sus subordinados; además la imparcialidad le permitirá tratar equitativamente a sus empleados ya que si éstos son tratados injustamente estarán menos motivados. Además de esto, para los subordinados es muy importante prestar ayuda cuando sienten que lo que ellos ofrecen es comprendido y apreciado. Por otra parte, un directivo puede contar con un buen plan, pero si él es incapaz de persuadir a los demás, el plan no podrá concretarse. Si es intrépido será capaz de alcanzar los objetivos planteados, consiguiendo de esta manera que la moral de los empleados suba. Estas son, de manera breve algunas de las cualidades que un directivo necesita para manejar a una organización de manera efectiva. Adicionalmente consideramos que habilidades como el liderazgo son deseables no solamente en directivos, sino en todo el

personal de la empresa si se desea proporcionar un producto o servicio de calidad, pues en el proceso cada quien tienen un cliente y algo a su cargo.

Continuando con los principios de gestión de la calidad, otro es el involucramiento de las personas; por involucrar entendemos incluir y comprometer a alguien en un asunto. En este caso, el personal es la esencia de la organización y su total participación es la base para el cambio hacia una cultura de calidad, la cual invita a su vez a un cambio en el comportamiento y las actitudes de los individuos pertenecientes a la empresa. Sobre esto, Fresco (1991) afirma que un cambio en el comportamiento requiere de **aprendizaje**, cuya razón es la base de conocimiento. El aprendizaje es un cambio relativamente permanente de comportamiento que será evidente a través de la conducta observable. En nuestra opinión, si existe un cambio en la conducta también la actitud, en este caso la actitud hacia la calidad, será otra. Castellanos (1993), define al cambio como un proceso de modificaciones que producen diferencias específicas con respecto a la situación actual. Afirma que cuando un cambio es acelerado y brusco la resistencia a este es mayor; si la persona ve amenazada sus costumbres, hábitos, privilegios laborales o familiares presenta como respuesta una resistencia al cambio. Esto último pone en evidencia el papel que juega la psicología en el proceso de cambio, y la importancia que tiene el incluirla en un concepto que pareciera ser exclusivamente administrativo: la calidad.; sobre todo porque, como ya se ha mencionado, si abogamos por un cambio en el comportamiento por medio del aprendizaje incidimos casi directamente en las actitudes, las cuales siempre aluden a realidades concretas y están condicionadas por los valores de los individuos.

Por último analizaremos el sexto principio de gestión de la calidad: la mejora continua, la cual se considera dentro de la norma ISO 9000:2000 como un objetivo permanente de la organización. Desde nuestro punto de vista, para que algo o alguien mejore continuamente debe estar motivado, en el caso específico de las empresas, para que la mejora continua exista es indispensable que su personal este motivado. La necesidad de motivación, de acuerdo con Jurán (1990), surge porque hay algunos obstáculos muy reales para lograr la calidad y porque la eliminación de esos obstáculos suponen motivación. De esta forma, un buen punto de partida para los altos directivos consiste en adquirir comprensión de cuales son los motivadores reales del

comportamiento humano en la empresa relativos al logro de la calidad. De tal forma que hablar de mejora continua también supone hablar de motivación. Si psicologizamos lo argumentado por Jurán, podemos agregar que cualquier persona que hable de motivación debe considerar que la principal – si no es que la única – fuerza motivadora del individuo es la necesidad, 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 e intensidad de ésta. Si se pretende que la calidad en una empresa se consiga y que continuamente mejore, entonces se debe conseguir en los individuos que la conforman, en primer lugar, un interés real y personal sobre la calidad, y en segundo, la necesidad de que ésta exista y se mejore continuamente.

Enlistar aquí uno a uno los procesos psicológicos que están inmersos en el proceso de la calidad, nos podría conducir a resaltar unos más que otros o a omitir alguno, es por eso que optamos por hacerlos presentes en el programa propuesto en esta investigación, pero antes de llegar a éste es de igual importancia para nosotros resaltar el papel que juega la cultura en la manera en cómo el empleado mexicano percibe el trabajo y la calidad en el

Cabe señalar que el término cultura, al igual que otros que se han abordado, tienen diferentes connotaciones de acuerdo a la disciplina y teoría desde la que se estudia; para nuestros fines no es necesario ahondar al respecto, basta decir que entendemos por cultura al conjunto de valores, creencias, actitudes y tradiciones que definen a una población. Para proponer un programa de motivación hacia una cultura laboral de calidad, como es el objetivo de la presente investigación, y que éste sea efectivo, debemos considerar el factor humano en el que se pretende incidir: trabajadores mexicanos; esto implica un análisis de su cultura en general, y particularmente de su percepción y actitud hacia el trabajo.

La importancia de este análisis tiene múltiples aristas. Por una parte, la manera de ver a la calidad en México tiene fundamento en algunos elementos de la cultura como son la baja autoestima y sus “compensaciones”, los vicios en las prácticas laborales, etc.. Por otra parte - no desligada de la anterior - ya en el capítulo dos comentábamos que el programa de motivación retomará muchos elementos de la teoría Z, en tanto ésta propone un cambio de valores, a los que asociamos precisamente con la cultura laboral;

ahora bien, la idea no es meramente “trasladar” dicha teoría al caso de México, sino del mismo modo en que la Norma ISO 9000 se ha adaptado a la idiosincrasia nacional, hacer lo propio con el programa de motivación.

Una vez acotada la trascendencia del análisis, procedemos a desglosarlo

3.5. *Cultura Mexicana*

Ramos (1992) cita como un posible origen de la actual cultura mexicana a la colonización. El proceso de “españolización”, dice, nos ha conformado como románticos, pasionales y por tanto impulsivos, así como no dados a ejercitar el pensamiento crítico. Sobre todo, la diferenciación de castas, comenzó a generar un sentimiento de inferioridad en los mexicanos respecto a los extranjeros que permanece de manera velada hasta la actualidad en manifestaciones compensatorias. Ramos destaca a la pedantería, esa actitud de defensa que tras la máscara de falsa erudición quiera aparentar conocimientos cuando en realidad oculta su inferioridad; otra manifestación de la pedantería es la impulsividad al realizar actividades de trabajo que no se dominan por el simple hecho de “demostrar” que se sabe o es más que el resto de sus compañeros; también el ejercicio excesivo del poder cuando se obtiene es muestra clara de la pedantería, y es sin duda alguna un punto trascendental y es sin duda alguna un punto trascendental a tomar en cuenta para la elaboración de nuestras propuestas, pues cabe recordarse que éste se dirige principalmente hacia los mandos medios y altos, cuyo comportamiento es la base moldeadora para otros trabajadores. Por ello abogamos por la promoción de ciertos valores en contraposición a actitudes como la del ejercicio excesivo del poder.

Por su parte, en lo relativo al sentido del humor del mexicano, lo consideramos pésimo, toda vez que hace broma de toda situación incluso cuando se trata de una tragedia - personal o social - como es el caso del terremoto de 1985 a raíz del cual surgieron rápidamente chistes y “colmos” que, en opinión de Monsiváis minimizan los eventos y no permiten una reflexión crítica de los hechos, por lo que no se aprende de este tipo de experiencias. Dicho sentido del humor también se aplica al trabajo, pues como afirma Villoro (1999), en México nada escapa a la ironía.

Una tercera característica de la cultura mexicana es su propensión a los núcleos muy estrechos y cerrados, tanto familiares como sociales, en donde los miembros que los conforman se cuidan y respaldan en modo paternalista, incluso descalificando y demeritando a los que están fuera de éstos, con lo cual se pierde el sentido de cooperación y se sustituye por el de “compadrazgo”, esto es, protección de los “míos” a toda costa, sin emplear un pensamiento crítico. Del mismo modo que las anteriores características, ésta tiene sus repercusiones en el ámbito laboral.

Finalmente, existe en nosotros los mexicanos una cultura de corrección más que de prevención y de falta de constancia en diversas áreas, por ejemplo, el cuidado de la salud: no asistir al médico periódicamente, sino hasta sentir un malestar, y además interrumpir los tratamientos ante aparentes mejorías; por supuesto, el aspecto del trabajo no escapa a estas actitudes.

3.6. Cultura laboral y motivación hacia la calidad.

Cuando hablamos de motivación - siendo éste uno de los principales tópicos de la investigación - hablamos también de cultura. Jurán, Gryna y Bingham (1990) en ese sentido, comenta que para comprender cuáles son los motivadores reales del comportamiento humano en la empresa relativos al logro de la calidad, se necesita conocer el patrón cultural, que no es otra cosa que el cuerpo de creencias, hábitos y prácticas que las personas han desarrollado para manejar los problemas que se les presentan.

Así, cuando se intenta implementar o renovar un sistema de calidad a fondo, con el compromiso de todos los implicados, es probable que nos enfrentemos a la resistencia cultural; de pronto las nuevas medidas atentan contra las prácticas usuales del trabajador, tiran mitos que se habían vuelto creencias.

En un estudio sobre actitudes y sistemas de creencias, Harvey, Juhasz y Griffin (1998) encontraron que las actitudes hacia el trabajo están relacionadas con el sistema de creencias del trabajador. Del mismo modo, apuntan, las prácticas de los gerentes y supervisores están guiadas por su propio sistema de creencias, que con frecuencia contradice al de los trabajadores, y desafortunadamente esto se refleja en los

resultados: falta de comunicación y malentendidos, baja productividad, competencia más que cooperación, etc.

Con base en lo anterior, es posible decir que generará resultados más satisfactorios entender esas creencias que contradecirles. Sólo partiendo de esto se pueden identificar los verdaderos motivadores del trabajador mexicano para incentivar una cultura de calidad derribando resistencias culturales, tal como planteamos en el objetivo de la presente investigación bibliográfica. Una vez conocida la cultura laboral mexicana (y no las presuposiciones y prejuicios que con frecuencia emplean gerentes y supervisores) proponemos la promoción- que no imposición - de valores alternativos que refuercen una actitud positiva hacia la calidad. En este sentido encontramos consenso en las recomendaciones de Petty, Beadler, Lowery, Chapman y Conell (1995), quienes al analizar cualitativamente la relación entre cultura organizacional y ejecución en el trabajo, sugieren que para mejorar dicha ejecución es importante que los altos mandos conozcan la actual cultura organizacional y entonces tiendan a modificarla construyendo acuerdos y promoviendo valores diferentes a través de la conducta gerencial y un sistema de recompensas adecuado, pues la cultura laboral y el desempeño están íntimamente ligados. Los autores señalan a la capacitación constante como el mejor medio para promover estos valores; sin embargo, cabe reconocer que no hacen mayores señalamientos en cuanto a la capacitación y aparentemente generalizan que la cultura organizacional es la misma independientemente del país del que en cuestión,

En ese orde de ideas, Weaver y Martínez (2000) realizaron un estudio en Estados Unidos sobre valores y cultura laboral con el fin de determinar, por una parte, si los hispanos deben considerarse parte de una muestra junto con los anglosajones para fines de estudio, y por otra si dentro del grupo de hispanos se les debe considerar iguales independientemente de su país de origen, o por el contrario, debe estudiárseles de acuerdo al país del cual provienen. Entre sus hallazgos esta que definitivamente los anglosajones y los hispanos no comportan valores y creencias - con lo cual estamos de acuerdo -, pero también afirman que los hispanos deben considerarse dentro de un mismo grupo, argumentando que comparten características que trascienden su país de origen y los hace altamente homogéneos en actitudes y conducta, desde su lenguaje (español), religión (católica) y la influencia española y portuguesa a la que están sujetas

sus valores. Es en esta segunda afirmación en donde discrepamos, porque no consideramos que un brasileño, un argentino y un mexicano (por ejemplo) tengan la misma percepción del trabajo, pese a compartir lo antes descrito, Sin embargo, dado que a fin de cuentas no es nuestro objetivo diferenciar u homogeneizar a los hispanos, nos centraremos en el análisis de la cultura laboral mexicana, sus valores y sus motivadores base fundamental para la elaboración del programa que proponemos.

3.7. Cultura laboral mexicana.

El sentido del humor característico de la cultura mexicana, está lleno de referencias que denotan su concepto del trabajo. Existen refranes populares como “el trabajo embrutece” que parodia otro lema que indica que “el trabajo ennoblece”, “ la ociosidad es la madre de una vida padre” en vez de “la ociosidad es la madre de todos los vicios”, “si el beber interfiere con tu trabajo... deja tu trabajo” que en medio de la risa que generan, explicitan la actitud hacia la actividad laboral.

Díaz (1994) hace un análisis de la conducta laboral del mexicano, en la cual señala que el mexicano contradice muchas de las teorías psicológicas incluso tratándose de autores latinos; el argentino Salvador Minuchin (1986) estableció cuatro etapas por las que atraviesan todas las familias, a saber, pareja sin hijos, pareja con hijos en edad preescolar, pareja con hijos en edad escolar, y nido vacío; sin embargo, al realizar estudios en México, el autor encontró que la etapa de nido vacío no existe en nuestro país, y de hecho, los hijos no se van de la casa, si no que agrandan el “nido” con sus propias familias. Esta fuerte cohesión de las familias mexicanas, Díaz la enlaza con otra importante teoría: la de Maslow, y en conjunto, estas dos teorías explican la singular cultura laboral mexicana.

La teoría motivacional por excelencia es la de Maslow. Sin ahondar demasiado en la teoría - pues ya se revisó -, Díaz argumenta que al trabajador mexicano no lo “mueve” a trabajar cubrir sus necesidades (incluso primarias) pues si no lo hace, existe toda una red de apoyo familiar que lo respalda incluso al quedarse sin trabajo, por lo que la probabilidad de perderlo no es uno de sus motivantes.

Las necesidades de afecto tampoco necesita cubrir las con sus compañeros de trabajo, pues lo obtiene en demasía de su familia de origen. Para Díaz, esto explica cuando menos parcialmente la falta de cooperatividad entre los trabajadores mexicanos. Esto es, ellos no necesitan más que sobrellevar a sus compañeros, pues el afecto lo da y lo recibe de su familia.

Más importante aún, los mexicanos no necesitamos cubrir necesidades de autoestima mediante el trabajo, es decir, no cubrir en el sentido estricto de la palabra. En la teoría de Maslow, toda necesidad es acompañada de una señal, misma que para apagarse requerirá de un satisfactor. En ocasiones, se sustituye a los satisfactores por compensadores, como es el caso en algunas particularidades del trabajador mexicano, en este ejemplo la autoestima; antes que reconocer habilidades y áreas de oportunidad, algunos trabajadores se sobrevaloran a manera de compensación de déficits en autoestima, actitud que en su momento denominamos pedantería. Así, los mexicanos expresamos sapiencia ante procedimientos laborales antes que preguntar lo que se desconoce (con resultados la mayoría de las veces no satisfactorios), exceso de confianza cuando consideramos que algo “ya lo sabemos hacer”, lo cual deriva en no seguir procedimientos estrictamente, cuyas consecuencias son principalmente accidentes de trabajo y deterioro en la calidad de los productos o servicios.

Finalmente, incluso los mandos medios y altos no escapan a una característica común a los trabajadores mexicanos, y esta es la de cumplir con su trabajo sin un compromiso real detrás del mismo. Queremos concluir dando un ejemplo de esta característica que de hecho nos impulsó a realizar la presente investigación. Las empresas se están certificando bajo el ISO 9000, pero la observación de sus lineamientos sólo se hace previo a una certificación o auditorías de seguimiento, con lo cual la calidad se ve como algo circunstancial, pasajero.

Con base en lo anterior, y tomando en cuenta el análisis de la cultura laboral mexicana, es que se plantearon algunas propuestas para desarrollar un programa de motivación - a nuestro criterio óptimo, si bien no necesariamente práctico, según se entiende este término en nuestra cultura como “rápido” – hacia una acultura de calidad en empresas certificadas bajo ISO9000, mismas que se detallan a continuación.

CAPÍTULO 4

PROPUESTAS PARA UN PROGRAMA DE MOTIVACIÓN Y MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

Durante los tres primeros capítulos planteamos la importancia que tiene para el crecimiento de cualquier empresa admitir que las estrategias para mantenerse vigentes en el mercado no se deben adoptar sólo por moda: considerar qué es lo que en realidad puede motivar a la gente, las diferencias individuales, la cultura laboral y la nacional, son elementos que aportan todo aquello que puede llevar al éxito a un programa para motivar una actitud tendiente hacia la mejora continua.

La reacción en cadena de Deming ha inducido una nueva manera de incrementar la productividad, lo cual no implica que los obreros hagan las cosas de manera más rápida o con mayor esfuerzo, sino que la empresa, todos los que la componen, haga las cosas bien desde la primera vez. De esta manera, la responsabilidad de mejorar la calidad también recae en la dirección de la empresa y no sólo en el trabajador. Sin lugar a dudas la reacción en cadena ha permitido una gran reducción de costos en las empresas. Sin embargo, cuando los directivos y técnicos tratan de llevarla a la práctica es frecuente que en las empresas se vea con duda y pesimismo esta alternativa para mejorar la calidad; es aquí cuando el trabajo profesional del psicólogo juega uno de sus papeles más importantes: el de la capacitación, ya que no sólo es necesario saber hacia donde se quiere ir, sino cómo llegar,

En México con frecuencia se ha minusvalorado a la utilidad de la capacitación, calificándola como un "gasto inútil" o "pérdida de tiempo". Estas aseveraciones no son del todo falsas en tanto la capacitación ha dejado de lado que se necesitan resultados palpables y no necesariamente a corto plazo - es frecuente que los mismos cursos planteen objetivos demasiado ambiciosos" como mejorar la calidad de la comunicación en los empleados tras veinte horas de curso - pues ofrecer resultados difíciles de alcanzar tras un determinado

tiempo genera expectativas altas en los directivos que al no cumplirse deriva en calificativos como los ya nombrados; como a fin de cuentas son los mandos altos quienes autorizan los eventos de capacitación, ese es un motivo primordial del por qué ellos deben ser los primeros en capacitarse bajo el programa que proponemos (si bien no los únicos), para experimentar la importancia y trascendencia de una adecuada capacitación.

Nuestro programa no abunda en particularidades ya que los intereses de cada empresa variarán de acuerdo a su rubro, tamaño, objetivos y filosofía, pero sí plantea elementos generales que consideramos afines a todas ellas en trascendencia, sobre todo ahora que ISO 9001 en su versión 2000 ha compaginado parámetros de calidad en una sola norma, de tal manera que cualquier empresa, independientemente de su rama, pueda aplicarlos; de ahí se desprende que nuestra propuesta esté orientada hacia la calidad bajo ISO 9001: 2000, pues a fin de cuentas todas las organizaciones laborales involucradas con la calidad tendrán que certificarse o actualizarse en ésta, y es mejor hacerlo con un compromiso real de por medio, lo cual sólo puede alcanzarse con un cambio de perspectiva de todos los miembros de la empresa hacia la calidad.

Sabemos que lograr cambios de una actitud relacionada con la cultura de origen no es cuestión sencilla, y es de hecho, bastante complicado. Debido a esto, nuestro programa plantea un trabajo a largo plazo, pero cuyos resultados no son sólo más probablemente positivos, sino además serán parte integral de la cultura laboral de la empresa que lo ponga en práctica.

La evidencia empírica en la cual nos basamos para proponer algo de esta naturaleza es el trabajo de Rodríguez, Bozzo y Arnold (1999; compilados en Dávila y Martínez, 1999) quienes analizaron el proceso y resultados de implementar en Goodyear Chile - esta empresa se dedica a la fabricación y venta de neumáticos - un programa de calidad total, procedente de la matriz ubicada en Akron Ohio. El programa contempló el mejoramiento de la comunicación como una totalidad, y de las relaciones trabajadores - administración (que en nuestro caso está contemplado en la norma ISO 9004, que en la versión 2000 es parte complementaria de ISO 9001), activar las

estructuras organizacionales y el mejoramiento de productos con resultados competitivos. El éxito del programa dependía tanto del compromiso de la alta gerencia con la estrategia propuesta como del de todas las estructuras organizacionales de Goodyear Chile, y de que el programa se mantuviera constante y vigente, no como algo que se intenta para abandonarlo tiempo después, independientemente de los resultados.

Los autores encontraron que tras cuatro años de aplicar el programa con elementos del Kaizen (cambio paulatino) y sobre todo cumpliendo con el compromiso del total de los miembros de la empresa, un cambio cultural fue posible. Para lograr cambios de esta naturaleza, dicen, se requiere del conocimiento profundo de la cultura laboral previa y los eventuales puntos de apoyo (áreas de fortaleza y oportunidad) que permitan su logro; esta evaluación y la implementación del programa requirieron el trabajo de psicólogos, antropólogos, sociólogos e ingenieros. Se evaluó la cultura de origen mediante entrevistas individuales a informantes clave, entrevistas grupales, encuestas, cuestionarios de diagnóstico de cultura laboral, historias laborales y pruebas de valores descriptivos (aceptación - rechazo de ciertos valores).

Los rasgos más representativos de la cultura laboral chilena - que no son necesariamente los mismos que en la mexicana - son: cultura del temor, esto es, el trabajador chileno se siente amenazado de perder el empleo si no logra mayor productividad (una de las frases citadas más comúnmente por ellos fue "en esta empresa el despido es como la muerte, sabemos que va a llegar, pero no cuándo nos va a tocar"); paternalismo, que es la "protección" que dan los jefes a sus empleados a cambio de su incondicionalidad o "lealtad"; respeto, que es un valor trascendental para los chilenos, para quienes los formalismos sociales son indispensables, así como es intocable la gente a la que deben respeto (sus "vacas sagradas"); timidez, expresada como temor al ridículo o al fracaso, lo que deriva en una actitud demasiado rígida hacia su persona y una excesiva autoexigencia; individualismo, que es como su nombre lo indica, una tendencia a preferir trabajar solos; resistencia al cambio, según los autores, derivada de la falta de confianza en los beneficios que traería un plan de trabajo de esta

naturaleza, pues los anteriores intentos solían ser abandonados cada que la persona a cargo ideaba un nuevo plan y abandonaba el anterior; finalmente, los altos ejecutivos usualmente no se integran al resto del personal.

Tras cuatro años de aplicación del programa el resultado fue exitoso, y aquellos valores que no lograron modificarse en la cultura chilena (a saber, el individualismo y el respeto) se orientaron sencillamente a que no obstaculizaran los fines de una cultura de calidad.

Otro estudio sobre cultura laboral es el realizado por Folgar (1996) quien se refiere al caso de la cultura laboral argentina, que pese a tratarse de un país latinoamericano también, tiene sus particulares valores de acuerdo a las circunstancias por las que ha atravesado. Así, el autor ubica a la década del '40 como el comienzo de una actitud de mínimo esfuerzo con expectativas de recibirlo todo gratuitamente, la cual está arraigada en el "distribucionismo" generado por el Poder Ejecutivo de la nación que se creyó destinado a distribuir las riquezas del país al pueblo, riquezas que para 1945 se habían agotado. Esta actitud que aún a la fecha prevalece, asegura Folgar, también tiene un punto de partida en otro valor: la soberbia, pues desde la educación primaria al argentino se le enseña que, vive en un país "rico", y que puede por lo tanto vivir como rico, aunque la realidad indique lo contrario; la soberbia incluso se hace latente en el trabajo, indica el autor, pues al ocupar puestos gerenciales, el argentino considera que por algo ha llegado ahí y entonces no necesita aprender más. Estas actitudes, sentencia, impedirían el desarrollo posterior del país y mantendrían a sus ciudadanos en una condición rutinaria, de resignación y sin miras al progreso de Argentina.

En el caso de México, Salinas, Laguna y Mendoza (1994) reportan los resultados sobre el impacto del Programa de Mejoría de Calidad en los Servicios de Salud del DDF. Este programa fue desarrollado por la Dirección General de Servicios de Salud del DDF y tuvo dos fases: generación de una cultura de compromiso hacia la calidad, y la instalación de estructuras para mejorarla. Los autores comentan que se desarrollaron acciones educativas y motivacionales orientadas a modificar actitudes, entender la necesidad del cambio, reconocer la

importancia que tiene la satisfacción del paciente (a fin de cuentas, un cliente) y los trabajadores, así como se difundieron mensajes relacionados con el tema por medio de carteles, trípticos, video-programas y talleres que contribuyeron al reforzamiento de los objetivos. Entre las carencias de este programa, de acuerdo a lo que encontramos en la presente investigación, está la falta de involucramiento de los mandos altos en tales actividades, y la falta de continuidad pues a saber, al cambiar de DDF a gobierno del DF se descontinuó cualquier esfuerzo anterior.

Basados en las teorías de Maslow y Herzberg, los resultados del impacto del programa del DDF revelan a la satisfacción del trabajador como un factor determinante de la calidad en la atención, y señalan a grandes rasgos que se encontró mayor satisfacción en todos los grupos contemplados en el programa (médicos, paramédicos, enfermeras, trabajadoras sociales e intendentes) en las áreas de tareas desarrolladas y rendimiento, mientras que por otra parte la insatisfacción se identificó en lo relativo al clima laboral intragrupo e insuficiente reconocimiento por parte de mandos superiores a su trabajo. Sin lugar a dudas, esas áreas de insatisfacción están relacionadas con los valores prevalecientes en la cultura mexicana - entre los que se cuentan la carencia de cooperatividad y déficits para formar vínculos afectivos reales con compañeros de trabajo - y más particularmente, con los valores laborales en instituciones gubernamentales de salud, por lo que un diagnóstico laboral previo al programa parecía necesario y el reporte, al menos, no menciona ninguno. De igual manera, no se realizan mayores descripciones sobre las acciones orientadas a generar una cultura de compromiso hacia la calidad, o en qué medida y a qué plazo se lograron cubrir los objetivos señalados.

Con base en lo anterior es posible decir que cambios culturales de esta naturaleza son deseables y posibles, pero la estrategia básica para lograrlo consiste en proceder con coherencia y constancia. Con esto nos referimos por una parte a que los valores y actitud que promuevan los mandos altos estén presentes primeramente en ellos - lo que en su momento hemos denominado "predicar con el ejemplo" - y su ejercicio no solo se reconozca sino que se

recompense, a esto llamamos coherencia; por otra parte, al hablar de constancia aludimos estrictamente a eso, que la promoción de dicha actitud se haga diariamente y por diversos medios, que ésta se recompense no sólo en víspera de alguna auditoría o cuando se crea necesario, sino diariamente según se cumpla (los medios bajo los cuales se puede llevar a cabo se discutirán más adelante pues no sólo hablamos de recompensas monetarias).

Así, una vez justificada la razón por la que proponemos a la capacitación - entendida no sólo como la ¡tripartición de un curso, sino todos los procedimientos que le anteceden y suceden, que es lo que denominamos un programa - como el medio ideal para generar una cultura de calidad en los trabajadores mexicanos, vamos a explicitar los elementos que a nuestra consideración es importante tomar en cuenta para un programa de esta naturaleza, elementos que están fundamentados tanto en lo expuesto durante los tres primeros capítulos, como en nuestra experiencia profesional.

4.1. Propuestas para un programa de motivación hacia una cultura laboral mexicana de calidad.

Nuestro programa se divide en dos tipos de propuesta: primero, las acciones a tomarse previa y posteriormente a un curso en el sentido literal de la palabra, y segundo, aquellos elementos que podrían componer dicho curso.

4.1.2. Acciones previas y posteriores al curso.

4.1.2.1. Diagnóstico de la cultura laboral

A nuestra consideración, antes de emprender acciones que pretenden modificar conductas y actitudes, se deben de conocer cuáles de éstas imperan actualmente en la empresa. El análisis de la situación actual es fundamental, ya que permitirá diseñar un plan estratégico que se adapta a los requerimientos de la organización. A continuación presentamos los puntos que puede abarcar dicho análisis.

Madurez.

Se determina mediante la identificación de la etapa de desarrollo en que se encuentra la empresa, ésta permite conocer cual es la probabilidad de éxito para iniciar un cambio de cultura. Recordemos que los hábitos o costumbres son difíciles de desarraigar cuando han prevalecido por mucho tiempo. Además, identificando la etapa por la que atraviesa la empresa se puede determinar si el momento es oportuno y las condiciones son propicias para promover un cambio. De hecho, si se considera al desarrollo de una empresa como una curva del tipo campana de Gauss, el punto ideal para tales fines es cuando la empresa se encuentra en la cima y no - como erróneamente se piensa - los cambios se deben contemplar en la cima de dicha campana.

Valores Organizacionales.

Ya en el capítulo dos mencionamos la teoría Z de Ouchi, y la importancia que tiene para una empresa contar, de acuerdo a la teoría, con valores que permitan un crecimiento sano. Por tanto, al efectuar el análisis de los valores predominantes en la empresa es necesario determinar el grado en que éstos promueven una cultura de excelencia. Es necesario evaluar aspectos como filosofía de la empresa, misión, políticas, objetivos y estilos de liderazgo prevalecientes. El diagnóstico de estas variables se puede realizar mediante entrevistas, encuestas y análisis de documentos e informes en donde se plasmen decisiones estratégicas que se hallan tomado.

Clima organizacional.

Por medio del estudio del clima organizacional se conocen las actitudes del personal hacia su trabajo y la empresa, además se pueden identificar los factores de satisfacción e insatisfacción. Puede generar en la gente el sentimiento de interés por su desarrollo personal por parte de la empresa. Este estudio se puede realizar mediante entrevistas de ajuste, entrevista de salida, buzones de sugerencias por parte del personal a la administración, periódico interno, encuentro en mesas redondas de directivos y personal operativo, conocer, - por medio de documentos -, la cantidad de empleados que han sido

promovidos dentro de la empresa (si ascienden dentro de la misma área o existe oportunidad de crecimiento personal al promoverlos a otras en donde desarrollen nuevas habilidades).

Factor Humano.

La clave de la excelencia es la gente, por tanto, se requiere evaluar las habilidades y conocimientos tecnológicos, administrativos y humanísticos de que dispone todo el personal de la empresa para afrontar el reto de un cambio de cultura hacia la calidad. Una auto-evaluación de desempeño será una rica fuente de información acerca de este punto, además de que puede brindar información acerca de los valores clave que se requieren para generar un verdadero cambio dentro de la empresa: honestidad ("qué tan bueno soy en mi trabajo") y humildad ("cuáles han sido mis principales logros y fallas"). Además de esto, las evaluaciones del desempeño, aplicadas periódicamente, permitirán conocer qué tanto le interesa a un empleado crecer dentro de la empresa. Un beneficio adicional de este tipo de instrumento es que permite averiguar si las fallas, que usualmente los mandos altos adjudican al personal, realmente se deben a ellos o si se trata de factores externos como falta de material, condiciones del sitio de trabajo, etc.

El análisis de los cuatro puntos recién descritos permitirá una reflexión, no sólo de la situación actual de la empresa, sino de quiénes la integran. A partir de esto, los directivos tendrán una visión concreta de lo que hasta ahora ha funcionado y lo que no, y podrán entonces visualizar los cambios pertinentes.

El tiempo considerado para este ejercicio dependerá de las características de la empresa, aunque es importante que sea suficientemente minucioso sin que ello implique prolongarlo demasiado, pues si transcurre mucho tiempo se puede perder el sentido y objetivo del análisis. Es recomendable que trabajen en conjunto el psicólogo y la dirección o el personal directamente implicado con la gente. Todos los resultados deberá de conocerlos la dirección.

4.1.2.2. Metodología: I tripartición de curso - talleres en cascada.

Uno de los primeros y más importantes criterios para poner en práctica un programa de la naturaleza que proponemos, es plantear a quiénes y en qué orden va a impartirse el curso - taller que es parte de dicho programa (y en ese sentido, cualesquiera cursos que se deseen programar posteriormente). Por supuesto, tratándose de una actitud positiva hacia la calidad, es deseable que todo el personal de una empresa la manifieste, pero a lo largo de la presente investigación bibliográfica se encontró que este tipo de capacitación no se concluye; nos referimos por una parte a que los cursos sólo se imparten a mandos medios y altos que no se preocupan por "transmitir" la información, es decir, reproducir el curso con sus trabajadores de manera adecuada; y por otra a que el curso se orienta a personal operativo, con el frecuente argumento de parte de los directivos de que son los primeros quienes necesitan capacitarse para la calidad por ser quienes están en contacto directo con el cliente y/o el producto, razonamiento que deja de lado el concepto de cliente interno.

Dado lo anterior, proponemos que el curso - taller dentro del programa de capacitación se imparta en cascada, esto es, que se dirija primeramente a mandos altos, después medios, hasta llegar a personal operativo. Ahora bien, si las condiciones económicas o estructurales de la empresa no permiten una capacitación a todos sus miembros, es deseable que cuando menos se elijan personas representativas de cada puesto para que a su vez transmitan la información a sus compañeros. También resultaría positivo que se realizaran periódicamente reuniones entre miembros representativos de los diferentes puestos, para discutir lo visto durante una determinada sesión o tema del curso, llegar a consensos, críticas y sugerencias grupales, lo que a su vez sería un reforzamiento indirecto de valores como la cooperación.

4.1.2.3. Elaboración de instrumentos de evaluación.

Es necesario que previamente a la impartición del curso se elaboren instrumentos de evaluación inicial y final adecuados a los fines. Típicamente, un instrumento de estas características se limita a indagar la impresión de los participantes respecto al desempeño del facilitador, las condiciones de las instalaciones, etc., o a preguntas teóricas sobre el contenido del curso, muchas veces constituidas por ítems cerrados con opciones múltiples de respuesta.

En nuestra opinión, para la evaluación inicial es deseable que las preguntas estén redactadas de tal manera que generen interés en los participantes, a través de cuestionamientos que les permitan conocer sus áreas de oportunidad - aquello que desconocen y sería deseable saber - respecto a los tópicos a tratar durante el curso, y a la vez generen dudas e inquietudes que se resolverán durante dicho curso. Por ejemplo, la pregunta "cuál es el momento ideal para realizar mejoras en una empresa?" puede revelar a quien la conteste si sabe la respuesta o no, y a la vez crear la expectativa de aclararla posteriormente.

Del mismo modo, sugerimos realizar evaluaciones a lo largo de todo el curso y no únicamente al inicio y al final; que éstas sean de ítems abiertos, tanto de conocimientos como de actitud, pues así no se limitan sus respuestas ni se contaminan las posibilidades de las mismas. Esto reforzará y motivará su interés en el curso, toda vez que les permite reconocer sus avances dentro del mismo.

Una segunda posibilidad de evaluación (complementaria de la primera) es la aplicación de lo aprendido, mediante ejercicios prácticos a realizarse durante las horas de trabajo. Por ejemplo, si en una determinada sesión el tema tratado es la cooperación, podría pedírsele a los participantes que voluntariamente ayuden a un compañero a hacer su trabajo (sin que éste sepa que se trata de una evaluación), para posteriormente contestar preguntas del tipo "¿cómo te sentiste ayudando a tu compañero?", "¿qué reacción tuvo?", etc.. Desde nuestra perspectiva, esta experiencia producirá resultados que van más allá de las típicas respuestas elaboradas (contestar lo que el facilitador quiere que se

conteste) que podrían dar a una pregunta situacional hipotética, lo cual es fundamental para un programa cuyo objetivo sea modificar aspectos de cultura laboral, pues si bien estos ejercicios son finalmente situaciones creadas artificialmente, están más apegadas a la cotidianidad de los participantes en el curso que cuando se formula un cuestionamiento del tipo "¿Qué harías si...". En ese sentido, el papel del psicólogo como creador y facilitador del curso - taller es recomendable sobre otros profesionales en Recursos Humanos, al orientar y guiar el autoanálisis, autocrítica, entre otros procesos psicológicos superiores implicados en un cambio de la naturaleza ya citada.

4.1.2.4. Énfasis de la práctica sobre la teoría.

Esta propuesta se hace en función de que las experiencias vivenciales y amenas ' resultan más significativas para los participantes que la simple teoría, por lo que sugerimos que en lugar de un curso, se imparta un curso - taller. Por supuesto que los talleres con frecuencia corren el riesgo de resultar muy divertidos pero ' carentes de contenido, y terminar percibiéndose como un entretenimiento sin mayores repercusiones en la conducta. Es, pues, responsabilidad de los facilitadores recuperar información teórica implícita en las actividades del taller, y canalizar a la gente hacia la reflexión.

Igualmente es deseable que se tenga en cuenta el tipo de actividades que se programará para cada tema del curso - taller, pues contrario a una creencia generalizada, muchas de las actividades dentro de los talleres que suelen denominarse "dinámicas", no son sino ejercicios que precisamente se utilizan para generar una dinámica en los grupos. En este orden de ideas, se debe tener claro qué se desea incentivar en el comportamiento de la gente; actividad física, crítica, debate, tensión, integración grupal, entre otras, ya que con frecuencia se tergiversa el sentido de estas técnicas y se cree que su amenidad es sinónimo de éxito en la aplicación, sin conocimiento de causa ni objetivo claro. En resumen, dependiendo del estado psicológico que pretenda promover el facilitador, se elegirá la técnica para promover una dinámica.

4.1.2.5. Instalaciones y materiales.

Aunque aparentemente es una recomendación que sobra, es pertinente recordar que las instalaciones y material de trabajo pertinentes son fundamentales para el éxito de un curso - taller, que es parte fundamental de un programa con las características que proponemos.

Las instalaciones deben ser cómodas, evitando el hacinamiento de los participantes, y procurando una iluminación adecuada. En cuanto a los materiales, sugerimos que el facilitador recurra a varios métodos expositivos y material de apoyo, desde diapositivas y videos hasta rotafolios, en todos los casos siendo concreto en contenido, empleando un lenguaje acorde con los participantes. Los manuales del participante también cubrirían esos requisitos, priorizando la resolución de ejercicios sobre la lectura. Aunque estas recomendaciones parecen ser del dominio de los profesionales en Recursos Humanos, preferimos recordarlas dado que desde la perspectiva de ISO 9001:2000, en el requisito 6.3 (que se refiere a la infraestructura de calidad, edificios, espacio de trabajo y servicios asociados) se estipula que en estos rubros también se debe dar calidad a los empleados; además, uno de los requisitos indispensables para el éxito del programa es la coherencia, esto es, no se puede hablar de actitud de calidad sin dar calidad.

4.1.2.6. Consideraciones sobre el color y sus efectos.

Los individuos que facilitan eventos grupales interactivos deben proponer técnicas que generen dinámicas orientadas a fomentar la interacción y la creatividad de quienes participan, para alcanzar los objetivos del curso - taller. Dado que la visualización es un elemento importante en la facilitación de eventos grupales interactivos, el color y la forma son componentes esenciales.

De esta manera, consideramos que se pueden integrar los colores y sus efectos en los participantes por medio del material y las instalaciones que ocupen. Se propone el siguiente esquema con el fin de que el facilitador tome

en cuenta cuáles son los efectos que se pueden conseguir usando colores específicos.

- **Amarillo.** Efectos: ligeramente estimulante, naturaleza expansiva, fuerza intelectual, comunicativo, movimiento, liviano, creatividad, actividad. Se usa para encontrar ideas, en técnicas creativas, para extraer conocimientos existentes, en el intercambio de experiencias.

- **Anaranjado** Efectos: sociabilidad, participación, relación con el tú/ustedes, atracción, actividad, fluidez, poder y conocimiento. Es recomendable emplearlo en la fase de profundización, para dar una estructura, en la búsqueda de soluciones, en el trabajo grupal, en el trabajo a nivel de relación.

- **Rojo.** Efectos: fuerte, activador, apasionado, estimula el ingenio, dinamismo, fortaleza y tensión. Ideal para definir medidas, crear conflictos, llevar la contraria,, hacer acuerdos, poner reglas, poner emoción al tema.

- **Verde.** Efectos: equilibrio, empatía, pasividad, neutralidad, persistencia, tranquilidad, seguridad. Útil para dar retroalimentación, retención de consenso, visualización, conocimientos de conflicto, encontrar compromisos, escribir resúmenes.

- **Azul.** Efectos. Frío, desintegración, concentración, veracidad, profundidad, desapasionamiento, seriedad. Por ello sus usos en la facilitación se deben limitar a presentar y explicar hechos, dar información, en la presentación de conocimientos, en el trabajo individual.

4.1.2.7. Reforzamientos posteriores al curso - taller.

Una vez que algunos miembros de la organización han terminado el curso - taller e incluso durante el mismo, proponemos que se refuerce constantemente lo promovido y/o aprendido, al tiempo que se promueve el interés por el tema en quienes aún no lo han vivenciado. Los medios para esto pueden ser correos electrónicos personalizados de parte del facilitador a cada participante, en las empresas que cuenten con los medios necesarios; aquellas que no tienen la infraestructura pueden recurrir a las cartas personalizadas. En cualquiera de los

casos, opinamos que es más motivante para los participantes recibir el mensaje de parte de alguien significativo (principalmente del facilitador y las personas con mandos superiores a ellos) y que en verdad tal mensaje sea personalizado, no genérico ni una fotocopia con la firma del facilitador, del director de la organización - u otros - impresa, sino firmada o redactada por ellos. Por supuesto que esto implica mayor esfuerzo de su parte, pero recordemos que precisamente trabajar bajo estatutos de ISO 9001:2000 ahora enfatiza el compromiso real de los directivos para con la empresa y los trabajadores.

Otro medio de reforzar el curso - taller es mediante la exhibición periódica y constante de películas motivacionales orientadas a una cultura laboral de calidad, independientemente de aquellas que se exhiban durante el curso - taller y del tiempo que dure éste. A nuestro criterio, muchas de las películas que se venden y rentan por parte de empresas dedicadas a la capacitación y desarrollo de personal, servirían a este propósito, pues además de las películas, proveen un manual que orienta al facilitador sobre las actividades de reflexión y crítica que pueden efectuarse tras ver el video; ahora bien, debido a los costos de tales videos y/o a los intereses de la empresa, pueden contemplarse otras opciones;

incluso películas comerciales que se consideren adecuadas - pero siempre recordando realizar un análisis crítico posterior a su proyección.

El último medio que proponemos son los carteles y publicaciones, que son un medio ideal para reforzar conocimientos y motivar, tal como plantea Stevenson (2000). Los carteles no serían del tipo "motivacional" que pide a los trabajadores producir más, pues en su momento ya se planteó que son percibidos como una imposición, provocan resistencias y resultan inefectivos;

tampoco es deseable que expresen frases falsas, sin fundamento, sobre-elaboradas o huecas con la errónea idea de que éstas motivan ("eres el número 1", "eres un ser maravilloso", "eres lo más importante en la empresa", "tu opinión cuenta", o similares) pues hay que recordar que cuando no tienen congruencia

con los hechos, pueden ser contraproducentes. En lugar de lo anterior, los carteles pueden ser recordatorios o complementos breves de información que se vio durante el curso, plantear datos que refuercen la percepción de que la calidad trae beneficios globales, describir paulatina, amena y concretamente los rubros de ISO 9000 que es menester que todos conozcan, e incluso pueden plantear metáforas, frases o preguntas que inviten a quien lo lea a reflexionar críticamente sobre el ejercicio que está realizando de los valores promovidos durante el curso, los beneficios y perjuicios de estarlos ejerciendo o no en su vida laboral y personal, y qué puede hacer al respecto.

Sobre las publicaciones internas, el fin sería el mismo que el de los carteles, promover una cultura laboral orientada hacia la calidad, pero poseen dos características que las hacen diferentes: permiten la retroalimentación de parte de los lectores y un involucramiento activo, pues todo el personal de la empresa puede colaborar en un momento dado a través de artículos, cartas, editoriales y otros datos relacionados. Las desventajas - a nuestro parecer - se compilan en dos rubros:

a) Por una parte, los gastos que supone una publicación de esta naturaleza aún tratándose de un tiraje modesto, y que no todas las empresas pueden o quieren realizar, ya que requeriría de un fotógrafo, un corrector de estilo, entre otros profesionales, así como del material necesario (papel, tinta, etc.), pues de llevarse a cabo esta sugerencia, necesitaría ser una revista, periódico o gaceta hecha con calidad; de lo contrario, las incongruencias entre lo que se promueve y se ofrece serían inmediatamente evidentes. Nos inclinamos a sugerir a la gaceta como la opción ideal para las empresas. Este tipo de publicación es definida en el Diccionario Castellano Ilustrado (1997) como un papel periódico en que se dan noticias de algún ramo especial, y a fin de cuentas cada empresa suele especializarse en un área particular. Una alternativa para disminuir su costo sería limitar la presencia de la publicación a un espacio en donde pudiera consultarla cualquiera, aunque por supuesto también implica una menor cobertura.

b) Por otra parte, la publicación corre el riesgo de orientarse a fines diferentes a los que inicialmente se le designaron. En este sentido resulta ilustrador el testimonio de Camargo (2001), redactor en jefe de la gaceta de la Comisión de Derechos Humanos del Distrito Federal (CDHDF), quien en sus memorias de trabajo critica cómo dicha publicación omite o añade información según convenga a ciertos sectores de la organización, lo que a su vez ha repercutido en la credibilidad e interés de todo el personal hacia la publicación (no huelga recordar que la credibilidad y honestidad son valores importantes a promover en nuestro programa); así, el autor urge a que la publicación no continúe siendo un medio de proyección personal de quien preside el organismo, así como asegurar que la elaboración de esta revista se dé en los términos que su naturaleza informativa requiere. Tales críticas son importantes en el contexto en que se dieron, y aún más para quienes pretendan retomar la sugerencia de publicar una gaceta.

4.1.3. Propuestas sobre el contenido del programa. Modulo curso - taller

A. Definición de calidad y mejora continua

Como se planteó en el capítulo tres, el primer paso para poder hablar de calidad en una empresa es saber cuál es el concepto que se tiene de la misma, ya que es muy importante homogeneizar el significado de calidad y mejora continua. Resulta más fácil conseguir algo si todos saben qué se tiene que conseguir.

Para abordar estos dos primeros conceptos se puede utilizar la técnica de lluvia de ideas, la cual consiste en que todos los integrantes del curso - taller de manera individual den su definición sobre calidad y mejora continua. Después, el facilitador (el psicólogo en este caso) sugerirá el análisis en círculos de trabajo, retomando las ideas plasmadas en el pizarrón para finalmente llegar a un acuerdo sobre el significado que para ellos - y para la empresa - van a tener los conceptos de calidad y mejora continua. Cuando se tenga lista la definición, se le pedirá a los integrantes que elaboren dos carteles

(para esto se les dotará del material necesario) que contengan cada una de las definiciones, las cuales se colocarán y mantendrán en el lugar en donde se estará llevando a cabo el curso - taller. Además, se les sugerirá que carteles similares estén presentes en su área de trabajo, para que de esta forma todo el personal esté enterado de lo que se ve en el curso y funcione a manera de promoción.

Como actividad extra, se puede pedir a los participantes que elijan uno de los productos que se elaboran en la empresa y que a su parecer cumpla con las características de un producto hecho con calidad; así mismo, se les pedirá que elijan algún otro que crean que aún no ha alcanzado estos niveles. Al igual que los carteles, los productos elegidos estarán presentes en el lugar de trabajo para recordarles a los participantes hacia dónde quieren llevar cada uno de sus productos con respecto a la calidad de los mismos. (En el caso de las empresas que ofrecen servicio, se elegirán aquellas dos sucursales o departamentos que cumplen y no con los requisitos de calidad).

B. Acción por parte de los directivos con respecto a la calidad.

Abordar este punto desde el principio del programa a nuestro parecer es muy importante, ya que se trata de empezar a trabajar por la calidad más que a "conocerla" por medio de definiciones; la acción, por lo tanto, es lo que más se debe fomentar en los directivos. Cabe recordar que la calidad en los productos o servicios que la empresa ofrezca va a estar relacionada directamente con la satisfacción y aspiraciones que existan en los empleados. Para empezar este arduo y continuo trabajo sugerimos tres acciones importantes que el directivo debe desarrollar:

1. Sensibilizar al personal con respecto a la calidad. Por medio de un programa con las características que proponemos, se inicia un largo proceso dentro de la empresa. Todos los ámbitos que la conforman se verán "afectados" por las aspiraciones de dueños y directivos por fomentar una auténtica cultura de calidad en la empresa. Por lo tanto, la sensibilización en todos los niveles de la estructura organizacional es indispensable; no sólo se trata de sensibilizar a la

gente para empezar, sino para concretar tan ambicioso proyecto. La mejor manera de conseguirlo es mediante el ejemplo: si el directivo lo hace y lo hace su equipo, es más probable que lo haga un empleado de línea. Como actividad para abordar este punto sugerimos la lectura del capítulo 14 del libro Ilusiones de Richard Bach (1983). Tras la lectura se pedirá a los participantes que en una hoja de papel escriban las impresiones que dejó en ellos. El facilitador dará oportunidad a cada uno de los integrantes del grupo de darlas a conocer, y procurará aterrizar el análisis del capítulo en el objetivo de la sesión, que es el de sensibilizar a la gente hacia la calidad. Para esto se pueden utilizar las preguntas: ¿cómo visualizan a la empresa con una cultura nueva de calidad?, ¿cómo se imaginan a la gente que pertenezca a ella?, ¿cómo se ven actuando para conseguir la meta que se han propuesto?. Con estas preguntas se pretende, en primer lugar, llevar al grupo a reflexionar sobre aquellas veces que deseamos algo y nos enfurece no conseguirlo prontamente, lo cual se debe, la mayoría de las veces, a incertidumbres acerca de lo que queremos realmente. En segundo lugar, se pretende que en los directivos se siembre la idea de que sólo actuando con calidad se puede conseguir que las demás personas no sólo piensen en hacerlo, sino que lo hagan.

2. Mejorar la comunicación. Sin lugar a dudas la comunicación representa la columna vertebral de todas las relaciones humanas, en el caso de una empresa también ésta resulta fundamental para su éxito. Habría que evitar en esta parte del programa reforzar la idea de que los memorándums, (la mayoría de las veces redactados de manera impersonal), los avisos, y las cartas en serie son un medio eficaz de comunicación, ya que en realidad pocas veces representan una manera de comunicación efectiva dentro de la empresa. La finalidad de desarrollar este tópico en el programa es para que los directivos se den cuenta de que la comunicación es una acción fundamental que la empresa debe dominar si quiere que su personal se sienta motivado para trabajar. Aquella persona que únicamente trabaja para obtener un salario, que no conoce su empresa ni lo que en ella se hace, tiene muy pocas razones para querer alguna mejora de la misma. Sugerimos, por lo tanto, formas efectivas de

comunicación que revelen la importancia que tiene para la empresa cada uno de sus miembros y "educar" para "saber escuchar" (tiene que ver con valores de los jefes o supervisores, por ejemplo: la humildad), recordemos que los trabajadores son capaces de resolver problemas en su terreno de trabajo - incluso mejor que sus superiores - simplemente porque lo hacen a diario. De esta manera, sería importante que los jefes supieran escuchar y aprovechar las propuestas de solución que provienen de la base trabajadora (con una misma acción se mejora la comunicación y se eleva la autoestima del empleado).

3. Implicación del personal. Con los dos anteriores ejercicios ("sensibilizar al personal" y "mejorar la comunicación") los directivos pueden inferir que una vez sensibilizado el personal para pensar en la calidad, y pudiendo expresar sus opiniones y sugerencias, el trabajador experimentará cierto orgullo por los resultados que obtenga la empresa porque ahora los considerará como suyos. Este sentimiento de autorrealización es excelente para motivar e involucrar al personal en la calidad total y la mejora continua. En este punto, los participantes deben sugerir acciones para lograr una buena y continua implicación del personal; el facilitador, por su parte, pedirá a los participantes que piensen en algún empleado subalterno al que pocas veces le han asignado algo importante fuera de sus actividades diarias de trabajo, además de pensar en alguna tarea que ellos tengan pendiente y en donde puedan inmiscuirlo. Cada uno de los participantes le encomendará a la persona que eligieron previamente que le ayude a cumplir con esa tarea, le pedirá opiniones, sugerencias y le dejará aplicarlas. Se solicitará a los participantes que estén atentos a las respuestas (conductas, gestos, comentarios) que tenga la persona que escogieron, para después analizarlas durante el curso - taller. El facilitador resaltaré la importancia que tiene para la gente que trabaja con nosotros sentirse tomada en cuenta y ser parte importante para conseguir alguna meta. Es también menester recordarles a los participantes que este ejercicio de implicación de personal deberá ser continuo, de tal manera que paulatinamente se encuentre en su repertorio de conductas como un hábito.

C. Identificar motivadores.

En ocasiones se puede encontrar que las motivaciones están en función, o muy relacionadas, con los valores imperantes en la vida de cualquier individuo (personal y profesional). Al igual que la buena comunicación y la sensibilización e implicación del personal, identificar lo que motiva a la gente que nos rodea en el trabajo debe ser una actividad constante y permanente en los directivos y gente que tenga personal a su cargo. Recordemos que a lo largo de la vida de cualquier individuo las motivaciones que lo hacen seguir adelante van cambiando, razón por la cual siempre se tiene que estar atentos a dichos cambios. El siguiente ejercicio puede ayudar al facilitador a abordar de manera práctica este punto del programa:

Le pedirá a los participantes que enumeren los nombres de las personas que tengan bajo su mando y que coloquen frente a cada nombre lo que ellos piensan (por experiencia) que los motiva, además apuntarán el tiempo que llevan trabajando con ellos y para la empresa. Cada participante entregará la hoja con todos los datos al facilitador y éste las guardará para un posterior análisis. La segunda parte del ejercicio consiste en enlistar nuevamente los nombres de la gente a su cargo y el tiempo que llevan bajo su mando, sólo que en esta ocasión se dirigirán personalmente a ellos e indagarán de manera directa qué es lo que los motiva a seguir trabajando, por qué trabajan, cómo se sienten actualmente, cómo cuando recién ingresaron a la empresa, y qué es lo que les gustaría que hiciera la empresa por ellos para que se sientan orgullosos de su trabajo. El facilitador les pedirá esforzarse por no sugerir la respuesta a la gente a la que se dirijan. Finalmente, los participantes entregarán la(s) hoja(s), con las firmas de cada una de las personas ahí nombradas. El análisis se llevará a cabo al comparar la primera y segunda hoja, revisando lo que ellos suponían motiva a su gente y lo que realmente los motiva, así como la evolución que las motivaciones han tenido a lo largo de su carrera dentro de la empresa. Una vez identificados los motivadores reales de la gente, se pedirá a los participantes propuestas para hacer posible que la empresa los satisfaga (sobre todo aquellas

que están o pudiesen estar completamente en sus manos, como por ejemplo el reconocimiento a un buen trabajo).

D. Liderazgo Situacional.

Usualmente se considera al liderazgo como una cualidad o rasgo deseable en gerentes, coordinadores y en general personal que se aprecie de alto rango, por lo que es usual que el proceso de reclutamiento y selección, al igual que los cursos de liderazgo, se centren o no en dicho tópico según a quiénes va dirigido.

El liderazgo, a nuestro criterio, no sólo es una característica común a todas las personas. Es además algo que en determinadas situaciones resulta necesario ejercer, independientemente del puesto que se tenga dentro de una empresa, sobre todo al tomar en cuenta el criterio de cliente interno, según el cual de una manera u otra cada quien ejerce influencia sobre alguien más. Por tal motivo proponemos promover el liderazgo situacional; de acuerdo al manual de Educare(2001), éste se refiere a influenciar a lo demás de acuerdo a su madurez y al enfoque del líder hacia el trabajo y/o a las relaciones sociales. Así, un líder puede dirigir (alto enfoque a las tareas, bajo a las relaciones sociales), persuadir (alto a las tareas, alto a las relaciones), participar (bajo a la tarea, alto a las relaciones) ó delegar (bajo a tarea, bajo a relaciones). No se trata de "elegir" un estilo, sino de ejercerlo de acuerdo a la situación en que el líder se encuentre.

En este sentido, promover y capacitar en liderazgo situacional es necesario para una organización cuyos productos y/o servicios se precien de fungir bajo los criterios de la ISO 9001. Sin embargo, la extensión e importancia del tema nos lleva a recomendar que independientemente de lo abordado al respecto durante el curso - taller orientado a fomentar y mantener una cultura de calidad, se imparta uno por separado dedicado completamente al liderazgo situacional, cuyo criterio de aprendizaje sea - más allá de las evaluaciones teóricas - la identificación y ejercicio de los distintos tipos de liderazgo situaciones reales.

Retomando las actividades que se pueden realizar sobre liderazgo dentro del curso - taller (estas sí situaciones teóricas únicamente), proponemos:

Cuestionario de liderazgo situacional. Antes de cualquier explicación teórica sobre liderazgo situacional, se da a los participantes el cuestionario (anexo 1), pidiendo que lo resuelvan en forma individual y lo más honestamente posible, pues se trata de una autoevaluación en donde no hay respuestas correctas o incorrectas. Es común que la gente considere que sólo un tipo de liderazgo es el adecuado; sin embargo, bajo la teoría del liderazgo situacional, dependerá de la tarea, los objetivos y la madurez de las personas con las que se trabaje. Los cuatro tipos de liderazgo se describen brevemente al final del cuestionario, aunque ejemplos de modelamiento de conducta son deseables, por ejemplo, a manera de sociodramas.

E. Cooperación.

La cooperación forma parte fundamental de la actitud hacia la calidad que sugerimos promover, <y es un elemento implícito en varios - si no es que todos - de los valores Z: confiar en los compañeros, ser equitativos con ellos y pedir lo mismo, así como el sentido de pertenencia a la empresa y lealtad a la misma son tales valores, difíciles de llevar a cabo sin una actitud cooperativa.

Una de las principales dificultades para la promoción de la cooperación estriba en que se contrapone a la cultura laboral occidental, y más particularmente a la mexicana. En su estudio sobre la psicología del mexicano - del que ya hablamos en el capítulo anterior - Díaz (1994) argumenta que el trabajador mexicano no coopera con sus compañeros probablemente por dos motivos: porque todas sus necesidades de afiliación son cubiertas por la familia de origen, y porque ya identificábamos a la autosuficiencia - en el capítulo 3 denominada "pedantería" - que argumenta el trabajador mexicano como una manifestación de sus déficits en habilidades y conocimientos, así como de una baja autoestima.

El individualismo es una de las actitudes más difíciles de modificar en la cultura latinoamericana, como lo demuestra el caso de Chile al que aludimos con

anterioridad, ya que tras cuatro años de promoción de la cooperación no se logró que formara parte de la actitud de los trabajadores chilenos, así que se optó por orientarlos a que su individualismo sencillamente no obstaculizara los objetivos relacionados con la calidad. Sin embargo, también en el capítulo 3 se reconocía que los latinos no necesariamente actuamos y reaccionamos igual a una misma situación, de tal manera que invitamos de cualquier modo a hacer esfuerzos constantes por promover la actitud cooperativa entre los trabajadores mexicanos. Creemos que en conjunto con actividades de reforzamiento de la autoestima, los valores Z, comunicación, etc., pero sobre todo con constancia en su promoción, se puede lograr que forme parte de la actitud cotidiana.

No planteamos ningún criterio de ejecución ni similar, debido a que -como en la mayoría de los elementos que componen el programa - todos los días se promoverá la cooperación, a través de elementos ya descritos: carteles, correo electrónico, y por supuesto ejercicios dentro de un curso - taller, siempre bajo los lineamientos del Kaizen, es decir, un cambio paulatino y lento.

Entre los ejercicios destinados a promover la cooperación, proponemos los siguientes:

Prueba de acuerdos. Consiste en un ejercicio por escrito que plantea la situación hipotética de que el lector es un astronauta que tras alunizar queda relativamente alejado de su base; para sobrevivir y llegar ahí, debe llevar consigo ocho de entre quince objetos (ver anexo 2) y priorizar su utilidad calificándolos del uno al ocho, donde uno es el objeto imprescindible, hasta ocho que es el más desdeñable. Tras resolverlo individualmente, los participantes forman equipos de cinco personas para llegar a un acuerdo, es decir, una solución única por equipo, con la particularidad de que no se trata de elegir por mayoría de votos o negociaciones, sino de que efectivamente todos estén convencidos de lo que eligen, el lugar en que lo colocan y los motivos de su elección.

Como el ejercicio ya tiene una solución preestablecida, se califican resultados de la solución individual y por equipo; se espera una mejor calificación en el ejercicio grupal que en el individual. Finalmente se discuten las

dificultades para trabajar como lo hicieron, y las razones de ello. El coordinador del ejercicio invita a la autocrítica y la reflexión sobre el nivel de cooperación que existe entre ellos, y cómo podrían mejorarlo.

Incluso, dado que el curso - taller se aplicaría primeramente en mandos medios y altos, una variante adicional del ejercicio puede consistir en que diseñen uno similar que emplearían con gente a su mando, variando la situación hipotética (por ejemplo, que en lugar de astronautas sean militares en zona de guerra o incluso algo más cercano a una situación real de trabajo).

Va/nos por partes. Este ejercicio pretende mostrar las ventajas de trabajar en equipo y las debilidades que poseemos para lograrlo. A la mitad de los integrantes se les solicita formar equipos aleatorios, y a la otra mitad se indica que trabajarán solos. La tarea a realizar debe ser de naturaleza más o menos compleja, como armar algo con Lego (piezas de plástico que intercaladas y embonadas forman varias figuras), hacer un rompecabezas grande, o escribir un cuento ó poema largo; incluso, la tarea puede consistir en una combinación de varias de éstas. Una vez listos equipos y material, se explica el tiempo límite para terminar - determinado por la complejidad de la tarea y el criterio del facilitador - y se da la señal de comienzo.

Los equipos trabajarán como lo decidan, y en este momento el facilitador sólo observará y hará anotaciones pertinentes (de ser posible, sería positivo que se filmara esta interacción, para que posteriormente pudieran revisarla todos). El análisis de la actividad tiene varias aristas:

- ¿Quiénes terminaron más rápido, o avanzaron más al término del límite de tiempo?
- ¿Cómo se distribuyeron la tarea?, ¿Qué papel jugó cada quién?
- ¿Cómo se sintieron quienes trabajaron solos y quienes lo hicieron por equipo?, ¿Porqué?

Estas y otras preguntas relacionadas se resuelven en grupo, girando siempre la discusión en torno a la cooperación. Sugerimos también que este ejercicio o alguno similar se aplique periódicamente a lo largo de todo el curso para evaluar los progresos en torno al tema.

F. La excelencia en el individuo y en la organización.

No podemos olvidar que la excelencia en las organizaciones depende en primera instancia de los individuos. En esta parte del curso - taller se debe destacar que todo cambio, en este caso un cambio de actitud hacia el trabajo con miras hacia la calidad y la mejora continua, requiere de personas que posean una serie de valores orientados hacia ese objetivo.

Para iniciar, se requiere de un autoanálisis por parte de los participantes sobre si son o no personas excelentes; para esto se presentarán por escrito las siguientes preguntas sugeridas por Münch (1998): ¿Soy o simplemente existo?, ¿Cómo puedo comprobar que soy?, ¿Soy capaz de producir y generar ideas? (poner un ejemplo), ¿Conozco mis virtudes y mis debilidades?, ¿Cuáles son?, ¿A dónde quiero llegar?, ¿Qué tipo de persona soy?, ¿Encuentro en mi trabajo un significado para mi vida?. Se dará un tiempo prudente a los participantes para poner por escrito la respuesta a cada pregunta y para que lleguen a una conclusión. Cada participante compartirá con el grupo su reflexión, la cual se deberá conducir hacia el análisis de la excelencia en la organización. En esta parte se pretende que los participantes se percaten de la importancia que tiene la excelencia individual y los valores personales para generar cambios positivos en la organización. Finalmente se les pedirá que elaboren el perfil de una persona excelente para lo cual se sugerirá que incluyan los valores que a su consideración, deben caracterizar a ese hombre. El facilitador deberá recordarles a los participantes que todas las personas tienen la capacidad de ser excelentes, y que no implica ser un súper hombre y basta con ser - de acuerdo a sus propios criterios - un buen empleado, un buen gerente, un buen padre, un buen hijo, un buen amigo, un buen ciudadano. Se debe resaltar la idea de que el cambio inicia en uno mismo, mediante el fortalecimiento y ejercicio de cada uno de los valores que determinan el perfil del hombre excelente.

G. Fomentarlos valores Z.

Como se señaló en el ejercicio anterior, una de las maneras para fomentar un cambio real de actitudes y comportamientos con respecto al trabajo con calidad, es el de fomentar valores que busquen la excelencia personal y profesional en cada uno de los miembros de la empresa. Si se adoptan valores como los propuestos por Ouchi en su teoría Z, la personalización de cada éxito de la empresa será más auténtica, dejará de verse por el trabajador como algo impersonal que se consigue con o sin su participación. En lo que respecta a la manera de cómo abordar el tema, ya se mencionó en las consideraciones previas al curso - taller la importancia de inclinarnos más hacia lo práctico, para constatar y mejorar la teoría. En este punto en particular, son indispensables todos aquellos ejercicios que permitan vivenciar cada uno de los valores. Sugerimos que el facilitador de a conocer los valores Z (confianza, sutileza, equidad, comunidad, lealtad, humildad, .e integridad) por medio de una breve exposición, enfatizando la importancia que tienen estos para conseguir la excelencia. Para iniciar los ejercicios que lleven a los participantes a adoptar los valores y aplicarlos en su vida diaria, será importante realizar una lista de aquellos valores que, a consideración de los participantes, están relacionados con cada uno de los valores Z; esto permitirá analizar cuáles de éstos han estado presentes o no en su vida. A continuación sugerimos diferentes ejercicios relacionados con esta parte del curso -taller.

=> Confianza. Uno o dos días antes de iniciar con este módulo, el moderador le pedirá a cada uno de ' los participantes un objeto personal que tenga un gran valor sentimental para ellos, sin anticipar a los participantes el uso que se le dará. En la primera sesión, el moderador expondrá la importancia que tiene para la empresa el hecho de que cada uno de sus miembros cuente con valores personales que se puedan extender al ámbito laboral, y dará a conocer los valores Z. Acto seguido, comenzará a ahondar sobre el primero de los valores, de tal manera que lleve a los participantes a expresar qué tanta confianza tienen en su empresa, y cuánta en la gente que trabaja con

ellos. Una vez conseguido esto se solicitará a los participantes que muestren el objeto y hablen sobre la importancia o valor que para ellos tiene. Antes de finalizar la sesión se pondrán en un recipiente papeles con los nombres de los participantes, y cada uno de ellos irá pasando a tomar un papel; de acuerdo al nombre que saque, a esa persona le prestará por un día (o hasta la fecha de la próxima sesión del curso - taller) el objeto personal que presentó al grupo. El facilitador se dará a la tarea de observar las reacciones que durante esta actividad tengan los participantes (por ejemplo gesticulaciones, tardanza para entregar el objeto, renuencia o pretextos para no prestarlo, etc.) mismas que registrará para llevar a cabo una retroalimentación en la siguiente ocasión que se vean y entreguen los objetos. En esa sesión habrá que crear en los participantes una reflexión sobre la actitud que tomaron con respecto a la confianza que depositaron y les fue depositada. Así mismo, se analizará la analogía que tiene esto con las tareas que en el trabajo encomiendan y les son encomendadas, y su relación con el éxito individual y de la empresa.

> Sutileza. Está relacionada con la manera de dirigirnos a las personas para conseguir algo de ellas, y tiene mucho que ver con cuál será el resultado; sin embargo, debemos resaltar que este valor va más allá de obtener bienes materiales de los otros. Tiene que ver con la reciprocidad en todos los ámbitos. Para trabajar acerca de la importancia de este valor, se pedirá a los participantes que escriban en una hoja de papel un "favor" (actividad) que quieran conseguir de alguien en particular. Al reverso de la hoja escribirán textualmente la manera en cómo se lo pedirían, y cuando esté listo, el moderador les pedirá que escriban el nombre de quien pensaron para pedirle el favor y además, el nombre de otra persona que ellos estén seguros no les haría (o nunca les ha hecho) un favor. Cuando los participantes concluyan, se les encomendará como tarea para la siguiente sesión haber buscado y pedido el favor a las dos personas citadas en su hoja de trabajo, describiendo la manera en cómo se dirigieron a cada una de ellas y el resultado que obtuvieron. El facilitador analizará junto con los participantes el éxito que tuvieron o no; además expresarán ante el grupo los motivos por los cuales eligieron a la segunda persona y cómo se han dirigido a

ella en anteriores ocasiones. El moderador aprovechará las experiencias de los participantes para enumerar las ventajas que se tienen cuando el valor de la sutileza se encuentra presente en el comportamiento de cualquier persona. Se les sugerirá utilizar técnicas de asertividad (incluso puede planearse un futuro curso - taller dedicado al tema) y plantearse como objetivo el poder utilizar este valor para relacionarse de manera efectiva con quienes les rodean.

=> Equidad. Para reafirmar este valor se sugiere, en primer lugar, hacer notar la importancia que tiene el contar con la habilidad necesaria para tratar a los colegas y/o compañeros de trabajo como si estos fueran (y en ocasiones lo son) sus clientes o su familia. Es importante que al igual que se hizo con los otros valores, se llegue a un consenso sobre lo que significa la equidad para los participantes. Para abordarlo se sugiere pedirles que elaboren una lista con el mayor número de nombres de personas que pertenezcan a la empresa, desde su jefe inmediato hasta las personas de línea y de intendencia. Una vez elaborada dicha lista, se les pedirá que anoten frente a cada nombre la fecha de cumpleaños o la fecha de aniversario trabajando en la empresa. Con este ejercicio se pretende hacer notar a cada uno de los participantes que, en ocasiones, estamos pendientes de averiguar o recordar el aniversario de algún jefe o persona con jerarquía dentro de la empresa, pero nos esforzamos poco cuando se trata de algún subalterno. Sin el valor de la equidad, la mayoría de las relaciones se rigen bajo la premisa de "quedar bien con los de arriba", derogando la importancia que tiene para cada uno de los miembros de la empresa ser tomado en cuenta y tratado como una pieza fundamental de la misma. Se puede finalizar la sesión encomendando la tarea de averiguar por lo menos cinco de las fechas de cumpleaños de la gente que se encuentre a su cargo.

=> Lealtad. En la sesión que corresponda a este valor, el moderador iniciará con la actividad que se sugiere a continuación, sin mencionar de qué se tratará; la finalidad es que al término del ejercicio los participantes analicen su comportamiento e infieran de cuál valor se trata. Formarán equipos, en los

que cada persona tendrá que elegir un nombre para el mismo y diseñar un estandarte y distintivos que puedan portar cada uno de sus miembros. El facilitador proporcionará el material necesario para realizar la tarea que les sea encomendada (la cual deberá ser igual para todos los equipos), que puede ser, por ejemplo, realizar un proyecto sobre cómo mejorar las instalaciones de la empresa y presentarlo en una maqueta. A todos los equipos se les informará del presupuesto con el que cuentan para esta actividad, el cuál será el mismo para todos; el facilitador distribuirá también los materiales para realizar la maqueta. Después de esto se les pedirá a los equipos que comiencen a trabajar, dando las siguientes indicaciones: "en este momento deben comenzar con la tarea, misma que deben concluir bajo cualquier circunstancia. En caso de así desearlo, cada uno de ustedes puede cambiar de equipo, sólo es necesario notificarlo a los dos equipos (el actual y al que quiere cambiarse) y a mí, los motivos los dará a conocer al final de la actividad. Finalmente, cuando escuchen el tañido de una campana, esto indicará que hay una notificación para cada equipo y tendrán que recogerla conmigo". Una vez dadas a conocer las instrucciones de la actividad, ésta se iniciará; el facilitador dará tiempo a los participantes para que comiencen a planear el proyecto, y cuando se percate de que los equipos ya tienen una idea concreta, sonará la campana para darles la primera notificación. Las notificaciones que se repartirán a cada uno de los equipos tendrán que leerse en voz alta para que todos conozcan su contenido. Por medio de las notificaciones a un equipo, por ejemplo, se le avisará que su presupuesto inicial tuvo que ser reducido, a otro se le informará que parte del material proporcionado debe ser entregado al facilitador, a otro se le notificará un incremento en su presupuesto, etc. La intención de estas notificaciones es la de dejar aventajados a unos equipos y en desventaja a otros. En el transcurso de la sesión el facilitador les recordará a los participantes que pueden cambiar de equipo, y hará anotaciones sobre el comportamiento del grupo, de los equipos y de las personas. Se sugiere estar pendiente de la actitud de los miembros de los equipos si alguno de ellos decide cambiar de equipo y cómo lo reciben (si lo reciben) en el otro (lo integran

él se integra, le regalan algún distintivo con el nombre del equipo, qué hace con el anterior distintivo, etc.). Finalmente los participantes presentarán por equipo sus proyectos de manera breve, ya que lo que se pretende analizar es la experiencia que se tuvo durante el proceso. Se identificará a aquellas personas que decidieron cambiar de equipo para que den a conocer sus razones y se les pedirá a los miembros de los equipos (al que pertenecía esta persona y al que después se integró) que den a conocer cómo se sintieron. Con este ejercicio se pretende destacar la importancia que tiene para nosotros y para los demás el valor de la lealtad. Una auténtica manera de "salvar el barco cuando está en peligro de naufragar" es ser leales con lo que el barco representa para nosotros y remar todos hacia un mismo lado, para poder salvarlo.

> Integridad. Este valor es el que permite generar confianza en los demás. Si adecuamos la realidad a nuestras palabras estaremos hablando de integridad; por lo tanto, mantener compromisos y satisfacer las expectativas se pueden considerar como las conductas que la representan. Para aplicar y fomentar este valor sugerimos que el moderador implique al grupo en la siguiente situación: "Supongamos que alguno de ustedes y yo conversamos a solas, y criticamos a algún supervisor o jefe inmediato como no nos atreveríamos a hacerlo en su presencia. Ahora bien, ¿qué sucedería si usted y yo. nos enemistamos?." Después de esto se escriben las respuestas y quedan pendientes para el análisis final. Se le plantea al grupo otro ejemplo:

"supongamos que en mi esfuerzo por construir una relación con usted, le digo algo que otra persona me ha confiado en secreto - se les pide que reflexionen sobre lo siguiente - esa deslealtad mía con respecto a otra persona ¿acrecientaría su confianza en mí? ¿O lo llevaría a preguntarse, por su parte, si las cosas que usted mismo me ha confiado no las estoy compartiendo con otros?". Al igual que con el ejemplo anterior, el facilitador esperará que hagan anotaciones para posteriormente revisar las respuestas junto con el grupo, aterrizando el análisis en el valor de la integridad. Para esto se debe tomar en

cuenta que en ambas situaciones existe lo que Covey (2001) llama una "duplicidad interior", ya que en el primer ejemplo la gente dice amabilidades frente a la persona y habla mal detrás, mientras que en el segundo pareciera que la gente deposita confianza en la persona a la que le cuenta el secreto de la otra, pero en realidad lo que está comunicando es la propia falta de integridad. Se puede finalizar la sesión pidiendo a los participantes que recuerden honestamente cuántas veces han actuado como la persona de los ejemplos, y con ayuda de todos elaborar un cartel de apoyo en el cual se recuerde que: "la integridad consiste en tratar a todo el mundo siguiendo el mismo conjunto de principios"; es deseable que esté presente constantemente en el lugar donde se imparte el curso - taller. Ya nos comuniquemos con palabras o conductas, si somos íntegros, evitaremos recurrir al engaño.

H. Autoestima.

En este módulo retomamos el trabajo de Díaz con respecto a la cultura mexicana, en el cual describe las necesidades preponderantes en el mexicano, aquellas que al cubrirse mejorarán su desempeño laboral, a saber: las necesidades de autoestima y de diversión. Para efectos de esta propuesta nos centraremos en la primera de tales necesidades: la autoestima. El entusiasmo por parte de los participantes en esta sección del curso -taller no debe ser ni menor o mayor al presentado en otras actividades. Generar autoestima en los demás no se obtiene tan sólo con palmear la espalda de los subalternos y decir por compromiso o costumbre: "¡bien hecho!"; incentivarla requiere una satisfacción plena de ésta en uno mismo.

El grupo conocerá cuáles son las conductas dentro del ámbito laboral que reflejan la falta de autoestima y, al igual que en apartados anteriores, las abordará por medio de ejercicios. Dichas conductas - descritas en el capítulo anterior - son: falta de pensamiento crítico, sentimiento de inferioridad, pedantería, excesivo ejercicio del poder, y exceso de confianza. Si reconocemos que en los trabajadores y en nosotros mismos existen estas conductas que sólo

encubren nuestra falta de autoestima, entonces un cambio paulatino de las mismas será posible y se verá reflejado no solo en el trabajo sino en todo lo que hacemos.

Para abordar el tema de manera práctica, sugerimos los siguientes ejercicios:

Como la palma de mi mano. El exceso de confianza en el trabajo la mayoría de las veces nos lleva a no detectar errores e impide seguir aprendiendo de nuestro trabajo diario. Para iniciar el ejercicio se les preguntará a los participantes cuántos de ellos conocen perfectamente el o los procedimientos para hacer bien su trabajo, cada cuándo recurren al manual de procedimientos (en caso de que exista) o al manual de funcionamiento (en caso de que trabajen directamente con una máquina), y cuántas veces y quiénes han tenido dudas con respecto a su trabajo y han acudido a otra persona para que les ayude a solucionarlas. El facilitador guardará las respuestas del grupo para retomarlas posteriormente. El ejercicio consiste en preguntarles si alguna vez han escuchado la frase "lo conozco como la palma de mi mano", y si consideran que podrían aplicarla a su trabajo, al punto de realizarlo "hasta con los ojos cerrados". Después de esto se les pedirá que coloquen su mano sobre una hoja blanca de papel y con ayuda de un bolígrafo o un lápiz trazarán el contorno de la misma, después, sin ver su mano, marcarán sobre el dibujo las líneas que conforman su palma. Una vez que hallan terminado, compararán la palma de su mano con la que dibujaron y comentarán entre todos si es que son idénticas. Finalmente se analizarán las consecuencias que puede traer a su trabajo el exceso de confianza, y se solicitará a los participantes que sugieran acciones orientadas a prevenir que el personal de la empresa (y ellos mismos) manifieste una actitud de "todo lo sé", misma que imposibilita la búsqueda de ayuda .para resolver dudas o capacitarse.

Pizarrón de sugerencias. Otras de las necesidades a cubrir en el mexicano son las de diversión; este ejercicio pretende abarcar tanto éstas como la necesidad de autoestima. En la mayoría de las empresas mexicanas se celebran fiestas para los empleados y a pesar de que van dirigidas a ellos, los

organizadores se preocupan por quedar bien con los dueños, directivos y jefes, tomando poco en cuenta qué es lo que en realidad les gustaría a los empleados (desde el lugar de la fiesta hasta la comida y la música). El hecho de que un empleado sienta que sus ideas se toman en cuenta, ya sea para organizar un evento o mejorar el trabajo diario, eleva su autoestima. Para empezar con esta actividad se le pedirá a los participantes que sugieran el lugar en donde irá inicialmente el pizarrón (se sugiere que el sitio sea rotativo), y se determinará el tiempo en el que un tema específico estará vigente en el mismo (ideas para una fiesta, sugerencias para algún curso, materiales nuevos, etc.). Se pretende conseguir que los participantes se comprometan a realizar reuniones, en donde se den a conocer las opiniones y sugerencias de los trabajadores para llegar a un acuerdo sobre cómo poder aplicarlas. El reconocimiento e implementación de las ideas puede ser un excelente método para que las sugerencias no falten en el pizarrón. Al igual que varias de las propuestas de la presente investigación bibliográfica, el tomar en cuenta a los empleados y darle importancia a sus ideas tiene que convertirse en una actividad constante, es decir, debe ser parte fundamental de la nueva cultura de calidad de la empresa.

Autoconcepto. El autoconcepto influye de forma decisiva en cómo ve una persona los sucesos, los objetos y a las demás personas de su entorno. Incide, por tanto, considerablemente en la conducta y las vivencias de los individuos. Etchevarne (1992), considera al autoconcepto como el conjunto de actitudes que la persona tiene hacia sí misma. Como cualquier actitud, está constituido por tres componentes: cognitivo: lo que la persona ve cuando se mira a sí misma, el conjunto de rasgos con los que se describe y que guían su modo habitual de ser y comportarse; afectivo: las emociones y evaluaciones que acompañan a la descripción de uno mismo; conductual: el concepto que una persona tiene de sí misma influye claramente en su conducta diaria. La persona se guía, en su conducta, por las cualidades, valores y actitudes que posee hacia sí misma.

El autoconcepto no sólo afecta la conducta de los individuos, también las percepciones se ven condicionadas por él. La importancia que se les da a los

estímulos que se perciben y las experiencias como tales depende del concepto que se tenga de sí mismo. Trabajar con los participantes del curso - taller este tema permitirá conocer las actitudes de aprobación, y de ser posible, modificar las de rechazo. Al mismo tiempo nos indicará hasta que punto los individuos se consideran capaces, significativos, exitosos y valiosos para sí mismos y para la empresa. De acuerdo con Barden (1988), la autoestima es el juicio personal de la valía, que es expresada en las actitudes que tiene un individuo hacia sí mismo.

Para abordar el tema en el curso - taller proponemos los siguientes ejercicios.

Los Éxitos. Se les pide a los participantes que se sienten en el suelo. Después se les solicita que uno a uno platiquen al grupo los éxitos que han tenido en los últimos años. La participación debe ser espontánea, pero siempre procurando que todos hablen. En el caso de que algún participante no encuentre nada positivo que decir, los otros compañeros pueden señalar algún éxito que ellos consideren haya logrado, lo cual servirá como un estímulo importante. Por último, se les puede pedir que mencionen algo que les gusta hacer fuera del horario de trabajo, y que además hagan muy bien. De esta forma, se expone frente al grupo cosas que realizan con destreza, actividades en las que son hábiles, manifestando así su valía personal.

"Estoy orgulloso de... ". Este ejercicio tiene como objetivo que los participantes manifiesten sentimientos de satisfacción y orgullo hacia ellos mismos.

El sentimiento de orgullo por satisfacciones propias, es una parte indiscutible del autoconcepto.

El ejercicio que se propone es tan simple como pedirle a cada participante que formule una frase sobre cualquier aspecto de sí mismo que comience diciendo, "Estoy orgulloso de...".

No se debe forzar a nadie a hablar si rehusa hacerlo. Hay que animarle hasta que consiga hacerlo sin esfuerzo.

Por último se puede destacar la importancia que tiene el cuidar no anteponer el autoelogio vano y subjetivo sino el realista, objetivo y lleno de respeto hacia los demás.

/ . Uso de la metáfora.

Durante el proceso terapéutico, algunos psicólogos clínicos concuerdan con la idea de que el paciente posee desde el principio habilidades y conocimientos necesarios para resolver sus problemas, sólo que las reconoce en Contextos diferentes. En este orden de ideas, O' Hanlon (1989) afirma que la terapia consiste en transferir esas aptitudes desde el contexto en que el paciente las posee hacia aquel en que le faltan, y esto se puede lograr a través de la metáfora. Ésta, señala el autor, permite al terapeuta vencer las resistencias al cambio del paciente, toda vez que lo mantiene ocupado descifrando los contenidos literales, mientras el mensaje terapéutico llega al inconsciente por implicación y connotación.

Independientemente de la validez que puedan o no tener los conceptos de corte psicoanalítico, consideramos que la metáfora es un medio ideal para abordar de manera sutil tópicos que expresados directamente generarían malestar en las personas, en la medida en que tales temas se opusieran a su escala de valores. En el caso específico de la presente investigación, es oportuno recordar que se propone motivar una actitud positiva hacia la calidad, misma que requiere la promoción de valores que con frecuencia se contraponen a aquellos que poseen los trabajadores mexicanos; en ese sentido, las metáforas empleadas tanto en el curso - taller como en el resto del programa (a través de carteles, correo electrónico, etc.) permitirían dicha promoción de manera indirecta, bajo principios similares a los descritos para el caso de la psicología clínica.

Para Martin, Cummings y Hallberg (1992), usar una metáfora es referirse a un tópico determinado utilizando un vehículo que no se asocia típicamente a él, por ejemplo, cuando se habla de "nieve" para referirse al "cabello canoso". Sugerimos algunas metáforas que podrían emplearse durante el curso - taller,

señalando para la promoción de cuáles valores en particular serían útiles (ver anexo). Estas podrían emplearse leyéndolas y analizándolas individualmente, por equipos, creando foros, actuándolas, o elaborando carteles que las describan.

Finalmente, recomendamos que se fomente entre los asistentes al curso - taller la creación de nuevas metáforas que se refieran a problemáticas específicas de su empresa, actividad que adicionalmente tendría la ventaja de estimular la creatividad de los participantes.

Para concluir este capítulo, cabe mencionar que proponer un programa de motivación hacia una cultura de calidad, en lugar de un curso, tiene sus ventajas y desventajas, aunque como se puede inferir - dado que nos inclinamos por un programa - encontramos más ventajas. Ciertamente la propuesta de un curso cuenta con la característica de actividades perfectamente delimitadas en forma y tiempo, lo que la hace más accesible, más "práctica", precisa y relativamente breve, casi como una base con la cual guiarse para impartirlo; sin embargo, consideramos que este tipo de razonamiento aparentemente pragmático es de hecho uno de los principales obstáculos por los que la calidad aún no forma parte del repertorio cognitivo, por llamarlo así, de los trabajadores mexicanos.

Nos explicamos: desde el principio de la presente investigación planteamos la hipótesis de que en las empresas se estaba pugnando cada vez con mayor frecuencia por una certificación en calidad bajo los estándares de ISO 9000, pero que en el proceso de certificación se veía a la calidad como un medio y no como un fin, dando como resultado esfuerzos esporádicos por promover la calidad entre los trabajadores, generalmente a través de carteles y cursos, con el objetivo de modificar la cultura laboral prevaleciente en la empresa hasta antes de la certificación. Huelga decir que un curso cuya duración puede fluctuar entre quince y cuarenta horas no es suficiente para generar los resultados que se esperan, dada la resistencia cultural (de la que se habló en el tercer capítulo), el sesgo al que se somete la impartición del mismo (directivos o personal operativo, que en un plano teórico podrían compartir la información con quienes no asistieron al curso, pero cuya cultura laboral -caracterizada por falta de

cooperación, fanfarronería, etc. - en cierto modo lo obstaculiza), y claro está, las presiones y negaciones de mandos altos que, como también se revisó en capítulos anteriores e incluso este, continúan percibiendo a la capacitación como una pérdida de tiempo y dinero, lamentablemente en muchos casos con fundamento, dado que los resultados no son los esperados.

Un programa presenta notables diferencias en comparación a un curso. Folgar (1996) distingue entre curso, programa y plan, expresando que el curso tiene como característica su brevedad, mientras que el plan y el programa poseen como elemento común que están diseñados para ser extensos, aunque el plan sólo plantea la necesidad y voluntad de someter a capacitación específica al personal que así lo requiera, en tanto el programa establece fechas exactas para llevarlo a cabo.

Englobamos a las propuestas planteadas en la presente investigación bajo la categoría de programa debido a que, si bien no exponemos fechas de inicio y término de la capacitación, sí delimitamos que el programa se inicia una vez que se ha hecho el diagnóstico de la situación actual de la cultura laboral dentro de la empresa, y en adelante no cesarán los esfuerzos por promover una cultura laboral tendiente hacia la calidad (algunas de las estrategias que pueden emplearse como dichos esfuerzos son precisamente las sugeridas en la presente investigación), aunque los resultados muy probablemente no sean notorios sino hasta un par de años después de aplicarlo. De ahí se desprende que consideremos fundamental que el programa se lleve a cabo con constancia y con coherencia, pues si algo encontramos que caracteriza en general a las estrategias de promoción de la calidad que se aplican en una empresa, es que éstas van cambiando de acuerdo a lo que los mandos gerenciales en turno consideran prudente, descalificando cualquier esfuerzo anterior, dando como resultado falta de interés en los trabajadores al percibir carencia de seriedad, disforia para adoptar las "nuevas" medidas y finalmente resistencia, expresada a

través de algunos de los rasgos que anteriormente ya revisamos como particulares de la cultura mexicana.

Por tal motivo, el pilar de las propuestas planteadas en la presente investigación radica en la generación de una cultura laboral mexicana en la que la calidad esté integrada, la cual es más factible cuando:

a) Se llevan a la práctica las propuestas - a través de un programa - con constancia, entendida como la persistencia para aplicar ciertas estrategias aún cuando los resultados no sean inmediatos, se cambie de personal gerencial, o las tendencias "modernas" en Recursos Humanos cambien (aunque éstas cambien, la cultura laboral sería la misma); ejemplos de la falta de constancia para promover nuevas actitudes son campañas que en su momento fueron atractivas pero que al poco tiempo se abandonaron, como aquellas contra el tabaquismo del Sector Salud: "No fumes, ubícate", hacia el cuidado del agua de parte de la Comisión del Agua "Ciérrale", y otras que probablemente estén en auge actualmente pero - dicho con las debidas reservas - en su momento pueden correr la misma suerte, como es el caso de la campaña contra la corrupción "¿Tienes el valor, o te vale?", de Grupo Televisa.

b) Se aplica el programa con coherencia, es decir, hay compatibilidad entre lo que se promueve en cursos, talleres, carteles, etc. y lo que se hace, empezando por aquellos que plantean la propuesta, como son mandos altos y capacitadores, pero incluyendo prácticamente a todo el personal de una empresa, pues como ya se expresó con anterioridad, la calidad es tarea de todos.

c) Se promueven valores alternativos a los prevalecientes en la cultura laboral mexicana; en el caso de la presente investigación, sugerimos principalmente los valores organizacionales planteados por Ouchi, pero debidamente adaptados a la idiosincrasia mexicana.

d) Las actividades dentro del programa orientadas a promover una cultura de calidad tienen más carácter de taller vivencia! que de curso teórico. Un psicólogo es el profesionalista ideal para esto, dado que su formación le permite no sólo aplicar de acuerdo a las circunstancias y a las personas las técnicas (en

lugar de su mera reproducción mecánica), sino moldear conductas paulatinamente, creando nuevas técnicas de acuerdo a los procesos psicológicos que se promuevan en un momento particular. Es así que la presente investigación contiene actividades de corte aparentemente menos formal, pero que permiten mediante el juego reflexionar sobre algunas actitudes que los participantes manifiestan; entre éstas se encuentran las metáforas, juegos de roles, situaciones hipotéticas en forma de acertijos, etc.

e) Se facilitan elementos que coadyuven a la motivación en los trabajadores sobre los muchos beneficios de trabajar con miras a la calidad, en contraposición a la típica tendencia de impartir cursos "motivacionales" (como si la motivación pudiera proporcionarla alguien externo a la persona); en este orden de ideas coincidimos con Russell y Black (1979), quienes plantean que es tan ilusorio pensar que se puede motivar a alguien, como pensar que se puede hacer crecer una flor, esto es, se pueden aportar los elementos a nuestro alcance, pero siempre hay factores ajenos a nuestra acción en ambos casos. Por su parte, Ishikawa (1993) señala que las personas no estarán dispuestas a hacer las cosas cuando se les ordene, sino cuando descubran su necesidad por sí mismos. De este modo, aún cuando el título de la presente investigación bibliográfica gire en torno a un programa de motivación hacia una cultura laboral de calidad, la motivación nunca se explícita, pues en acuerdo a los autores ya citados, nos orientamos más a que descubran su necesidad de valores de calidad, lo cual se hace patente desde las estrategias que proponemos para elaborar instrumentos de evaluación, hasta las actividades que evidencian carencias en valores como, por citar uno, cooperación, y en consecuencia la necesidad de auto-promoverlos. En última instancia, el papel del capacitador será únicamente el de facilitar las condiciones que aumenten las probabilidades de que cada trabajador inmerso en el programa se motive para trabajar con una actitud positiva hacia la calidad, pues como también ya se revisó, las teorías que pretenden centrarse en factores extrínsecos únicamente, como las recompensas monetarias, encuentran poco eco en los trabajadores para los fines que persiguen.

Finalmente, cabe señalar que nuestras propuestas quedan abiertas a las condiciones, posibilidades y objetivos de cada empresa, planteando grandes rubros que de acuerdo a la investigación bibliográfica es necesario promover, pero cuyas actividades son someramente descritas para que puedan (e incluso deben) adaptarse o ampliarse. Tampoco se plantean tiempos ni criterios de evaluación para cada rubro del programa, pues de hecho la propuesta es que no sea un esfuerzo finito sino constante; la generación de cambios de actitud es una labor diaria, en beneficio no sólo de la empresa sino del individuo y la sociedad, del progreso del país mismo.

Queremos concluir el capítulo señalando que el motivo de realizar las propuestas para el programa con base en los lineamientos de ISO 9001 versión 2000, obedece a que sin lugar a dudas la tendencia de certificación en calidad de las empresas se centrará en esta norma internacional. Más ahora que se han unificado criterios en esta versión, y la norma aplica a empresas tanto de manufactura como de servicios. Y por otra parte, dado que de por sí la certificación estará en auge, parece un buen motivo para ir más allá de meramente obtener un documento comercialmente redituable y buscar una actitud - no un papel - que avale los productos y servicios.

CONCLUSIONES

El interés genuino por la calidad se concibe hasta después de la Segunda Guerra Mundial en Japón, cuando las condiciones de deterioro del país hicieron necesaria la colaboración y trabajo de todos para alcanzar una situación que permitiera el desarrollo económico de su nación. Paradójicamente, encontraron bases teóricas para tal fin en autores norteamericanos como Deming - cuyas obras en aquella época no tenían aceptación en occidente -, y una vez que el resto del mundo vio los resultados exitosos en cuanto a eficiencia y calidad en Japón, decidieron adoptar los modelos.

El gran acierto de los japoneses, en ese sentido, fue el trabajo de localización que hicieron con teorías como la de Deming, adaptándolas a la idiosincrasia del país. Este acierto no siempre ha sido instaurado en otros países, pues en el entendido de que dado que la "fórmula" ya ha sido probada en Japón, lo único necesario es su reproducción; consecuentemente los resultados han sido poco satisfactorios.

Sin embargo, aún en el caso de una supuesta adaptación, se encuentran obstáculos. En el caso de México, uno de ellos es que, por lo general, los latinoamericanos reciben información sobre diversos tópicos (incluida la calidad) de los norteamericanos, información que consideran ya adaptada a los latinos, pero como denota el reporte de Weaver y Martínez (2000), para los norteamericanos todos los latinos poseen la misma escala de valores, creencias y motivadores; en el cuarto capítulo se encuentra inconsistencia con semejante afirmación, al revisar los estudios sobre cultura laboral de tres países latinoamericanos: Chile, Argentina Y México, mismos que si bien poseen elementos en común, divergen en otros tantos.

Así, se llega al caso de México y la calidad. Como quedó expresado anteriormente, lo ideal es no retomar las teorías, pruebas psicométricas y, por supuesto, programas sobre calidad tal como son "vendidos" para latinos, sino localizarlos, no sólo con base en la cultura mexicana, sino además con el

conocimiento de la cultura laboral prevaleciente en la empresa que pretenda implementar o mejorar la calidad en ésta, pues aún de empresa a empresa variará. En este sentido el papel del psicólogo dentro del proceso de la calidad laboral es determinante, pues la disciplina brinda elementos orientados no sólo a la búsqueda de las generalidades, sino también de particularidades e individualidades, elementos que desde otras ópticas profesionales - como la administrativa - se minimizan.

De esta manera, el objetivo de la presente investigación bibliográfica fue plantear propuestas para desarrollar un programa de motivación orientado a fomentar una cultura de calidad en las empresas mexicanas, de acuerdo a la norma ISO 9001:2000. Dichas propuestas están basadas en las teorías de motivación laboral citadas en el capítulo dos, particularmente la teoría Z de William Ouchi, en la cual se resalta la importancia de promover valores organizacionales en beneficio de todos los miembros que conforman una empresa, como son la cooperación, la humildad, la honestidad, la responsabilidad, etc.; también están basadas en las tendencias y propuestas actuales en calidad, que resaltan la trascendencia del involucramiento de todos en la empresa, incluidos mandos altos, para lograr un trabajo con calidad, enfatizan la necesidad de promover la creatividad, el autoanálisis y el liderazgo, independientemente del puesto que se tenga dentro de la organización, y coinciden en señalar a la capacitación constante como el medio ideal para cubrir estas necesidades.

En relación al motivo por el cual se decidió elaborar el programa bajo los estatutos de la norma ISO 9001:2000, obedece al hecho de que cada vez más empresas buscan una certificación de este tipo, que les brinda estatus y, en cierto modo, publicidad. Así, dado que se trata de la norma ISO más reciente, y muchas empresas la adoptarán; que a diferencia de otras propuestas ha recibido un proceso de localización mexicana (se le denomina NMX-CC); y que la norma pugna por actitudes y procedimientos acordes con las necesidades industriales actuales como son la importancia del cliente interno, el cambio paulatino (Kaizen), y la capacitación constante, se concluyó que era un medio ideal de

extender las propuestas a un mayor número de empresas, pues cabe recordar que la norma ya no hace diferencia entre empresas productoras y de servicios, ya que la versión 2000 engloba ambos tipos; además, como se explicó desde un principio, si de cualquier modo la tendencia actual dicta certificarse en ISO, sería mejor hacerlo con miras en la mejora constante de la calidad del producto o servicio (que redundará finalmente en beneficio de todos los trabajadores), más que en la simple obtención de un documento que puede exhibirse (dando aparentemente mayor prestigio a la compañía), en cuyo caso los esfuerzos por la calidad se centrarían únicamente en el proceso de la certificación y las periódicas auditorías. Como se notará, tomar cualquiera de estas dos actitudes depende en gran medida de la cultura laboral en la empresa.

En este orden de ideas, la actitud es parte fundamental de la presente investigación bibliográfica. Ya se comentó la necesidad de adaptar cualquier criterio de evaluación y/o capacitación a las características de la población con la que se trabaja, y México no escapa a esa necesidad. Por tal motivo, en el tercer y cuarto capítulo se abordan las generalidades que autores como Díaz y Ramos encuentran en la cultura laboral mexicana, y los orígenes de éstas. Destacan entre tales características la baja autoestima, que se compensa con actitudes de pedantería y sabihondez; la carencia de cooperación; falta de formación de vínculos afectivos reales con compañeros de trabajo; déficit analítico ante situaciones conflictivas como desastres naturales y accidentes de trabajo, manifiesto a través de bromas y chistes al respecto, que restan gravedad a la situación.

Así mismo, en la cultura mexicana se continúan minimizando los efectos de la capacitación - por considerarla pérdida de tiempo - pese a la exaltación, por parte de diversos autores entre los que se cuentan Fea (1995) y Ramírez (2000), de los beneficios que aporta. Lamentablemente, esa percepción de la capacitación como un desperdicio no está del todo infundada, pues algunos capacitadores consideran que un curso de quince o veinte horas es suficiente, y si bien esto puede ser cierto para el caso de aprender a operar máquinas, no lo es tanto cuando se trata de procesos psicológicos complejos como la autoestima

y el liderazgo, mucho menos cuando el tema central es la modificación de actitudes.

Por todo lo anteriormente expresado es que las propuestas en la presente investigación bibliográfica abarcan todas estas - por llamarlas de algún modo - debilidades, sugiriendo probables alternativas. A saber, las propuestas contemplan: realizar un diagnóstico para conocer la cultura laboral de la empresa, poniendo énfasis en su misión y visión de la calidad; elaborar y aplicar instrumentos de evaluación ya no centrados en la percepción de un curso y su facilitador (o en los conocimientos, que son necesarios pero no suficientes), sino en generar duda e interés en los asistentes a través de cuestionamientos que develen sus fortalezas y áreas de oportunidad en relación al curso a impartirse; preferir las actividades tipo taller por sobre un curso de corte teórico; involucramiento en el programa de todos los niveles y puestos, aunque priorizando el de los directivos, pues ellos son lo que referimos con una metáfora como la "cabeza" de la organización laboral.

No obstante, las propuestas más significativas a nuestro criterio son tres. Primero, que el programa se realice con constancia y coherencia, es decir, que los resultados en actitud no serán asequibles sino hasta dentro de un tiempo considerable, como lo demuestran los reportes sobre modificación de actitud laboral de Salinas; Laguna; y Mendoza (1994) y Dávila (1999), pero será así sólo si los directivos son constantes en la aplicación del programa y, dicho coloquialmente, predicando con el ejemplo; es decir, si hay coherencia entre lo que piden de los trabajadores, y lo que ellos mismos dan. Segundo, que el cliente, - entendido como el receptor final de un producto o servicio -, es importante, y de hecho como señala Carrión (1993), la mayoría de los cursos y programas de calidad convergen en que el fin de la calidad es satisfacer al cliente, pero la mayoría deja de lado la noción del cliente interno, que es el primero al que se debe de satisfacer (y todos en una empresa tienen un cliente interno), así que en esta investigación se propone atender a éste, pues además es una de las prioridades de ISO 9001:2000. Tercero, que lograr todo lo antes

propuesto se dificulta ante la resistencia al cambio, que surge cuando dicho cambio se contrapone a los valores de la persona, y ciertamente la actitud a promover en el programa es opuesta a la cultura del trabajador mexicano, de tal manera que sugerimos técnicas que abarquen este déficit de actitud, para su análisis a través de la experiencia reflexiva, por medio de la lectura y elaboración de metáforas, juego de roles y cuestionarios, no en oposición a, sino en el lenguaje mismo de los participantes en el programa. Esto es lo que en el manual "Principios de Programación Neurolingüística" de Educare capacitación (2001) denominan rapport, es decir, reflejarse en el otro, hacer sintonía y desde esa postura psicológica orientar el cambio. En ese sentido destaca la obra de Cañe (2001), que independientemente de su validez científica o profesional, propone cambios pero desde la perspectiva de la cultura mexicana, por ejemplo, cuando sugiere que dado que a la gente no le gusta trabajar, entonces mejor lo haga bien desde la primera vez, para evitar trabajar doble.

Ahora bien, las propuestas se componen de técnicas y actividades a integrarse en un programa, pero no cuentan con señalamientos definitivos para cada día, e incluso no limita el tiempo de aplicación del programa, lo cual se debe a varios motivos. Por una parte, la norma ISO 9001:2000 recalca la necesidad de la estimulación de la creatividad para promover la calidad, así que el programa sólo sienta las bases sobre las que los directivos y/o encargado de la capacitación pueden trabajar; por otra parte, como ya se señaló, es difícil determinar con precisión cuánto tiempo se necesitará para ver resultados, y más aún, si se desea mantener esa actitud, los esfuerzos por la calidad no deben detenerse. En todo caso, se sugiere aplicar este - o un programa similar - y realizar estudios longitudinales para evaluar los progresos que vayan sucediendo, para en un momento dado tener mayor certeza de los tiempos mínimos necesarios para un programa de esta naturaleza; finalmente, el programa no es más específico porque está basado en generalidades de la cultura laboral mexicana y sin lugar a dudas, el diagnóstico empresarial obligaría a ajustar el programa de acuerdo a lo encontrado, situación que no puede anticiparse con certeza. Por todo lo anteriormente expresado nuestras

propuestas son, reiterando, sólo una guía para elaborar el programa.

En virtud de lo expuesto, las propuestas están diseñadas para su aplicación en una empresa independientemente de su giro y tamaño, siempre y cuando sea de su interés el involucramiento con la calidad. Incluso resulta deseable aplicarlo en Pequeñas y Medianas Empresas (PYMES), empresas en las que, por sus dimensiones, parece más factible el éxito a menor plazo de programas de esta índole, y en las cuales la calidad redundaría en oportunidades de crecimiento para éstas, sus trabajadores, y consecuentemente México. De este modo, se sugiere hacer estudios longitudinales tanto en grandes compañías como en PYMES mexicanas que apliquen programas de calidad, para así evaluar los tiempos aproximados necesarios para comenzar a ver resultados en unas y otras.

Por otra parte, en el caso de las instituciones gubernamentales tomar medidas tendientes hacia la mejora de la calidad en el servicio es - o debería de ser - una prioridad, pues como oportunamente señala Gil (2001), la burocracia mexicana se ha caracterizado por la corrupción, la mala atención y la ineptitud. El nuevo gobierno, afirma, debe ser eso: nuevo, es decir, responsable, inteligente, ágil, flexible, abierto, transparente, descentralizado y con calidad total, desde el presidente de la República hasta el más humilde de los empleados, pasando por los trabajadores que atienden al ciudadano. Sin lugar a dudas el método ideal para alcanzar semejantes metas es la capacitación, empleando programas del tipo referido en la presente investigación, con la constancia y coherencia ya descritas, independientemente del cambio de gabinetes gubernamentales. Lamentablemente medidas de esta naturaleza se dificultan en tanto las Secretarías de Estado apuntan a la necesidad de trabajar con calidad y modificar la cultura laboral mexicana, pero aplazan los esfuerzos orientados a este fin colocándolos en su lista de "pendientes", como se puede constatar en las páginas de internet de, por citar algunos casos, la Secretaría de Gobernación (SEGOB), la Secretaría de Desarrollo Social (SEDESOL), y la Secretaría de Trabajo y Previsión Social (STPS). Además, como también explica Gil, los empleados de gobierno no están acostumbrados a ser evaluados, y un

programa sobre la calidad implica evaluaciones. Por este motivo, también se sugieren futuras investigaciones que versen sobre desarrollo de programas de calidad dirigidos a instituciones mexicanas de gobierno, y su impacto real al aplicarse.

A manera de conclusión es conveniente señalar que tanto la creación como la facilitación de programas dirigidos a fomentar una cultura laboral de calidad ofrecen un campo de acción al psicólogo, pues su formación académica le brinda elementos necesarios para la adecuada modificación de actitudes, que implica incidir sobre procesos psicológicos complejos ya señalados en la investigación, elementos de los que quizá otros profesionales en Recursos Humanos carezcan. Sin embargo, las condiciones de globalización económica y reducción de fuentes de empleo han propiciado el adelgazamiento de las fronteras que separaban las funciones en reclutamiento, selección o capacitación de un psicólogo de las de, por ejemplo, un administrador, razón que torna necesario que la identidad del psicólogo se haga patente en cuanto hace, dando ese elemento adicional de calidad que sólo alguien con su formación pueda proporcionar - al menos en el caso de la capacitación - lo cual está muy probablemente ligado al enfoque en las particularidades e individualidades de los miembros de una organización laboral al momento de impartir un curso o taller. Este enfoque se hace presente por ejemplo, con el trabajo de Fernández, Anguiano y Pérez (1999) quienes señalaron que la autoestima del trabajador mexicano no puede generalizarse y dependerá del análisis de su estrato económico, su familia de origen, su estado civil, el tipo de trabajo que realiza, el género del trabajador, y en el caso de las parejas - de si ambos trabajan y quién es mejor remunerado. Es decir, se enfocan en las particularidades.

En el caso en específico del psicólogo egresado de la Facultad de Estudios Superiores Iztacala, sí cuenta con esos elementos de formación de los que recién se habló, pero resulta impostergable que se adopten medidas tendientes a dar un mayor énfasis a la psicología organizacional en su plan de estudios, pues los Recursos Humanos son un área que ofrece con frecuencia oportunidades al psicólogo; el fortalecimiento de las habilidades específicas

necesarias para ejercer con profesionalismo esas funciones (como es la psicometría y la entrevista de trabajo) en el futuro egresado de psicología de Iztacala, le daría mayores oportunidades de acceder a puestos de este tipo y demostrar su valía profesional.

Así mismo, es deseable que durante la carrera se aborden las tendencias más actuales en Recursos Humanos, como son el Benchmark y las competencias laborales, recalcando la necesidad de actualización constante en los entonces estudiantes de psicología, una vez que se integran al campo laboral. Que estas sugerencias se lleven a cabo implica también, por supuesto, modificaciones de actitud tanto en algunos miembros del plantel docente como en alumnos.

Bibliografía.

Aguilar, N (2000). *Manual de procedimientos de la gerencia de desarrollo en una empresa de comunicaciones*. Tesis de licenciatura en psicología, ENEP - Iztacala, UNAM, México.

Argyris, C (1979). *El individuo dentro de la organización*. Herder, Barcelona

Avtgis, T (2000). "Unwillingness to communicate and satisfaction in organizational relationships.", en Psychological Reports, No. 87, 2000.

Bach, R (1983). *Ilusiones*. Altaya, México.

Bernillon, C (1993). *Implantar y gestionar la calidad total*. Gestión 2000 S.A., Barcelona.

Blum, M., y Naylor, J (1992). *Psicología industrial. Sus fundamentos teóricos y sociales*.

Burke, R. "Sources of job satisfaction among employees of a professional services firm.", en Psychological Reports, No. 78, 1996.

Burke, R. "Management practices, employees' satisfaction and perceptions of quality of service.", en Psychological Reports. No. 77, 1995.

Camargo, M (2001). *Gaceta de la CDHDF, siete años de experiencia editorial de comunicación colectiva*. Tesis de licenciatura en periodismo y comunicación colectiva. ENEP. Acatlán. UNAM, México.

Covey, S (2001). *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*. Paidós, México.

Dávila, A y Martínez, N. Coordinadores (1999). *Cultura en organizaciones latinas.*, Siglo XXI Editores S.A. de C. V., México.

Deming, E (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, España.

Díaz, R (1994). *Psicología del mexicano. Descubrimiento de la etnopsicología*. Trillas, México.

Dunnette, M., y Kirchner, W (1987). *Psicología industrial*. Trillas, México.

Einsenberg, N., Robertson, L., y Sher. "Introduction to the special issue: Psychology en the 21st century.", en

- Etchevarne, C (1992). *Calidad gerencial*. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Evans, J., y William (2000). *Administración y control de la calidad*. International Thompson Editores S.A. de C.V., México.
- Fea, H (1995). *Hacia un nuevo concepto de empresa occidental. La empresa dinámica en calidad total*. Alfaomega Grupo Editor, Columbia.
- Fernández, T., Anguiano M., Pérez, R. “Autoestima en hombres y mujeres y su relación con el trabajo y el estrato socioeconómico.”, en Psicología y Salud, No. 13, 1999.
- Folgar, F (1996). *ISO 9000. Aseguramiento de la calidad*. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Forsyth,P (2001). *Cómo motivar a la gente*. Nuevos emprendedores, Barcelona, España.
- Franken, R (1982). *Human motivation*. Brooks/Cole Publishing Co., E.U.A.
- Fresco, J (1991). *Desarrollo gerencial. Hacia la calidad total*. Macchi, Buenos Aires, Argentina.
- Harvey, O., Juhasz, J., y Griffin, G. “Belief systems and attitudes toward the workplace.”, en Psychological Reports, No. 82, 1998.
- Ishikawa, K (1986). *Qué es el control total de la calidad. La modalidad japonesa*. Norma, Colombia.
- Juran, J,M (1990). *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Ediciones Díaz de Santos S.A., Madrid, España.
- Juran, J., Gryna, F., y Bingham, R (1990). *Manual de control de la calidad*. Reverté S.A., España.
- Juran, J., y Gryna, F (1995). *Análisis y planeación de la calidad. Del desarrollo del producto al uso*. McGraw - Hill, México.
- Kaminski, M (2001). “Unintended consequences: Organizational practices and their impact on workplace safety and productivity.”, en Journal of Occupational Health Psychology. No. 2, Vol. 6, 2001.
- Laboucheix, V. Recopilador (1997). *Tratado de la calidad total*. Tomo II, Limusa, México.

- Mai, R (1996). *Alianzas de aprendizaje organizacional. Cómo las empresas líderes americanas implementan el aprendizaje organizacional*. Panorama Editorial, México.
- McQuarg (1990). *Cómo motivar a la gente. Problemas y procedimientos*. Diana, México.
- Müller, E (1999). *Cultura de calidad de servicio*. Trillas, México.
- Münch, L (1998). *Más allá de la excelencia y de la calidad total*. Trillas, México.
- Munduate, L (1997). *Psicología social de la organización*. Pirámide, España.
- Murata, K y Harrison, A (1991). *Cómo implantar en occidente los métodos japoneses de gerencia*. Fondo Editorial Legis. Columbia.
- Nolan, R y Croson, D (1995). *Destrucción creativa*. McGraw - Hill Interamericana Editores S.A. de C.V.. México.
- Paget, K., Lang, D., y Schultz, K. "Development and validation of an employee absenteeism scale.", en Psychological Reports. No. 82, 1998.
- Palom, F (1991). *Círculos de calidad. Teoría y práctica*. Macombo, S.A., Barcelona, España.
- Pérez, G (1978). *Las motivación en las organizaciones laborales*. Librería de medicina, México.
- Petty, M., Beadles, A., Lowery, C., Champman, D. y Connell, D. en Psychological Reports, No. 76, 1995.
- Planas, E (2000). *Valores en la empresa*. Trillas, México.
- Ramírez, C (2000). *Vicios y Virtudes de la capacitación*. Pac, S.A. de C.V. México.
- Ramírez, D., y Cabello, M (1997). *Empresas competitivas*. McGraw - Hill, México.
- Ramos, S (1992). *El perfil del hombre y la cultura en México*. Fondo de cultura económica. México.
- Rodríguez, A. Compilador (1998). *Introducción a la psicología del trabajo y de las organizaciones*. Edit..... Madrid, España.
- Rodríguez, M (1978). *Psicología de la organización*. Trillas, México.

Rodríguez, M (1996). *Psicología de la organización. Manual de seminarios vivenciales*. Trillas, México.

Rosenbaum, B (1992). *Cómo motivar a los empleados de hoy*. McGraw - Hill, México.

Russell, H y Black, K (1997). *Conducta Humana en los negocios*. Limusa, México.

Salinas, O.C, Laguna C. J., y Mendoza, M. ‘La satisfacción laboral y su papel en la evaluación de la calidad de la atención médica’, en Salud Pública de México, Vol. 36, No.1, Enero - Febrero 1994.

Sánchez, F (1986). *Técnicas de administración en Recursos Humanos*. I.P.N., México.

Schultz, D., y Schultz S (1990). *Psychology and industry today. An introduction to industrial and organizational psychology*. McMillan, E.U.A.

Senlle, A (1994). *Calidad total y normalización. ISO 9000. Las normas para la calidad en la práctica*. Gestión 2000, España.

Silverman, D (1975). *Teoría de las organizaciones*. Macchi, Buenos Aires, Argentina.

Sosa, D (1999). *Calidad total para mandos intermedios*. Limusa - Noriega Editores, México.

Taormina, T (1997). *ISO 9000. Liderazgo virtual*. Prentice - Hall Hispanoamericana, México.

Weaver, C. Y Martínez, Z (2000). “Should hispanic person from different countries of origin be combined into sample for analysis?”, en Psychological Reports. No. 86. 2000.

www.arzp.com/monsivais/articulos.html

Zepeda, Y (1998). *El perfil psicológico del empresario mexicano de la pequeña y mediana empresa: un caso de estudio en la cámara nacional de comercio de la ciudad de México*.

Zuccolotto, H (1996). *Calidad total, Aquí y Ahora. La estrategia*. Panorama Editorial, México.

ANEXOS

ANEXO 1

AUTODIAGNOSTICO DE LIDERAZGO SITUACIONAL

SITUACIÓN	ALTERNATIVA
1. Tus colaboradores no están respondiendo últimamente a tu preocupación amistosa y obvia por su bienestar. El rendimiento de varios de ellos desciende en forma rápida.	a) Estableces una supervisión estrecha y te aseguras que las tareas se cumplen. b) Dialogas con ellos el asunto pero no los presionas. c) hablas con tus colaboradores y clarificas con hechos las reglas del trabajo.
2. El rendimiento de tu equipo está aumentando, tu has hecho lo posible para asegurarte de que todos conozcan sus responsabilidades y lo que de ellos se espera	a) Mantienes una interacción amistosa y continúas asegurándote que todos conocen sus responsabilidades y los resultados que tiene que lograr. b) Te mantienen al margen. c) Haces que el equipo se sienta importante e involucrado en los asuntos de la empresa. d) Insistes en el cumplimiento de las tareas y las fechas límites.
3. Tus colaboradores no pueden resolver un problema por sí solos. Normalmente lo han hecho, el rendimiento y las relaciones interpersonales han sido buenas.	a) Trabajas con el equipo y solucionas el problema con ellos. b) Dejas que ellos lo resuelvan solos. c) Actúas con firmeza para corregir y dirigir la situación . d) Animas al grupo para que resuelva el problema, apoyas y orientas sus esfuerzos.
4. Estás considerando un cambio en la organización. Tus colaboradores tienen excelentes antecedentes tanto en su capacidad como en su actitud. Ellos comprenden la necesidad del cambio.	a) Permites que el equipo se involucre en el cambio. No eres autoritario. b) Anuncias los cambios y vigilas que se cumplan bajo una supervisión estrecha. c) Permites que el equipo formule su propia dirección. d) Incorporas las recomendaciones del equipo y diriges tu mismo el cambio.

<p>5. El rendimiento de tu equipo ha disminuido mucho. Tus colaboradores no se preocupan por los objetivos. Han necesitado que se les recuerde que tienen que cumplir con sus tareas. La redefinición de papeles y responsabilidades ha funcionado en el pasado.</p>	<p>a) Permites que el equipo formule su propia dirección. b) Incorporas la solución, las recomendaciones de tus colaboradores y vigilas de cerca el alcance de los objetivos. c) Redefines los papeles y responsabilidades, y supervisas su cumplimiento en forma estricta. d) Permites que el grupo se involucre en la determinación de los nuevos papeles y responsabilidades y no los presionas para que las cumplan.</p>
<p>6. Recientemente tomaste posesión en el puesto de dirigente de un equipo muy eficiente. El dirigente anterior controlaba estrictamente la situación. Tú quieres mantener la productividad pero deseas mejorar el ambiente.</p>	<p>a) Haces que el equipo se sienta importante e involucrado en los asuntos. b) vigilas muy de cerca la realización de las tareas a través de un sistema estricto de supervisión. c) No intervienes de manera intencional. d) Haces que el equipo se involucre en la toma de decisiones, pero orientas el trabajo y vigilas que se cumplan los objetivos.</p>
<p>7. Es necesario hacer un cambio radical en la estructura de tu equipo para responder con mayor eficacia al entorno. Tus colaboradores han hecho algunas recomendaciones. El equipo ha sido productivo y ha demostrado flexibilidad y cooperación.</p>	<p>a) Defines el cambio y supervisas su implantación de forma estricta. b) Participas con el equipo para determinar el cambio pero dejas que ellos se organicen. c) Te muestras deseoso de hacer los cambios propuestos por tus colaboradores pero mantienes el control. d) Evitas la confrontación y dejas las cosas como están.</p>
<p>8. El rendimiento de tus colaboradores es satisfactorio y sus relaciones interpersonales buenas. Te sientes inseguro en la dirección del equipo.</p>	<p>a) Dejas al grupo solo. b) Discutes la situación con ellos e inicias los cambios que consideras necesarios. c) Tomas medida para dirigir a tus colaboradores para que trabajen de forma adecuada. d) Respaldas a tu equipo en la discusión de la situación sin asumir una posición autoritaria.</p>

<p>9. Te han encomendado que dirijas a un equipo que se muestra lento y apático, además no sabe con claridad cuáles son sus metas. La asistencia a juntas de trabajo ha sido escasa. Las sesiones se han convertido en fiestas sociales. Todos los miembros del equipo tienen el talento necesario para realizar las tareas y lograr los objetivos.</p>	<p>a) Dejas que el equipo solucione solo el problema. b) Incorporas a la decisión que tomes las recomendaciones de tus colaboradores y te cercioras de que se logren los objetivos. c) Redefines las normas de trabajo y supervisas estrechamente su cumplimiento. d) Permites que el equipo intervenga en el establecimiento de sus metas de común acuerdo contigo.</p>
<p>10. Habitualmente tus colaboradores han sido capaces de aceptar responsabilidades, sin embargo ahora no están respondiendo a la reciente redefinición de criterios de calidad.</p>	<p>a) Permites que el equipo se involucre en la redefinición de los criterios de calidad. b) Redefines tú mismo los criterios de calidad y supervisas su implantación estrictamente. c) Evitas la confrontación y no intervienes. d) Incorporas a la solución las recomendaciones del equipo y te aseguras que se cumplan los criterios de calidad.</p>
<p>11. Se te ha dado un ascenso en la compañía, el dirigente anterior casi no se ocupaba de los asuntos del equipo que ha manejado por si solo sus tareas y responsabilidades. Las relaciones interpersonales son buenas.</p>	<p>a) Tomas las medidas necesarias para dirigir a tus colaboradores para que trabajen de manera definida. b) Haces que tus colaboradores se involucren en la toma de decisiones y refuerzas las buenas contribuciones. c) Discutes con el equipo acerca de su rendimiento anterior y luego examinas la necesidad de nuevas actividades. d) Dejas que el equipo continúe trabajando solo.</p>
<p>12. Existen algunas dificultades internas entre tus colaboradores. El equipo tiene un récord sobresaliente de logros. Durante el último año han trabajado en armonía. Todos están bien capacitados para la realización de la tarea.</p>	<p>a) Comunicas tu solución a tus colaboradores y examinas con ellos la necesidad de nuevas prácticas. b) Permites que los miembros del equipo solucionen sus problemas. c) Actúas rápidamente y con firmeza para corregir la situación y dirigir al equipo. d) Participas en el análisis de los problemas y respaldas a tus colaboradores.</p>

Encierra en un círculo las letra que hayas escogido en cada una de las situaciones y al terminar cuanta cuántos círculos tienes en cada columna y escribe los totales en el último renglón.

	(1)	(2)	(3)	(4)
1	A	C	B	D
2	D	A	C	B
3	C	A	D	B
4	B	D	A	C
5	C	B	D	A
6	B	D	A	C
7	A	C	B	D
8	C	B	D	A
9	C	B	D	A
10	B	D	A	C
11	A	C	B	D
12	C	A	D	B
	(1)	(2)	(3)	(4)
Totales				

Esta tabla te permite observar cuál es tu tendencia como dirigente, descúbrelo tú mismo de acuerdo con el siguiente criterio:

Columna (1): Alto enfoque a la tarea y bajo enfoque a las relaciones: Este dirigente tiende a supervisar estrechamente el cumplimiento de las tareas y el logro de los objetivos, toma de decisiones unilateralmente y no toma en cuenta las aportaciones de sus colaboradores.

Columna (2): Alto enfoque a la tarea y alto enfoque a las relaciones: Este dirigente tiende a tomar en cuenta opiniones de sus colaboradores y a incorporarlas a las decisiones pero mantiene el control sobre el equipo y se asegura que se realice el trabajo de acuerdo a lo previsto.

Columna(3): Bajo enfoque a la tarea y alto enfoque a las relaciones. Este dirigente tiende a facilitar el proceso del grupo, promueve la participación de sus colaboradores en la toma de decisiones y deja que el equipo se conduzca solo.

Columna (4):Bajo enfoque en la tarea y bajo enfoque a las relaciones: Este dirigente tiende a dejar al equipo que trabaje solo, no interviene directamente en el proceso del grupo ni supervisa de cerca el trabajo.

Identifica la columna en la que marcaste más círculos y revisa, de acuerdo con esto cuál es tu tendencia como dirigente.

Procede de manera similar en esta otra tabla circulando la letra que corresponda a la respuesta que diste en el diagnóstico, al final cuenta el número de círculos que marcaste en cada columna y multiplica cada uno de ellos por el número que se indica.

	a	b	c	D
1	D	B	C	A
2	B	D	C	A
3	C	B	A	D
4	B	D	A	C
5	A	D	B	C
6	C	A	B	D
7	A	C	D	B
8	C	B	D	A
9	A	D	B	C
10	B	C	A	D
11	A	C	D	B
12	C	A	D	B
	a	b	c	D
Total círculos				
Multiplicar por:	-2	-1	+1	+2
Totales				

Ahora suma los totales del último renglón.

Suma

Esta otra tabla te permite diagnosticar qué tanto tu estilo básico como dirigente se adapta a las situaciones concretas en las que te desempeñas como dirigente.

Según la teoría del Liderazgo Situacional, las respuestas más adecuadas a cada una de las situaciones descritas son las que se encuentran en la columna d.

AUTODIAGNÓSTICO DE ESTILOS DE LIDERAZGO

N° de situación	Resp. individual	Resp. Equipo	Evaluación
-----------------	------------------	--------------	------------

1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			

Aciertos			
----------	--	--	--

ANEXO 2 PRUEBA DE ACUERDOS

Cada participante debe imaginar que es un astronauta que tras alunizar queda relativamente alejado de su base; para sobrevivir y llegar ahí, debe llevar consigo ocho de entre quince objetos que a continuación se enlistan y priorizar su utilidad calificándolos, donde uno es el objeto imprescindible, hasta ocho que es el más derogable. Tras resolverlo individualmente, los participantes forman equipos de cinco personas para llegar a un acuerdo, es decir, una solo solución única por el equipo de la selección de objetos, con la particularidad de que no se trata de elegir por mayoría de votos o negociaciones, sino de que efectivamente y todos estén convencidos de lo que eligen, el lugar en que lo colocan y los motivos de su elección.

TODO ESTA EN BUENAS CONDICIONES FÍSICAS

OBJETOS	CALIFICACIÓN
Caja de fósforos	
Alimento concentrado	
20 metros de sogá	
Paracaídas de seda	
Calentador de gas	
Dos revólveres	
Una caja de leche en polvo	
Dos tanques de oxígeno (50kgs)	
Un mapa del área	
Un bote salvavidas inflable	
Una brújula	
Veinticinco litros de agua	
Señales luminosas	
Botiquín primeros auxilios	
Receptor – transmisor solar	

(Formato por participante)

OBJETOS	CALIFICACIÓN
Caja de fósforos	15
Alimento concentrado	4
20 metros de soga	6
Paracaídas de seda	8
Calentador de gas	13
Dos revólveres	11
Una caja de leche en polvo	12
Dos tanques de oxígeno (50kgs)	1
Un mapa del área	3
Un bote salvavidas infable	9
Una brújula	14
Veinticinco litros de agua	2
Señales luminosas	10
Botiquín primeros auxilios	7
Receptor – transmisor solar	5

(Formato para calificar individual y grupalmente)

Particularmente importantes:

- Objetos 1 y 2
- Objetos 14 y 15
- Los primeros siete objetos

ANEXO 3

METÁFORAS

METÁFORA DE LOS CANGREJOS

Un hombre caminaba por la playa cuando se percató de un vendedor callejero y se acercó para curiosar qué vendía. Al llegar, vio frascos que contenían cangrejos vivos, y cada recipiente tenía una leyenda de acuerdo al país del cual provenían.

El primer frasco decía “cangrejos alemanes” y tenía puesta una tapa para que no se escaparan; en el segundo se leía “cangrejos japoneses”, también tapado; los frascos que decían “cangrejos norteamericanos”, “cangrejos holandeses” y “cangrejos franceses” estaban en iguales condiciones”. Al llegar al último frasco notó que decía “cangrejos mexicanos” pero carecía de tapa. Rápidamente, se dirigió al vendedor para ponerlo en aviso: “señor, el frasco de los cangrejos mexicanos está destapado, se le van a escapar”, le dijo. Sin inmutarse, el vendedor le contestó tranquilamente: “gracias pero no se preocupe... cuando uno comienza a salirse, los demás lo jalan otra vez hacia dentro”.

METÁFORA DEL TIBURÓN

Cierto día un empresario decidió poner un acuario, pero como su presupuesto era muy bajo, únicamente pudo adquirir un estanque de cristal y dentro puso un tiburón. Fue tal el éxito obtenido por la atracción, que al poco tiempo compró un banco de preciosos peces tropicales; ahora el problema era que no tenía dónde colocarlos, así que para ahorrar dinero, simplemente colocó un cristal grueso por la mitad del estanque, para que de un lado estuviera el tiburón y del otro los peces. Al verlos el tiburón nadó a toda prisa hacia ellos para comerselos, pero se llevó un golpe al chocar contra el cristal; lo intentó una y otra vez por todos los ángulos y con todas las velocidades de nado posibles, tantas veces como intentos hacia por llegar a los peces, hasta que, adolorido, reconoció que no llegaría a ellos.

Tiempo después el empresario se dedicó a poner un segundo estanque con otras especies de peces, pero necesitaba un vidrio, así que dada la premura, se arriesgó a tomar el vidrio que separaba al tiburón de los peces tropicales. ¿Qué crees que hizo el tiburón una vez que no había vidrio?

METÁFORA DE LAS HERRRAMIENTAS

Cuentan que en la carpintería hubo una vez una extraña asamblea. Fue una reunión de herramientas para arreglar sus diferencias.

El martillo ejerció la presidencia, pero la asamblea le notificó que tenía que renunciar ¿ la causa? ¡hacía demasiado ruido!, y además se pasa el tiempo golpeando.

El martillo acepto su culpa, pero pidió que también fuera expulsado el tornillo: dijo que había que darle muchas vueltas para que sirviera de algo. Ante el ataque, el tornillo aceptó también, pero a su vez pidió la expulsión de la lija. Hizo ver que era muy áspera en su trato y siempre tenía fricciones con los demás.

Y la lija estuvo de acuerdo, a condición de que fuera expulsado el metro que siempre se la pasaba midiendo a los demás según su medida como si fuera el único perfecto.

En eso entró el carpintero se puso el delantal e inició su trabajo. Utilizó martillo, la lija. El metro y el tornillo. Finalmente la tosca madera inicial se convirtió en un lindo mueble.

Cuando la carpintería quedó nuevamente sola, la asamblea reanudó la deliberación. Fue entonces cuando tomó la palabra el serrucho y dijo: “señores, ha quedado demostrado que tenemos defectos, pero el carpintero trabaja con nuestras cualidades. Eso es lo que nos hace valiosos, así que no pensemos ya en nuestros puntos malos y concentrémonos en la utilidad de nuestros puntos buenos”.

La asamblea encontró entonces que el martillo era fuerte, unía y daba fuerza; la lija era especial para afinar y limar asperezas, y observaron que el metro era preciso y exacto. Se sintieron entonces un equipo capaz de producir muebles de calidad.

EL ILUSIONISTA

Echamos a patadas al viejo Mago, que sus huesos se pudran en el desierto y su polvo regrese al polvo.

Ya nunca más veremos su horrible cara, la grotesca peluca rubia, la mirada torva de cerdo.

Y sus trucos, qué horror, sus trucos. Nunca se ha visto un repertorio más fúnebre. Todo gris y mediocre, que sólo de milagro no acabó con el circo.

Este pobre diablo vivió sin darse cuenta de que existía la electrónica, de que hay televisión, de que ya lo vemos en el marco de una pantalla, y el circo sólo perdurará si alcanza el formato de un vídeo clip que satisfaga el gusto moderno.

No fue lo peor aquello. Lo inadmisible era su narcisismo intolerante, la vanidad llevada a los confines de la locura.

(En una sola cosa se parecen los tiranos a Dios, quieren oír sin tregua su alabanza)

“Nadie a mi izquierda, nadie a mi derecha”, era el lema del viejo como el de Hitler y Stalin: Quería para él todas las pistas del circo y las tres horas de función. Qué vergüenza.

Se hizo justicia. En Buena hora lo echamos

Agoniza en las calles, vive borracho, pide limosna y dice: “yo fui el gran mago”. Pero ni quien se acuerde. Todos se alejan del fardo humano que huele a orines y mierda.

Ocupé su lugar, Qué diferencia: Asombro y maravillo a cuantos vienen al circo. Todos abren la boca cuando presencian cómo aparece el tigre bajo mi frac y cómo de la manga me sacó un buitres.

Gran privilegio de este circo el tenerme como estrella máxima.

Sin mi presencia nadie se asomará a la triste carpa.

Lo demás es relleno. Vienen a verme. A estas alturas nuestros pobres payasos inspiran lástima. La trapecista, el domador, los fenómenos son cosa vieja, de otro siglo, ni importan.

Yo soy el circo, todo el circo. No admito que nadie objete mi supremacía. No es vanidad sino conciencia crítica: sólo hay un Mago, los demás son farsantes.

Vean mi acto más grande de ilusionismo: tengo a mi alrededor unas cuarenta personas. Un pase mágico y de repente señores, mi pedestal se eleva entre una nube de incienso “Nadie a mi izquierda, nadie a mi derecha”.