

78
26j

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA



IMPLEMENTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD/PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA MEXICANA

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A N

SUSANA DE LA LUZ MARTINEZ FUENTES

CLAUDIA TEJEDA LAGUERENNE

Director de Tesis:
Dr. Darvelto Castaño Asmitla

Asesor:
Dra. Graciela Sánchez Bedolla

MEXICO, D. F.

1991



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 está 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.

INDICE

Pag.

El Ser Excelente

Dedicatorias

Introducción

1

Capítulo I. Antecedentes Históricos

1.1 Estados Unidos

4

1.2 Japón

12

1.3 México

18

1.4 El Papel del GATT en el Desarrollo de México

23

1.4.1 Qué es el GATT?

23

1.4.2 Cómo Nació el GATT?

23

1.4.3 Objetivos

23

1.4.4 Principios Fundamentales

24

1.4.5 El GATT y los Países en Desarrollo

24

1.4.6 El GATT y México

25

Capítulo II. Tendencias Actuales

2.1 Desarrollo Organizacional

28

2.1.1 Qué es el D.O.?

29

2.1.2 Los Valores en el Desarrollo Organizacional

31

2.1.3 El Proceso del Desarrollo Organizacional

34

2.1.4 La Tecnología del Desarrollo Organizacional

35

	Índice
	Pag.
2.1.5 Modelo de Investigación de Actuaciones	35
2.2 Administración por Calidad	38
2.2.1 Implicaciones de la Administración por Calidad	40
2.2.2 Control Total de Calidad	40
2.2.3 La Calidad	45
2.2.4 El Control de las Normas de Calidad	46
2.2.5 Círculo de Deming	46
2.2.6 El Control	46
2.2.7 Garantía de Calidad	47
2.2.8 Círculos de Calidad	47
2.2.8.1 Funcionamiento de los Círculos de Calidad	48
2.2.8.2 Organización e Implementación de los Círculos de Calidad	49
2.2.8.3 Capacitación	52
2.2.8.4 Las Juntas de los Círculos de Calidad	53
2.2.8.5 Los Problemas de los Círculos de Calidad	53
2.2.8.6 Plan Piloto	54
2.2.8.7 Costo y Rentabilidad de los Círculos de Calidad	54
2.2.8.8 Premios y Reconocimientos	54
2.2.8.9 Técnicas Básicas Utilizadas por los Círculos de Calidad	54
2.3 Administración Participativa	56
2.3.1 Compromiso de los Subordinados	56
2.3.2 Autoridad Compartida	56
2.3.3 Surgimiento de la Administración Participativa	56
2.3.4 Participación, Poder e Influencia	57

2.3.5 Beneficios de la Participación	58
2.3.6 Obstáculos que se Presentan para Utilizar la AP	58
2.3.6.1 Superación de Obstáculos	60
2.3.7 Formas de Participación	61
2.3.7.1 Administración por Objetivos (APO)	63
2.3.7.2 Grupos Semiautónomos	66
2.4 Teoría Z	67
2.5 Cultura de Excelencia	73
2.5.1 Los Principios de la Excelencia	74
2.5.1.1 Los 20 Principios de Excelencia para Alcanzar la Productividad de Acuerdo a Cornejo	74
2.5.1.2 Los 8 Principios de Peters y Waterman	79
2.5.1.3 Los 4 Fundamentos de la Excelencia de Acuerdo a Don Hoernschemayer	82
Capítulo III. Implementación de Programas de Cambio en México	
3.1 Factores Culturales que Influyen en los Programas de Cambio	85
3.1.1 Características de E.U.	85
3.1.2 Características de México	86
3.2 Programas Implementados en la Industria Mexicana	90
3.3 Modelos de Cambio Propuestos en México	96
3.3.1 Modelo de Implantación de una Cultura de Excelencia	96
3.3.2 Modelo de Mejoramiento Continuo	101

Capítulo IV. Implantación de una Estrategia de Calidad/Productividad en una Empresa Farmacéutica Mexicana	103
4.1 Antecedentes	103
4.2 Objetivos	105
4.3 Programación de Actividades	105
4.3.1 Concepto de Medi-Mark	105
4.3.2 Organigrama de Medi-Mark	106
4.3.3 Análisis de Puestos y Determinación de la Misión de cada Puesto	107
4.3.3.1 Análisis de Puestos	107
4.3.3.2 Misión de los Puestos	107
4.3.4 Perfil y Selección de los Integrantes del Área de Medi-Mark	107
4.3.5 Detección de Necesidades	109
4.3.6 Perfil, Selección e Inducción del Representante de Ventas	110
4.3.6.1 Perfil del Representante de Ventas	110
4.3.6.2 Selección de Representante de Ventas	111
4.3.6.3 Inducción	111
4.3.7 Entrenamiento del Representante de Ventas	112
4.3.7.1 Entrenamiento de la Fuerza Delta	112
4.3.7.2 Entrenamiento de la Fuerza Gamma	113
4.3.7.3 Evaluación de las Fuerzas de Ventas	113
4.3.8 Medios de Comercialización	113
4.3.9 Medición de Resultados (Evaluación del Programa)	114
4.3.10 Acciones Realizadas con Base en los Resultados	116
4.4 Sujetos	117

	Pag.
4.5 Material y Equipo	117
4.6 Escenario	119
4.7 Diseño	120
4.8 Participación del Psicólogo en el Programa Medi-Mark	120
4.9 Resultados	121
4.9.1 Detección de Necesidades	121
4.9.2 Reclutamiento y Selección del Representante de Ventas	122
4.9.3 Entrenamiento	122
4.9.4 Estrategia Medi-Mark	123
4.9.5 Premio de Calidad/Productividad	126
Capítulo V. Discusión	127
5.1 Conclusiones	127
5.2 Limitaciones	128
5.3 Sugerencias	130
5.4 Aportaciones	131
Anexos	133
Bibliografía	152
Glosario de Términos	155

"EL SER EXCELENTE"

* SER EXCELENTE es hacer las cosas, no buscar razones para demostrar que no se pueden hacer.

* SER EXCELENTE es comprender que la vida no es algo que se nos da hecha, sino que tenemos que producir las oportunidades para alcanzar el éxito.

* SER EXCELENTE es comprender que en base a una férrea disciplina, es factible forjar un carácter de triunfadores.

* SER EXCELENTE es trazarse un plan y lograr los objetivos deseados a pesar de todas las circunstancias.

* SER EXCELENTE es saber decir: Me equivoqué y proponerse no volver a cometer el mismo error.

* SER EXCELENTE es levantarse cada vez que se fracasa, con un espíritu de aprendizaje y superación.

* SER EXCELENTE es reclamarse a sí mismo el desarrollo pleno de nuestras potencialidades buscando incansablemente la realización.

* SER EXCELENTE es ser creador de algo: un sistema, un puesto, una empresa, un hogar, una vida.

* SER EXCELENTE es ejercer nuestra libertad y ser responsable de cada una de nuestras acciones.

* SER EXCELENTE es sentirse ofendido y lanzarse a la acción en contra de la pobreza, la calumnia y la injusticia.

* SER EXCELENTE es levantar los ojos de la tierra, elevar el espíritu y soñar con lograr lo imposible.

* SER EXCELENTE es trascender a nuestro tiempo legando a las futuras generaciones un mundo mejor.

* SER LIDER DE EXCELENCIA DE ESTA TALLA SON LOS QUE NECESITA EL MUNDO Y LOS RECLAMA DIOS.

Miguel Angel Cornejo.

DEDICATORIAS

A Dios

Gracias Señor! Porque al recordar siempre que "TODO LO PUEDO EN CRISTO QUE ME FORTALECE" y llenarme de bendiciones cada día, he logrado mis más caros anhelos.

A mis padres

Silvia Laguerenne de Tejeda
Claudio Andres Tejeda Velasco

Por su apoyo, su ejemplo y su cariño

A Marco Antonio

Gracias Amor! por brindarme tu apoyo y tu cariño y por demostrarme siempre con hechos lo que es "BUSCAR LA EXCELENCIA"

A mis hermanos

Silvia
Andres
Diana

Con amor fraterno

A mis 12 amigas

Porque juntas, recorrer el camino fue más fácil

A la Facultad de Psicología

A mis maestros

A mis sinodales

Con gratitud, respeto y cariño

Claudia

Hoy, quiero compartir contigo el sueño y la satisfacción de haber concluido una etapa más en mi camino profesional, de haber alcanzado una meta, misma que me impulsa a seguir adelante en busca de nuevos logros. Quiero compartir todo esto contigo porque has sido tú quien ha estado presente en estos momentos, alentándome y apoyándome, viviendo conmigo las angustias y dificultades, al igual que las esperanzas y satisfacciones que trajo consigo la realización de esta tesis.

Con ustedes, papá y mamá, que me enseñaron el valor de "hacer las cosas bien desde la primera vez", inculcándome el deseo de lograr la calidad en mis estudios, en mi trabajo y en mi vida personal, encauzando mis pasos "en busca de la excelencia".

Con ustedes, Vicente y Patricia, que siempre estuvieron a mi lado animándome ante los problemas y dificultades, proponiendo alternativas para vencerlos y ofreciéndome su apoyo en todo momento.

Contigo, Claudia, pues ésta es una meta alcanzada por las dos, un logro compartido, que implicó muy gratos y alegres momentos, así como también momentos de angustia, de incertidumbre y de tensión, gracias a los cuales nuestra amistad es hoy más grande de lo que era cuando comenzamos este proyecto. Gracias por compartir conmigo tus sueños, tus esperanzas, tu entusiasmo y optimismo y contagiarme de ellos para realizar un trabajo sobre calidad y de calidad.

Con ustedes, amigos de la universidad, del trabajo y de muchos años atrás, que me han brindado su ayuda, consejo y amistad y que han sido un ejemplo de excelencia a seguir. Quiero compartir hoy la satisfacción y alegría, representados en esta tesis, que es el producto de lo que aprendí con ustedes y gracias a ustedes.

Contigo Ana Claudia, de manera especial, pues hiciste de este sueño una realidad, convirtiendo lo plasmado en lápiz y papel en una impresión de calidad. Gracias por el tiempo y esfuerzo dedicados y, principalmente, por reforzar el valor de nuestra amistad.

Gracias, Señor Dios, por haberme dado la vida para disfrutar de logros como éste y poder compartirlos con todos aquéllos que contribuyeron a alcanzarlos.

Susana

INTRODUCCION

La competencia internacional iniciada por las empresas japonesas en los años setentas a base de mejorar la calidad, servicios y precios de sus productos, se ha ido expandiendo por la mayoría de los países. México no ha sido la excepción. Las empresas e instituciones mexicanas están resintiéndolo los impactos de esta competencia y de la problemática económica en la que se vive actualmente. Se requiere, por tanto, de soluciones inmediatas y se acentúa la necesidad de replantear, desde un punto de vista especializado, todo lo que se relaciona con la calidad de nuestros productos y/o servicios, así como con la productividad y eficiencia de los recursos de las industrias mexicanas en un aspecto que se considera clave para enfrentar el reto a futuro. En respuesta a esta necesidad, algunas empresas mexicanas han implantado un proceso continuo de mejoramiento de la calidad de sus productos y servicios en las áreas administrativas, ventas, producción y, en general, en todos los departamentos de la empresa.

El desarrollo del presente trabajo de tesis surgió de un interés compartido por conocer lo que en la actualidad está sucediendo en la industria mexicana en el campo de la Calidad/Productividad y la forma en que está respondiendo a las necesidades del país, así como a los cambios ocasionados por la competencia internacional. Esta inquietud permitió profundizar en las teorías que abordan la temática de la Calidad/Productividad y los programas de cambio surgidos a partir de las mismas en países como Estados Unidos y Japón, e investigar qué programas se han desarrollado en nuestro país. Al respecto se encontró que aún cuando existen en México organizaciones que han diseñado e implementado programas de Calidad/Productividad, de acuerdo a sus propias necesidades, son pocos los estudios publicados. Es por ello que nuestro principal interés es dar a conocer un programa de cambio implementado en una empresa farmacéutica mexicana, en el cual se tuvo la oportunidad de participar.

El objetivo de este trabajo es exponer las principales teorías que han surgido en la actualidad en el ámbito de la calidad y la productividad y presentar al mismo tiempo un programa de cambio desarrollado en el área comercial de una empresa químico-farmacéutica mexicana, cuyo objetivo es conseguir una alta penetración de sus productos en el mercado. Se pretende, igualmente, demostrar cómo a través del proceso de Calidad/Productividad pueden alcanzarse los objetivos de eficiencia y rentabilidad de una empresa mexicana.

El presente trabajo se estructuró en cinco capítulos. En el primero se hace una revisión histórica de los movimientos que tuvieron mayor impacto en los Estados Unidos y que fueron adoptados posteriormente en otros países como Japón y México. Asimismo, se hace alusión al contexto histórico, social, cultural y económico de estos países, el cual determina de manera importante el éxito y alcance de las filosofías y tecnologías adoptadas. Se incluye también una sección que enfatiza la importancia del ingreso de México al GATT y sus implicaciones.

En el segundo capítulo se desarrollan las teorías que tuvieron su origen en los Estados Unidos, algunas de las cuales fueron desarrolladas y llevadas a efecto posteriormente en el Japón; se destacan el Desarrollo Organizacional, la Administración por Calidad, la Administración Participativa, la teoría Z y la Cultura de Excelencia, consideradas a juicio de las autoras como las más representativas en el campo de la Calidad/Productividad. Todas ellas están encaminadas hacia la eficiencia organizacional y la consecución de los objetivos de una empresa, y si bien, cada una aborda el problema desde una perspectiva particular, coinciden en su objetivo principal y en algunos caminos que sugieren para alcanzarlo.

El capítulo tres aborda los factores propios de la cultura mexicana, que influyen en el diseño e implantación de programas de cambio. Asimismo, se exponen estudios realizados sobre Desarrollo Organizacional y Calidad/Productividad en la industria mexicana, en los que se reporta que los esfuerzos realizados en México por implantar programas de cambio dirigidos al mejoramiento continuo de la organización han ofrecido resultados diversos, algunos de los cuales constituyen verdaderas aportaciones e innovaciones a la Calidad/Productividad y otros, no tan satisfactorios, estimulan la investigación y el estudio de los problemas que se suscitan en las empresas mexicanas, así como el desarrollo de modelos propios que respondan a las necesidades de nuestras organizaciones, aprovechando la potencialidad de los recursos con los que cuenta nuestro país. Entre los programas de cambio desarrollados en empresas mexicanas, se exponen dos que han sido implementados con éxito y publicados. Finalmente, se explican dos modelos de cambio propuestos en México.

En el capítulo cuatro se expone la estrategia de Calidad/Productividad implantada en una empresa farmacéutica mexicana. El programa Medi-Mark (Medical-Marketing - Mercadotecnia Médica), como se le llamó, propone un cambio en las estrategias de venta y comercialización de los productos de una compañía farmacéutica transnacional, enfocándose hacia los productos relacionados con problemas cardiovasculares. Medi-Mark no es sólo una metodología, es también una filosofía que contempla valores dirigidos hacia la satisfacción de las necesidades del cliente y que fomenta la calidad en el servicio, la productividad, la educación permanente y el liderazgo, aspectos que se enfatizan en las teorías desarrolladas en el capítulo dos.

El programa Medi-Mark surgió de la inquietud de los directivos de la empresa por desarrollar una estrategia de comercialización que permitiera satisfacer las necesidades reales del cliente, que es el médico, por lo que se realizó una detección de necesidades con el propósito de definir estas y determinar el plan de acción a seguir. Las acciones que se contemplaron en este plan incluyeron la elaboración de análisis de puestos, estructuración del organigrama del área de Medi-Mark, establecimiento del perfil del representante de ventas, reclutamiento y selección de la fuerza de ventas piloto, entrenamiento e introducción de los nuevos medios de comercialización. Entre estos últimos se encuentran eventos médicos (congresos, conferencias, simposios, mesas redondas), libros y revistas con información actualizada, audiovisuales y estudios clínicos.

Para evaluar las acciones realizadas se diseñó una investigación preexperimental de comparación de un grupo estático, a través de la cual se efectuaron mediciones de los dos grupos de ventas (A-piloto y B-convencional) para comparar sus resultados en función de las ventas obtenidas por cada uno y su nivel de conocimientos técnicos. Se utilizó también este tipo de diseño para comparar los grupos A (piloto) y C (convencional que utilizó las técnicas de Medi-Mark), en términos de las ventas en kilogramos obtenidos por cada grupo. Finalmente, se empleó el diseño preexperimental pretest-posttest de un solo grupo con el objeto de medir las diferencias del grupo B, en función de las ventas, antes de implementar el programa Medi-Mark (1988) y después (1989).

Los resultados obtenidos demuestran el éxito de la implantación de la estrategia de Calidad/Productividad, reflejado en las ventas de los productos de la compañía en el año de 1989, en relación con el año anterior, atribuyéndose este logro al énfasis puesto en la calidad del servicio ofrecido al cliente, a través del programa desarrollado. Los resultados demuestran, asimismo, que la introducción de la estrategia Medi-Mark no tuvo éxito en el grupo convencional de representantes, lo que indica que esta estrategia sólo puede implantarse con resultados

óptimos a través de representantes que cubran las características contempladas en el perfil Medi-Mark.

Finalmente, en el capítulo cinco se discuten los resultados obtenidos en la implantación del programa, las limitaciones del mismo, así como las sugerencias para mejorar el programa y las aportaciones del presente trabajo de tesis.

CAPITULO I

ANTECEDENTES HISTORICOS

1.1 ESTADOS UNIDOS

El Desarrollo Organizacional (D.O.) nace en los Estados Unidos, en la década de los sesentas, como una respuesta a las necesidades y problemas de carácter técnico, administrativo, psicológico y sociológico, que comenzaron a presentarse en las grandes organizaciones de países altamente industrializados y desarrollados. Los problemas que enfrentaban estas organizaciones exigían cambios radicales en las mismas, que asegurasen su supervivencia. Los gerentes y altos ejecutivos se percataron de que la forma de organización que hasta poco antes había presentado resultados satisfactorios, estaba siendo cada vez menos efectiva y menos acorde con la realidad contemporánea. Esta forma de organización, conocida como "burocracia", ha sido objeto de numerosas críticas, dados los diversos problemas que a partir de ella se suscitaron y continúan observándose en la actualidad, principalmente en los países en vías de desarrollo, como México.

La organización burocrática surgió como una alternativa de solución a los múltiples problemas que se habían generado en las empresas a raíz de la Revolución Industrial. Max Weber, creador de la Teoría Burocrática, pretendía evitar las injusticias, el nepotismo, la subyugación personal, los juicios subjetivos y la mala administración que surgieron como consecuencia de los cambios que trajo consigo la Revolución Industrial, proponiendo un modelo estructural en el que se especifican claramente los niveles de autoridad dentro de la organización, así como las funciones distintivas de cada puesto. Este modelo se fundamenta en los siguientes principios básicos: (1) la división del trabajo, (2) jerarquía de autoridad, (3) sistema de reglas, (4) sistema de procedimientos y (5) despersonalización. Estos principios establecieron una estructura formal que permitió organizar el trabajo de una manera más eficiente de como se venía haciendo a partir de la Revolución Industrial. Sin embargo, a pesar de constituir una forma más adecuada de administración, también dió origen a una serie de problemas de distinta índole, ya que este tipo de organización no facilita el desarrollo de los individuos, sino que por el contrario, propicia el conformismo. Asimismo, no considera la organización informal, concibiendo al trabajador como un individuo aislado y no como un ser social comprometido en interacción con sus compañeros. Por otro lado, impide la comunicación a causa de las divisiones jerárquicas y se rige a través de un sistema de control fatalista. Estos efectos negativos, entre muchos otros, se dieron como consecuencia del principio básico de la despersonalización, que a su vez constituyó el mayor error de la teoría, pues propicia la falta de oportunidades de desarrollo del trabajador dentro de la empresa y, por lo tanto, el pobre desarrollo de la propia organización (Bennis, 1966).

Mientras Weber desarrollaba su teoría y comenzaba a surgir la organización burocrática en Europa, hacia el año de 1910, un ingeniero americano de nombre Frederick W. Taylor sostenía la tesis de que la eficiencia en la organización se logró desarrollando hábitos productivos en el trabajador, mediante el mejoramiento de métodos, técnicas y medios, y buscando la coordinación entre el trabajador y éstos. Taylor, a quien hoy se le denomina "el padre de la Administración Científica", propuso una tercera fuerza que mediara entre el hombre y la

organización. Así, mientras que Weber enfatizaba la dominación legal del "rol" o posición dentro de una jerarquía, Taylor hacía énfasis en la racionalidad de la medida. De esta forma, da a conocer los principios que fundamentan la teoría, los cuales son: (1) racionalización de la organización, (2) responsabilidad compartida y (3) sistematización de operaciones. A partir de estos principios se desarrollaron nuevos métodos y se mejoraron los ya existentes, logrando la productividad de la organización.

Las principales aportaciones de la teoría fueron:

- 1) Seleccionar los mejores hombres.
- 2) Capacitarlos.
- 3) Conceder incentivos.
- 4) Establecer tiempos y movimientos.

De esta última se derivó lo que hoy se conoce como Ergonomía.

En términos generales, las críticas y revisiones que se hacen de la burocracia y del modelo racional en general, tienden a concentrarse en el sistema interno y sus componentes humanos; más sin embargo, como enfatiza Warren Bennis (1966), el fracaso de la burocracia parece deberse más a su inhabilidad para adaptarse al rápido cambio del medio ambiente. Los autores contemporáneos como Bennis, Shepard, Beckhard, Blake y Mouton, entre otros, que estudian las organizaciones y los cambios que en ellas se presentan subrayan la importancia del cambiante contexto ambiental en el que se hayan inmersas y proponen nuevas estrategias que permitan la mejor adaptación de las organizaciones a nuevas tecnologías, mercados y retos para así alcanzar sus objetivos particulares.

Así, el D.O. surge como una estrategia educativa cuya finalidad es cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, en forma tal que éstas puedan adaptarse mejor a los cambios que la sociedad y el medio sufren constantemente.

El D.O. no sólo surge como una respuesta a los diversos problemas que enfrentaban las organizaciones cuya estructura correspondía al modelo burocrático propuesto por Max Weber; emerge también de una serie de investigaciones realizadas a partir de los estudios de Elton Mayo, en la Western Electric Company de Chicago, de 1920 a 1939, que da origen al movimiento conocido como la "Escuela de las Relaciones Humanas". Con los estudios de Mayo, la concepción tradicional que imperaba en las organizaciones sobre la naturaleza del hombre se modificó radicalmente, considerándolo como un ser social que busca una satisfacción fundamental basada en la pertenencia o afiliación a grupos de trabajo estables. Asimismo, esta nueva corriente que se caracterizó por dedicarle un especial interés al factor humano en el trabajo, sobretudo desde el punto de vista psicológico y sociocultural, puso un fuerte énfasis en los sentimientos, actitudes, creencias, percepciones e ideas del trabajador, propiciando que la gerencia comenzara a considerar seriamente no sólo a la organización formal, sino también al contexto informal e interpersonal de la propia organización. Como consecuencia, se enfatiza la importancia de trabajar a través de pequeños grupos, fomentando la participación del trabajador y un clima de buenas relaciones humanas, con lo cual se incrementa su motivación.

El movimiento de las Relaciones Humanas, impulsado por Elton Mayo, fué la base para enfocar los problemas que enfrenta la organización desde otro punto de vista, surgiendo nuevas teorías que enfatizaban el aspecto de las relaciones humanas y los factores motivacionales dentro de

la organización. Entre estas teorías destaca la Teoría X-Y de McGregor, que a su vez sentó las bases de posteriores teorías y del D.O. mismo.

La Teoría X-Y plantea dos perspectivas opuestas sobre la administración y control de la organización. La teoría X hace referencia al punto de vista tradicional, la administración clásica que concibe al hombre como un ser que prefiere ser dirigido, tener pocas responsabilidades y que desea ante todo su seguridad. Considera que el hombre siente repugnancia hacia el trabajo y por lo tanto trata de evitarlo, por lo que debe recurrirse a procedimientos de control fatalistas para obligarlo a desempeñar sus funciones.

La teoría Y, por su parte, se opone a esta forma de administrar y controlar la organización, proponiendo una nueva perspectiva que integre tanto los objetivos de la organización como los objetivos de los trabajadores, dando a conocer así el principio de la Integración, sobre el cual fundamenta su teoría. Es en este punto donde McGregor enfatiza la necesidad de establecer condiciones organizacionales y métodos de operación tales que los individuos puedan lograr sus propias metas al mismo tiempo que dirigen sus esfuerzos hacia los objetivos de la organización. Así, estando fundamentada en el principio de la Integración, la teoría Y se enfoca en la responsabilidad de los directivos de crear oportunidades para que el trabajo sea intrínsecamente más estimulante y significativo, propiciando la autorrealización del trabajador.

La principal asunción del modelo de las Relaciones Humanas es que el hombre puede ser motivado para trabajar de manera más productiva, siempre y cuando se cubran ciertas necesidades sociales y psicológicas. De acuerdo con el modelo, la satisfacción de estas necesidades es completamente congruente con el logro de las metas de eficiencia y productividad de la organización. Sin embargo, como diría posteriormente McGregor, "una alta moral no es una condición suficiente para una gran productividad y no lleva necesariamente a una mayor productividad que una moral baja" (McGregor, 1971). El hecho es que hoy en día no está del todo claro la relación entre moral y productividad, ni existe seguridad en cuanto si hay alguna interdependencia entre ambos. Así por ejemplo, Likert y sus colaboradores (cit. en Bennis, 1966) han encontrado organizaciones con una alta moral y baja productividad, y viceversa, organizaciones con alta productividad y baja moral. Los resultados obtenidos en otras investigaciones también han desafiado algunas asunciones básicas del modelo de las Relaciones Humanas, por lo que las recientes teorías de la organización están considerando nuevamente factores tales como las diferencias de status y poder, así como la jerarquía de la autoridad y los objetivos particulares de la organización.

A pesar de los nuevos conocimientos generados por los avances que la escuela de las Relaciones Humanas demostró tener en relación con la Organización Burocrática, el movimiento que continuó a través de los seguidores de McGregor no obtuvo el éxito esperado, sino que por el contrario, cayó en descrédito, dado que no fue capaz de compensar los excesos del modelo racional de Weber y Taylor (que postulaba que era posible resolver los problemas de la dirección de grandes grupos de personas si se conocía un cuerpo finito de reglas y técnicas para mantener el máximo control y orden) e igualmente incurrió en excesos propios tales como terapia de grupo, planificación de abajo hacia arriba y administración democrática, que si bien tuvieron éxito en mejorar las comunicaciones acerca de las pequeñas cosas, no demostraron tener la misma efectividad para hacer suscitarse las cuestiones importantes. Fue el mismo McGregor quien, adelantándose a los hechos, afirmó que las hipótesis de la teoría Y no niegan la conveniencia de la autoridad, pero sí niegan que sea conveniente para todos los fines y todas las circunstancias (cit. en Waterman y Peters, 1984).

La investigación continúa dentro de este campo y sin duda alguna los hallazgos que de los estudios realizados se deriven, contribuirán a enriquecer nuestro conocimiento sobre las organizaciones, la productividad y la importancia del factor humano en el logro de los objetivos de la organización.

Paralelamente a las investigaciones realizadas en torno al enfoque de las relaciones humanas, se desarrolló una nueva tendencia fundamentada en el Psicodrama y la Sociometría de J.L. Moreno, y más directamente en la Dinámica de Grupos. Esta tendencia tiene su origen en 1946, año en el que se realizaron varios experimentos en el uso del "grupo de debate" para provocar cambios en la conducta. En ese mismo año, un grupo de investigadores integrado por Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford, Ronald Lippitt, Morton Deutch y Murray Horwitz, trabajaron en un seminario de libre intercambio de ideas, celebrado en el State Teachers College en Nueva Bretaña, Connecticut, bajo la responsabilidad del centro para Dinámica de Grupos. La metodología de enseñanza utilizada consistió en el grupo de discusión, complementado con el juego de papeles, centrando el análisis de la información no en el contenido o tema de discusión, sino en los procesos de interacción que se suscitaban entre los miembros del grupo (comunicación, liderazgo, toma de decisiones, manejo de conflictos), para lo cual se procedió a observar y a grabar las discusiones de cada grupo, integrado por diez miembros, y a transmitir las grabaciones y los informes de los observadores a los participantes, después de cada sesión. El análisis se enfocó, por tanto, en los problemas implicados en la aplicación de lo aprendido después del seminario, tanto en individuos como en equipos. A lo largo de las sesiones los participantes reportaron estar adquiriendo un importante aprendizaje de su propia conducta, así como de la conducta de los grupos. Esto significó el comienzo de lo que posteriormente se conocería como "grupo de entrenamiento" o "Grupo-T" (por abreviatura de Training), también denominado "Entrenamiento en Sensibilización" (Castaño, Sanchez y Wicab, 1986).

A raíz de este proyecto, un año después, en 1947, en la ciudad de Bethel, del Estado de Maine, tuvo lugar una serie de sesiones con duración de tres semanas, cuyos trabajos culminaron en la formación de los Laboratorios Nacionales de Adiestramiento (National Training Laboratories - NTL) y en el adiestramiento contemporáneo de Grupos-T.

Durante la década de 1950 diversos instructores de adiestramiento de laboratorio y de dinámica de grupos comenzaron a aplicar la técnica del Grupo-T en organizaciones más complejas y estructuradas, con la intención de dar solución a los problemas que se presentaban dentro de las propias organizaciones. Sin embargo, estos diversos intentos fracasaron y los investigadores recurrieron por lo tanto a un enfoque organizacional más integral, que les permitiera concebir a la organización y los fenómenos que en ella se presentan de una manera más global y completa. Es así como surgen los pioneros del D.O. destacando entre ellos Douglas McGregor, Herbert Shepard y Robert Blake. Todos ellos se apoyaron en el aprendizaje del adiestramiento de laboratorio para efectuar un enlace con los problemas y con los factores dinámicos de los organismos en marcha y para provocar un impacto en ellos (Fench y Bell, 1981).

En los años 1958 y 1959, Herbert Shepard y Robert Blake conjuntaron sus esfuerzos para realizar una serie de investigaciones y experimentos en el campo del Desarrollo Organizacional y, particularmente, en el adiestramiento de laboratorio. Una importante innovación que se desprendió de estas investigaciones fué el énfasis en las relaciones entre grupos, pues independientemente de la relevancia de trabajar en problemas interpersonales que afectan en el desempeño de las labores, la resolución de problemas entre grupos tiene aún una mayor repercusión, dado que abarca sectores más amplios y más complejos de la organización. Como

manifestó Robert Blake: "fue en virtud de haber aprendido a rechazar los tipos de laboratorios de extraños en Grupos-T, por lo que se logró que se enfocara el D.O. y fueron los proyectos intergrupos en particular los que pusieron en marcha el verdadero D.O." (cit. en French y Bell, 1981).

Asimismo, se dió especial énfasis en la necesidad de una participación activa y directiva por parte de la gerencia, favoreciendo al mismo tiempo la obtención de los recursos necesarios para la implantación de los programas de D.O.

El término "Desarrollo Organizacional" comenzó a difundirse en la década de 1950, como consecuencia de las diversas investigaciones realizadas con los grupos de entrenamiento. Sin embargo, no se sabe con certeza quién fue el primer autor que propuso este término. En general, se cree que el nombre de Desarrollo Organizacional se deriva del concepto de "grupos de desarrollo", el cual fue utilizado por primera vez por Robert Blake, Herbert Shepard y Jane Mouton para referirse a los adiestramientos en relaciones humanas o Grupos-T (op. cit.)

El D.O. no sólo tuvo su origen en el adiestramiento de laboratorio; la investigación por medio de encuestas y retroalimentación y la investigación de actuaciones constituyen también dos ramas muy importantes en la historia del D.O. Al igual que los Grupos-T, ambas comenzaron a aplicarse a mediados de la década de 1940, en el Centro de Investigaciones de Dinámica de Grupos, institución fundada por Kurt Lewin.

Las investigaciones por medio de encuestas y retroalimentación, como su nombre lo indica, consiste en realizar una encuesta a nivel de toda la organización, a través de la aplicación de un cuestionario previamente elaborado, a todos los trabajadores que laboran en la propia empresa, con el fin de investigar la actitud u opinión de los mismos con respecto a un aspecto particular de la organización. Posteriormente, se organizan grupos, constituidos generalmente por las personas que trabajan en un mismo departamento, fomentándose la discusión de los resultados obtenidos en la encuesta. Los reportes que se elaboran a partir de este tipo de investigaciones, sugieren que este procedimiento puede ser un instrumento eficaz par realizar cambios positivos en la administración de las empresas. La ventaja que presenta sobre los métodos tradicionales de adiestramiento en relaciones humanas y el éxito que ha demostrado tener en las empresas se atribuye a que toma en cuenta el sistema de relaciones humanas, integrando al jefe y al subalterno en el contexto de su propio puesto de trabajo, de sus propios problemas y de sus propias relaciones de trabajo.

El Desarrollo Organizacional está íntimamente ligado a la investigación de las actuaciones, pues la mayor parte de los trabajos de D.O. se apoyan en este modelo, el cual a su vez, retoma los pasos del método científico de investigación.

El paradigma de la investigación problemática, que sirve tanto de modelo para el método científico como para la investigación de actuaciones, fue introducido por el filósofo John Dewey en 1933. Posteriormente, John Collier y Kurt Lewin retomaron, de manera independiente, el planteamiento propuesto por Dewey sobre la utilización del método científico en la resolución de problemas.

A partir de sus estudios encaminados al mejoramiento de las relaciones raciales, Collier (1945; cit. en French y Bell, 1981) propuso realizar actuaciones eficientes mediante una investigación que esté encauzada a la solución de problemas prácticos de importancia, debiendo ser esta solución aplicable y factible.

Por otra parte, fue precisamente Collier quien sugirió y enfatizó la importancia de la colaboración tanto de científicos y profesionales como del cliente mismo, en un esfuerzo conjunto para lograr el cambio en la dirección deseada. Collier llamó a esta forma de investigar "investigación de actuaciones".

A mediados de la década de 1940 y principios de la de 1950, Kurt Lewin, psicólogo social profundamente interesado en la aplicación de los conocimientos de la Ciencia Social para ayudar a resolver los problemas sociales, realizó proyectos de investigación de actuaciones en muchos y diferentes campos de acción de la conducta. Lewin consideraba que la investigación era un instrumento de suma importancia para ayudar al profesional, siendo precisamente la investigación de actuaciones un enlace de la experimentación con la aplicación. Es a partir de la investigación como se hace posible el establecimiento de estándares gracias a los cuales se valoran los progresos. De acuerdo a Lewin:

"En un campo de acción en que no existen estándares-objetivos de realización, no puede haber aprendizaje. Si no podemos juzgar si una actuación ha sido un adelanto o un retroceso; si carecemos de normas para valorar la relación entre los esfuerzos y los logros, nada hay que nos impida obtener deducciones erróneas, ni fomentar malos hábitos de trabajo. La búsqueda apegada a la realidad de los hechos y su valoración, son requisitos previos de cualquier aprendizaje. La investigación social debe tener una de las mayores prioridades en la tarea práctica de mejorar las relaciones entre grupos" (Lewin, Action Research & Minority Problems; p. 35; cit. en French y Bell, 1981).

Es conveniente destacar en este punto el énfasis que hace Lewin sobre la importancia de la investigación de actuaciones, y, en especial, en la evaluación de los resultados, gracias a la cual se puede determinar el grado de aprendizaje logrado. Por lo tanto, no debe olvidarse que la evaluación es una fase importante tanto en la investigación de actuaciones como en la implementación misma de estrategias de D.O., cualquiera que éstas sean, pues a partir de ella se puede contar con un índice que permita saber qué tan eficiente fué la intervención realizada, de acuerdo a los objetivos planteados previamente.

Durante la década de 1950, la investigación de actuaciones comenzó a adquirir mayor auge, dados los positivos resultados que Lewin obtuvo en sus estudios, realizándose una gran cantidad de proyectos de investigación de actuaciones en diversos campos de las ciencias sociales y en la solución de problemas prácticos más concretos.

Con base en los diversos estudios que se han efectuado en el campo de la investigación de actuaciones, puede concluirse que ésta constituye una herramienta de gran valor en la resolución de problemas prácticos, además de hacer aportaciones a la teoría y práctica de la ciencia de la conducta, y fomentar el buen entendimiento entre el científico, el profesional y el cliente.

Estas tres ramas de las que se ha hablado (Grupos-T, retroalimentación por medio de encuestas e investigación de actuaciones), las cuales guardan entre sí una estrecha relación y comparten orígenes muy similares, convergen en lo que hoy día se conoce con el nombre de "Desarrollo Organizacional", considerándose generalmente que éste surge como tal en la década de los sesentas, cuando en los Estados Unidos se creyó necesario contemplar nuevas teorías de administración de personal que permitieran a la organización enfrentar los rápidos y variados cambios que la sociedad estaba sufriendo. Se concibe por fin a la empresa formando parte de un mercado competitivo conformado y moldeado por fuerzas exteriores al mismo. Los gerentes se concientizan de que sus empresas, ya sean públicas o privadas, deben enfrentar las demandas de supervivencia, consolidación y crecimiento en una forma notablemente diferente a la que venían empleando en los últimos diez años.

Es así como a partir de la década de los sesentas se presenta el Desarrollo Organizacional propiamente dicho, como una alternativa eficaz de solución a los múltiples problemas que enfrentaban las organizaciones.

Los iniciadores de la técnica fueron especialistas en capacitación y desarrollo que se dedicaron a la preparación de grupos de trabajo como parte de un sistema total, la organización.

La información sobre el tema se empezó a difundir en diferentes empresas y poco a poco fue llegando a las universidades, en donde se impartieron cursos a nivel profesional y de maestría, formando especialistas en la materia.

Sin embargo, el gran auge que llegó a adquirir el D.O. desencadenó una incursión indiscriminada de enfoques para el desarrollo del hombre y su organización, en la década de los setentas, apareciendo en el terreno del D.O. intervenciones tales como la administración por objetivos, el análisis transaccional, sistemas socio-técnicos, círculos de calidad, planeación estratégica y productividad, entre otras, que si bien se fundamentan en ciertos valores del Desarrollo Organizacional, más bien se apartan de la filosofía total que sustenta la práctica del D.O. y se enfocan sobre aspectos particulares al intervenir en la organización.

Con lo anterior no se pretende afirmar que el D.O. permanecerá estático; por el contrario, la presente tecnología del D.O. se modificará al correr de los años, siendo substituida por prácticas adicionales. Sin embargo, el D.O. ha sido una respuesta a las necesidades, tanto de personas como de organismos, para mejorar las estrategias que conjunen las aspiraciones y los objetivos organizacionales. De esta manera, el D.O. continuará evolucionando y adquiriendo nuevas técnicas, nuevos conceptos y nuevos modelos, gracias a las aportaciones de clientes y profesionales, que lo han experimentado en múltiples circunstancias.

Es así como llegamos a los principales enfoques que surgen en la década de los setentas y adquieren su mayor auge en los ochentas: los movimientos de calidad, productividad y excelencia. Ya tiempo antes Beckhard (1973) había escrito que el tema de la década de los setentas era la búsqueda activa e incansante de la perfección organizacional, y son precisamente los movimientos recientes enfocados hacia la calidad y excelencia en los productos y servicios de las organizaciones el camino para conquistar esa meta. Y aunque muchas empresas norteamericanas han emprendido ese camino "en busca de la excelencia", logrando resultados sorprendentes, autores y ejecutivos de ese país reconocen los graves errores en los que incurrieron las organizaciones en períodos anteriores y que muchas empresas continúan cometiendo en la actualidad. Así por ejemplo, el rápido crecimiento que algunas organizaciones experimentaron en algún momento determinado y el incremento en la productividad que

registraron a través del movimiento de las Relaciones Humanas, condujo a muchas empresas a caer en lo que Levitt denominó "Marketing Myopia". Explica que toda actividad económica pasa en algún momento por una fase de crecimiento; por lo tanto se cree garantizado el crecimiento continuo (Levitt, 1960; cit. en Waterman y Peters, 1984).

Gilder, por su parte, comenta: "el mismo proceso que permite a una empresa ser más productiva en un sector tiende a hacerla menos flexible y a reducir su inventiva" (cit. en Waterman y Peters, 1984).

La mayoría de los directivos se vieron sorprendidos por los inesperados resultados que las nuevas técnicas y estrategias trajeron consigo y se cegaron ante nuevas posibilidades de lograr mejores resultados, perdiendo toda flexibilidad y capacidad de innovación.

Las empresas norteamericanas se centraron en los avances tecnológicos, convirtiéndose éstos en el objetivo primordial. La innovación, por lo tanto, se enfocaba en el aspecto tecnológico y científico, descuidándose "el lado humano de las empresas". Inclusive las mismas escuelas de administración de empresas hacían énfasis en los métodos cuantitativos, sin tomar en consideración la cultura humanística propia de la organización, por lo que la visión que los egresados de estas instituciones tenían sobre la organización era limitada, principalmente en cuestiones de liderazgo, solución de problemas y toma de decisiones, que involucran a otras personas (procesos sociales), y esta falta de orientación humana se vió reflejada en los resultados de muchas empresas.

Por otra parte, la planeación excesiva que venía caracterizando a muchas compañías norteamericanas por el propio temor a cometer errores, trajo consigo la rigidez en la aplicación de los métodos y procedimientos no permitiendo, por lo tanto, la experimentación y la innovación, y generando la inactividad. Sin embargo, como Waterman y Peters declaran en su obra "En Busca de la Excelencia" (1984): "No se puede innovar a menos que se esté dispuesto a aceptar errores"; el contexto debe permitir a las personas intentar cambios, actuar en vez de planear en abstracto.

Los Estados Unidos se convirtieron en la mayor potencia mundial en ciencia y tecnología. Sin embargo, a pesar de los grandes avances en estos campos, los norteamericanos no podían lograr el increíble éxito en calidad y productividad que había alcanzado otro país cuyo contexto histórico y cultural difería en gran medida del suyo, y que también asombraba a los países europeos. Japón, que se presentaba ahora ante el mundo (1980) como una superpotencia económica, exportaba productos de mejor calidad que los elaborados por otros países exportadores e inclusive a un costo menor, lo cual lo colocaba dentro de los primeros lugares en el mercado. Pero, cómo pudo un país que pocos años antes había sufrido una guerra y los devastadores efectos de la bomba atómica, sobreponerse a esa situación y convertirse ahora en una potencia comercial mundial? Los japoneses no dejaban de asombrar al mundo. ¿Cuál era la diferencia de este país asiático con respecto a los países de occidente? ¿A qué debió su auge económico y comercial?

La serie de preguntas que se generaron dieron la pauta para que americanos y europeos iniciaran investigaciones en el Japón con el fin de averiguar cómo se dió "el milagro japonés"; quedando aún más sorprendidos ante la cultura, tradición y espíritu de los japoneses. Pero quizá lo que más desconcertó a los americanos fue el hecho de que el modelo japonés se fundamentaba en un 95% por teorías administrativas y avances científicos y tecnológicos de origen estadounidense y sólo un 5% por la ideología propiamente japonesa, pero era

precisamente ese 5% el responsable del éxito comercial de este país. Evidentemente los Estados Unidos habían constituido un maestro para los japoneses, pero ahora los papeles se invertían y los norteamericanos se veían precisados a aprender de quienes poco antes habían sido sus alumnos, centrándose principalmente en las prácticas de gestión japonesas. Sin embargo, muchas de las empresas que adoptaron estas prácticas fracasaron, pues se precipitaron a implantar las técnicas japonesas, ignorando la diferencia cultural entre ambos países. Asimismo, no consideraron el contexto histórico y social en que se desarrollan las organizaciones, siendo éste un factor decisivo en su acondicionamiento. Por lo tanto, el cambio que debían experimentar las organizaciones americanas debía ser inmediato, pero gradual; debiéndose iniciar desde los altos ejecutivos, quienes tendrían que cambiar el enfoque tecnológico, que hasta entonces guiaba a las empresas, por la orientación humana que caracteriza a las organizaciones japonesas.

Es así como surgen nuevas teorías que intentan conciliar las técnicas y principios propiamente japoneses, con las condiciones culturales y socioeconómicas de los Estados Unidos, adaptando (más no adoptando) la filosofía, cultura y metodología de las empresas japonesas a las organizaciones americanas, quienes crearon su propia versión del modelo japonés. Entre estos movimientos destacan la Teoría Z y la Cultura de la Excelencia. Ambas enfatizan la importancia del estilo de liderazgo en la organización, la participación de todos sus integrantes en la toma de decisiones, el trabajo en equipo y la cercanía al cliente.

1.2 JAPON

El "milagro japonés", como se ha denominado al surgimiento de Japón como la mayor potencia comercial y económica mundial, ha sido y continúa siendo en la actualidad una interrogante que muchos estudiosos de este desarrollo intentan resolver.

La historia de este país, sus costumbres, tradiciones y cultura, ha sido un tema fascinante para aquellos que pretenden descubrir el secreto de su auge económico y comercial. Y son precisamente todos estos factores, actuando en conjunto, los que han influido significativamente en el éxito alcanzado por las organizaciones japonesas.

Hasta 1868, Japón había sido un país gobernado por emperadores, regido por un sistema de autocracia total, en el que el emperador, que era considerado una figura mítica descendiente del sol, gobernaba la vida y muerte de cada uno de sus súbditos. Estos, a quienes se les identificaba de acuerdo al oficio que desempeñaban (campesino, carpintero, etc.) sin tener derecho a sustentar un nombre propio, debían rendir culto a través de ritos ceremoniales. Sin embargo, en realidad la autoridad del emperador se ejercía a través de shogunes, quienes administraban al país.

El 8 de Julio de 1853, cuatro navíos de la Armada de los Estados Unidos atracaban en el puerto de Uruga, a la entrada de la bahía de Edo (hoy Tokio). Iba al mando de la flota el comodoro Mateo C. Perry, a quien el presidente Millard Fillmore confió la misión de entregar un comunicado oficial al emperador del Japón. Declaraba el presidente en la carta que sería provechoso para Japón y los Estados Unidos entrar en relaciones comerciales mutuas, y pedía al emperador que alterase las antiguas leyes que prohibían el comercio exterior, excepto con los chinos y los holandeses.

Perry acompañó la carta diplomática y conciliatoria del presidente con otra propia en la que, si bien repetía los temas principales aludidos por el presidente, contenía ciertos pasajes que encerraban una inconfundible amenaza. Virtualmente ordenaba a los japoneses que abriesen su país al comercio exterior. Para suavizar su demanda, el comodoro anunció que regresaría al año siguiente por la respuesta. Mantuvo su palabra y el 31 de Marzo de 1859, los nipones firmaron un tratado que abría dos puertos a los barcos extranjeros.

El "tratado de Perry" señaló el final del prolongado aislamiento del Japón y el resto del mundo. Perry había puesto los pies en el umbral; otros abrirían la puerta del todo muy pronto.

Para el gobierno shogún, el tratado de Perry constituyó un golpe mortal a su prestigio: El shogunato había fracasado en su papel fundamental (exterminio de los bárbaros) y por lo tanto disminuyó considerablemente el respeto que infundía anteriormente la ocupación de estos cargos.

Aunado a esto, la corte del emperador Kyoto, falta de poder desde hacía tiempo, comenzó a afirmarse, amonestando al gobierno shogún por no haber resistido a los extranjeros. Así, el descrédito del shogunato aumentó el prestigio de la monarquía.

El colapso del shogunato y su sustitución en 1868 por un nuevo régimen, al que se denominó "restauración Meiji", fué el preludio de un proceso de modernización que habría de asombrar al mundo.

Con la restauración Meiji, el período feudal llega a su término, con lo cual los súbditos adquieren mayor libertad para emigrar a otros pueblos y ciudades. Esto a su vez favorece la construcción de puentes, que se había visto postergada durante el régimen feudal por el temor de los señores feudales de que sus súbditos emigraran a otras tierras, fortaleciendo a vecinos poderosos que, aprovechando su situación, pudieran organizar un ejército que amenazara su seguridad.

A raíz del término del régimen feudalista, el industrialismo penetró con gran fuerza en el Japón, después de que un sistema político feudal le había impedido la entrada durante décadas. Las consecuencias de esta violenta incursión se detectaron inmediatamente. Así, las compañías se vieron forzadas a construir plantas cerca de las poblaciones, donde pudieran reclutar trabajadores. Asimismo, la negativa de los padres de dejar ir a sus hijos lejos de sus hogares (a 30 o 45 Km de distancia) obligó a las compañías a construir dormitorios, ofrecer una dieta sana y asegurar a los padres que sus hijos recibirían una educación física, intelectual y moral, además de capacitación técnica que los prepararía para enfrentarse a la vida. Asimismo, se comprometieron a instruir a las mujeres en las labores domésticas propias de una joven esposa. En estas condiciones, la relación que se establecía entre el empleado y el patrón se veía fortalecida, siendo igualmente favorecida por la propia unión de grupo que caracteriza a los japoneses y que es producto de una serie de factores (históricos, geográficos, sociales y culturales) que han determinado el carácter particular del pueblo japonés.

A pesar de los cambios que trajo consigo el industrialismo, los valores tradicionales siguieron imperando en la cultura de los japoneses. Su mentalidad, confiada en sus dioses, en sus generales invencibles y en su emperador, continuaba latente, siempre con la conciencia de ser un pueblo divino, elegido. Y es precisamente con esta mentalidad con la que participan en la Segunda Guerra Mundial, sufriendo por lo tanto, una doble derrota: el fracaso del ejército y fuerzas armadas japonesas y la derrota del orgullo y del espíritu japonés. Sin embargo, a pesar

de los devastadores efectos físicos, económicos y psicológicos que trajo consigo la guerra, y contrario a lo que en el mundo entero se pronosticaba, el espíritu de los japoneses no se doblegó; fué esta situación la que propició aun más la unión entre ellos mismos y la colaboración conjunta para protegerse unos a otros y lograr el bienestar común. Es precisamente la lucha por la supervivencia, a lo largo de la historia de este país, la que ha hecho que los japoneses aprendan a trabajar juntos, de un modo armónico, independientemente de las fuerzas externas que pudieran ser causa de su desintegración.

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, de 1945 a 1947, regresaron al Japón cerca de seis millones de soldados y civiles, agravando aún más las condiciones precarias de vida de sus habitantes. No obstante su situación, los japoneses comenzaron a trabajar arduamente para recuperarse, realizando una serie de actividades mercadológicas. Así por ejemplo, se dedicaron a la producción de artículos en serie a un bajo costo, cuya calidad dejaba mucho que desear, pero que les permitía permanecer en el mercado, al cual inundaban con artículos baratos. Este tipo de productos ya existían y se conocían en el mercado, por lo que ellos únicamente los reprodujeron, con menor calidad pero a un bajo precio, por lo que el esfuerzo mercadológico era mínimo y los resultados favorables. Asimismo, adquirieron patentes vencidas, en su mayor parte norteamericanas, a las cuales les hacían ligeros cambios y lanzaban al mercado como nuevos productos. De la misma forma, importaron de los Estados Unidos unidades defectuosas, mismas que reparaban y lanzaban a la venta como productos de mayor calidad.

Los japoneses se convirtieron en famosos imitadores y miniaturizadores de artículos. Las empresas de los países más desarrollados recibían grupos de japoneses que asediaban con preguntas a técnicos y especialistas en cuanto a funcionamiento de maquinaria, forma de trabajar, etc. e inclusive cargaban cámaras fotográficas con el fin de no perder ningún detalle. Cuando los empresarios extranjeros, celosos de la incesante observación de los japoneses, no les permitían tomar fotografías, ellos llevaban a expertos dibujantes, quienes reproducían a papel y lápiz la maquinaria, equipo e instalaciones.

Esta sorprendente cultura de observación y actitud de aprendizaje de los japoneses constituye uno de los aspectos de mayor trascendencia en su desarrollo económico y cultural, pues a partir de la observación objetiva y la humildad para aprender que los caracteriza han podido encauzar sus esfuerzos hacia el perfeccionamiento de sus productos y servicios para ofrecer la mayor calidad al cliente. Y es precisamente al cliente a quien observan más y con quien buscan tener mayor contacto para detectar sus necesidades y de esta forma poder ofrecerle un producto que responda a las mismas. Por lo tanto, procuran mantener una retroalimentación constante con el cliente, a fin de mejorar el producto.

Sin embargo, el esfuerzo mercadológico innovador de los japoneses no se originó en forma exclusiva de la observación e imitación de los productos, empresas y teorías administrativas de países avanzados. El auge económico y comercial que ha transformado al Japón en los últimos cuarenta años se debe en gran medida a las aportaciones del Dr. Edward Deming. En un principio Deming propuso en los Estados Unidos una teoría cuya aplicación conducía al control total de la calidad. Al no ser considerados en este país los principios que postulaba, Deming viajó a Japón, donde encontró las condiciones y cultura idóneas que le permitieron introducir el "Control Estadístico de Calidad".

Fué en Julio de 1950 cuando el Dr. Deming realizó en Japón un seminario de ocho días sobre el Control Estadístico de la Calidad. Este seminario estuvo diseñado para dar a conocer a los

japoneses el principio sobre el cual se fundamenta la teoría, así como para enseñar la hoja de control básico y el muestreo para la toma de datos.

El Control Estadístico de la Calidad sustenta como principio fundamental el control numérico de las fallas más comunes, para concentrar los esfuerzos iniciales en ellas antes de intentar reformar un producto.

El secreto, según el Dr. Deming, inspirador de los japoneses, es reducir los retrabajos haciendo las cosas bien desde la primera vez: en el insumo, en el diseño, en el proceso, en el servicio, etc. La calidad es tarea de todos los miembros de la organización y por lo mismo el logro de la productividad exige un cambio de mentalidad, de manera que haya un compromiso por parte de todos los integrantes de la organización para hacer las cosas bien desde la primera vez.

Asimismo, el Dr. Deming concibe la producción como un sistema, en el que el mejoramiento de la calidad incluye toda la línea de producción, desde que se reciben los materiales hasta llegar al último consumidor, así como el rediseño del producto y el servicio de postventa. Así, de la propia interacción de todos estos elementos que integran el sistema, se deriva que las fallas o falta de calidad en uno solo de ellos, redundará en la calidad de los demás elementos.

La filosofía de Deming hace énfasis en que lo importante consiste en crear un nuevo modelo conceptual en los gerentes para que administren de otro modo, que en vez de preocuparse por corregir el error, estén dedicados a prevenirlos. Combate el mito de que al aumentar la calidad aumentan los costos y que al disminuir los costos baja la calidad. Considera que el problema básico del empresario consiste en mejorar la productividad y la calidad para fortalecer su posición competitiva.

De acuerdo a lo anterior, Deming expone la reacción en cadena (ver esquema 1), en la cual al mejorar la calidad bajan los costos, sube la productividad, se captura el mercado con mejor calidad y precios más bajos, y por lo tanto se permanece en los negocios y se proporcionan más fuentes de trabajo (Esponda Espinosa, s.a.).

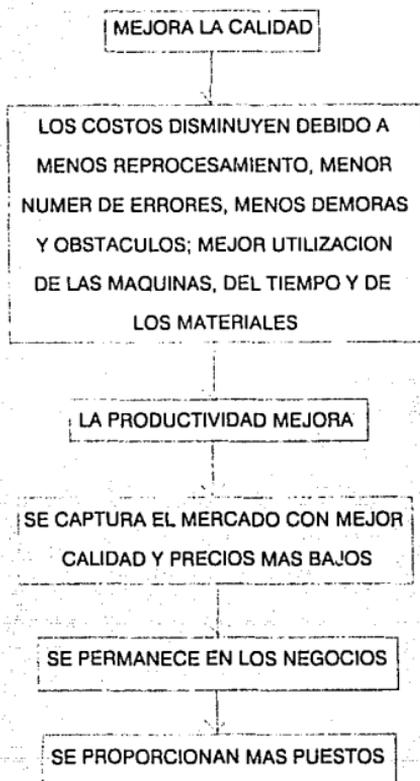
El desarrollo de Japón a partir del término de la Segunda Guerra Mundial se ha concebido en tres etapas principales. La primera de ellas corresponde al periodo que abarca de 1946 a 1950 y se denomina "El Periodo de Estudio y Búsqueda". La segunda etapa, de 1950 a 1954, se caracteriza por la introducción, asimilación y difusión del Control Estadístico de la Calidad, denominándosele por tanto, "El Periodo de Control Estadístico de la Calidad". Finalmente, la tercera etapa se refiere a "El Periodo de la Aplicación Sistemática del Control de Calidad", el cual abarca de 1955 a 1960 y se inicia con la conferencia "Seminario de la Administración del Control de Calidad" que impartió el Dr. J.M. Juran en Japón, en Julio de 1954 (Kasuga, H.; 1987).

No cabe duda de que dentro de todo lo que los japoneses importaron después de la Segunda Guerra Mundial, fue el "Control de Calidad" la técnica más aceptada, adoptada y nacionalizada, convertida en propia por los japoneses y exportada posteriormente a todo el mundo a través de cada uno de sus productos.

Posterior al Periodo de la Aplicación Sistemática del Control de Calidad, surgieron un mayor número de innovaciones que contribuyeron a enriquecer la teoría y práctica del Control de Calidad. Entre los más importantes destacan las aportaciones de Crosby y Kaoru Ishikawa, a quien se considera el padre de los "Círculos de Calidad".

ESQUEMA 1

LA RELACION EN CADENA



El concepto "cero defectos", formulado por Crosby hacia 1961, constituyó una aportación muy importante, pues establece el estándar de realización de cero defectos, calidad TOTAL, siendo aceptado este concepto, a nivel mundial, en 1965.

Por otra parte, en Noviembre de 1962, se organiza la primera conferencia de control de calidad para supervisores, siendo este evento coordinado por JUSE (Union of Japanese Scientists and Engineers). A partir de este momento se concretiza la idea de la formación de los círculos de calidad, impulsado por el Dr. Kaoru Ishikawa. De acuerdo al enfoque totalizador del Dr. Ishikawa, "mediante el Control Total de Calidad con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente, cualquier empresa puede crear mejores productos (o servicios) a menor costo, al tiempo que aumenta sus ventas, mejora las utilidades y convierte a la empresa en una organización superior" (Esponda Espinosa, s.a.).

Los primeros miembros de los círculos de calidad comenzaron paulatinamente a aplicar sus conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en cada una de las partes de los procesos productivos. Simultáneamente, compartieron sus propias experiencias con sus compañeros de trabajo, gracias a lo cual se difundieron los círculos de calidad y aumentó el número de conferencias que trataban sobre los diferentes casos en que los círculos se habían implantado con éxito.

La publicación del artículo "El Fenómeno de los Círculos de Calidad", escrito por el Dr. Juran en el año de 1967, fué la puerta que permitió la entrada de los círculos de calidad al mundo occidental, el cual comenzó a inquietarse al oír hablar de los sorprendentes resultados que estaban logrando en los países asiáticos que los adoptaban. Fué así como en 1968 un grupo patrocinado por la JUSE, integrado por líderes de los Círculos de Calidad del Japón, visitó los Estados Unidos con objeto de intercambiar conocimientos del control de calidad y aprender más acerca de las técnicas llevadas a cabo en los Estados Unidos. A la fecha este intercambio continúa tanto con los Estados Unidos como con los países europeos, realizándose en forma anual.

El "milagro japonés", como se ha denominado a la sorprendente recuperación del Japón, después de haber sido el país que sufrió más daños físicos, económicos y psicológicos, durante la Segunda Guerra Mundial y la Postguerra, es un fenómeno que no deja de asombrar al mundo entero. Y más si se toman en cuenta las condiciones geográficas y climatológicas de este país, no favorables para el desarrollo de sus habitantes.

El Japón se erige íntegramente sobre las cumbres de enormes volcanes que yacen bajo el agua, por lo que sólo una escasa parte de su territorio es plana y propicia para la agricultura, además de estar expuesto en forma constante a terremotos, dada la inestabilidad de su superficie. Los huracanes constituyen otro desastre natural que ataca regularmente a este país.

Siendo el arroz el producto básico de la dieta del japonés, y el territorio poco propicio para la agricultura, los japoneses se han visto obligados a aprovechar, por medio de terrapienes, cada pie cuadrado de tierra arable. Igualmente, las casas se construyen una tras otra lo más cerca posible para cuidar aún más su superficie. Se requiere de la cooperación de por lo menos veinte personas trabajando arduamente para lograr un sistema de irrigación adecuado y para poder sembrar y cosechar el arroz. El trabajo de una sola familia no puede producirle ni siquiera el arroz indispensable para vivir, pero si se unen los esfuerzos de doce familias se puede lograr un excedente. Es así como los japoneses han tenido que aprender a trabajar juntos, de un modo armónico, para conseguir un bien común. Como Ouchi declara al referirse a esta integración:

"Si aunamos todas estas características, tendremos un estilo de vida que refleje la imagen de una nación cuyos habitantes guardan una homogeneidad en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura. Durante muchos siglos, y a través de cientos de generaciones, han vivido en el mismo pueblo, conviviendo con los mismos vecinos. La proximidad de sus viviendas y la poca intimidad que disponían, permitió a los japoneses sobrevivir y unir sus esfuerzos para trabajar juntos en armonía. En estas circunstancias era inevitable que surgiera un valor social trascendental, un valor sin el cual la comunidad no podía seguir adelante: la importancia del individuo como ser humano" (Ouchi, 1982; p. 78-79).

Es precisamente este valor el que ha permitido a los japoneses no solamente afrontar las inadecuadas condiciones de vida, sino que inclusive ha impulsado su desarrollo cultural y económico.

Las estadísticas muestran lo siguiente: después de la Segunda Guerra Mundial, hacia 1946, el ingreso per cápita en el Japón era de \$20.00 dólares anuales. Para 1956, se había incrementado a \$300.00 dólares, y en 1970 el ingreso correspondía a \$1,800.00 dólares. Para el año de 1984 ya alcanzaba niveles muy similares al de los Estados Unidos, con \$11,210.00 dólares, y se calcula que para este año (1990) sobrepasará el nivel de los Estados Unidos, de \$17,000.00 dólares, siendo el ingreso per cápita en el Japón de \$21,000.00 dólares, aproximadamente. En tan sólo cuarenta y cinco años los japoneses rebasan al país más industrializado y de mayor riqueza en el mundo.

En cuanto a educación se refiere, encontramos que en el año de 1938 únicamente el 5% del total de la población japonesa alcanzaba estudios a nivel profesional, mientras que el 50% terminaba la secundaria. Para 1980, el 60% de la población posee estudios a nivel profesional y el 90% termina el bachillerato. Cabe mencionar que en este año, en los Estados Unidos, el 74% del total de la población termina la secundaria.

Por otra parte, únicamente el 16% del territorio del Japón es aprovechable y en el 1% del mismo habita el 50% de la población.

En lo que se refiere a eficiencia operativa, a la fecha los japoneses han logrado obtener márgenes de cuatro defectos en un millón (Cornejo, 1985).

Este "milagro", que muchos aún no logran comprender del todo, ha sido el producto de una serie de factores históricos y culturales que conforman una mentalidad única en el mundo; una mentalidad caracterizada por el deseo de aprender, por la voluntad de aceptar todas las ideas y procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin por ello perder la propia identidad; por su lealtad y disposición al trabajo; por considerarse parte de un solo pueblo, unido y sin distinciones de clase, que persigue un fin común: su superación.

1.3 MEXICO

Tal parece que el desarrollo de teorías y movimientos orientados hacia el incremento de la productividad y la calidad ha sido privilegio exclusivo de algunos países. Si no fuera por el caso de Japón, quizá tenderíamos a señalar que los logros reportados en esos países se deben a su riqueza y dominio sobre países menos favorecidos, situación que ha prevalecido durante cientos de años. Sin embargo, como sabemos, Japón no se asemeja a esa imagen reflejada a simple

vista y sus resultados se alejan bastante de lo que se esperaría. Como ellos mismos proclaman con su trabajo y con su espíritu emprendedor: no son los bienes materiales y valores económicos la riqueza de un país; si riqueza es su gente.

México ha buscado también el desarrollo y el incremento en su productividad, pero se ha limitado a buscarlos en la imitación de las prácticas administrativas de los países más exitosos, principalmente del país vecino, invirtiendo muchos recursos en su adopción e ignorando la gran potencialidad que su gente representa. Esta tendencia a imitar, propia del mexicano, y los resultados que de ella se derivan, nos hacen tomar conciencia de la urgente necesidad de crear estrategias y modelos propios, acordes con nuestra cultura y valores, a través de los cuales se identifique y aproveche la potencialidad de los mexicanos.

Es importante aclarar, sin embargo, que pese a la adopción que se ha hecho de los modelos extranjeros, creados para poblaciones con culturas y estilos diferentes de los nuestros, se han observado resultados muy positivos en el esfuerzo de las organizaciones por adoptar esos modelos a su propia cultura y situación particular, así como en el surgimiento de planes de estudio acordes con nuestra realidad política, social, cultural y económica. Nos referimos en este momento a los programas de cambio dirigido (Desarrollo Organizacional) y a los movimientos más recientes de Calidad y Productividad que comenzaron a manifestarse en México en la década de los setentas.

Anteriormente, las organizaciones mexicanas habían adoptado tanto la estructura burocrática, que prevalecía entonces en otros países, como el modelo tayloriano, que prometía mejores resultados que los obtenidos hasta ese momento, heredando simultáneamente las fallas que se derivaban de ambos modelos. La limitación que quizá más repercutió sobre las organizaciones fué la falta de flexibilidad y de adaptación al medio. Así, mientras el país experimentaba cambios en todos los aspectos (económico, político, social, cultural, etc.), las organizaciones permanecían estáticas, respondiendo cada vez menos a las crecientes necesidades de una población mayor y diferente. Esto se vió favorecido por la incursión de los primeros egresados de las carreras de administración de empresas y de relaciones industriales en las organizaciones, cubriendo la necesidad de éstas de contar con recursos humanos con mayor formación en el campo organizativo. Sin embargo, la experiencia administrativa y gerencial se adquiría en las propias empresas o en entrenamientos en el extranjero. Se hacía énfasis en el conocimiento técnico de las operaciones y en la racionalización del uso de los recursos en los programas encaminados al mejoramiento de la productividad. Entre los métodos más innovadores figuraban el de programación de ruta crítica, dirigido a mejorar la planeación y a aumentar la capacidad de realización, seguido por el PERT y posteriormente por los primeros procesos computarizados. El desarrollo gerencial como tal era incipiente y el Desarrollo Organizacional era proyecto de unas cuantas organizaciones progresistas, gracias a las cuales el D.O. tuvo un fuerte impulso, difundiéndose no sólo en las grandes empresas sino también en instituciones de educación superior, que a su vez contribuyeron a su difusión en el país.

El origen del D.O. en México, por tanto, se debió a las empresas nacionales progresistas, que contrataron consultores norteamericanos para implantar los programas de D.O. enfocados a responder satisfactoriamente a los cambios que se presentaban en el medio, así como a las necesidades del mercado.

Las firmas norteamericanas establecidas en el país también constituyeron una fuente importante que contribuyó a expandir el D.O. en México, pues reprodujeron aquí lo que en Estados Unidos venía dando buenos resultados.

Poco a poco, la tecnología básica del D.O. se fué extendiendo de manera amplia en las grandes empresas mexicanas e igualmente comenzó a propagarse en las universidades, como es el caso de la Universidad de Monterrey, en donde se imparten cursos sobre Desarrollo Organizacional a nivel maestría, y el Instituto Tecnológico Autónomo de México (ITAM), así como la Universidad Intercontinental, entre otros, que cuentan con programas de Desarrollo Organizacional a nivel de diplomado.

La ciudad de Monterrey y las empresas de Nuevo León tienen un lugar importante en la historia del D.O. en México. Son originarias de esta ciudad la mayoría de las personas que acudieron a las universidades norteamericanas a estudiar D.O. y fue precisamente en Monterrey donde consultores norteamericanos iniciaron los primeros trabajos de D.O.

La primera firma mexicana que comenzó a ofrecer servicios profesionales en el terreno del D.O. fue Dando, S.A. La iniciativa de crear un despacho especializado en la consultoría a través del Desarrollo Organizacional surge a partir del primer seminario sobre este tema, patrocinado por el Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. (IMEF), que se realizó en Acapulco en el año de 1965.

Hacia 1967-1968, el Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), a través del departamento de Relaciones Industriales, organiza los eventos que continúan impulsando el D.O. en los Seminarios Avanzados de Administración de Personal, en los cuales John Tarley y George Shapiro enfatizan los conceptos y teorías de Douglas McGregor ("X" e "Y") y su libro "El lado humano de las empresas".

Un año más tarde, en 1969-1970, Joe Bentley, consultor estadounidense, organiza el primer laboratorio de D.O. en la ciudad de Querétaro, y posteriormente participa como instructor de un seminario sobre D.O., en Saltillo, Coahuila.

Es en estos años cuando aparecen los primeros programas institucionales de D.O. (y las primeras gerencias de D.O.) en empresas mexicanas. Tal es el caso de Hylsa y Vitro que, siendo organizaciones nacionales (de origen regiomontano), tuvieron una visión progresista gracias a la cual acudieron a consultores norteamericanos expertos en D.O., permitiendo que se difundiera este movimiento, desconocido para muchos, en el país. A raíz de esta difusión, en el Distrito Federal se empezaban también a impartir seminarios y consultoría a las empresas.

Simultáneamente, el Instituto para la Administración Científica de Empresas (IACE), creado por Coparmex, contrata a Arthur Shedlin, de U.C.L.A., para exponer en México sobre el tema. La firma Dando aprovecha la ocasión para hacer contacto con el Dr. Shedlin, quien se asocia a Dando, iniciándose así la rama formal de D.O. profesional.

Hylsa, empresa nacional ubicada en la ciudad de Monterrey, constituyó el primer cliente de Dando y el inicio para ellos de una serie de procesos de D.O. en los que intervinieron activamente como consultores, así como también formando consultores internos.

En la década de los setentas se observa una gran explosión en la aceptación de los servicios de D.O. Se fundan nuevas firmas, tanto nacionales como extranjeras, que buscan tener representación en México. Los gerentes que trabajaban en grandes empresas y habían recibido entrenamiento interno, se retiran para trabajar por su cuenta abriendo sus propios despachos. Muchos eran los que querían incursionar en el terreno del D.O. y también muchos los que

fracasaron, perdiendo prestigio los programas de D.O. que habían tenido éxito, haciendo que en el medio empresarial se diera un rechazo hacia el D.O.

Durante la crisis de 1982 varios despachos cerraron sus puertas, dejando el campo abierto a los consultores independientes, quienes no teniendo propiamente una empresa de consultoría, ofrecen el servicio y manejan algunas estrategias de Desarrollo Organizacional.

Es a principios de esta misma década (1980), cuando un grupo de egresados de la Universidad de Pepperdine, en California, originarios de Monterrey y del Distrito Federal, deciden crear una agrupación de profesionales para el fomento del D.O. PRODO, A.C., Asociación Mexicana de Profesionales en D.O., que tiene como objetivo promover la especialidad y la investigación científica en el campo en nuestro país. La institución agrupa a ex-alumnos de Pepperdine, consultores externos y ex-alumnos de la Universidad de Monterrey. Igualmente, mantiene nexos con una agrupación homóloga de Venezuela, surgida de la misma iniciativa.

De esta forma, se observa un notable cambio en la evolución del D.O. en México; así, mientras por un lado se señala el declive del movimiento del D.O., al finalizar la década de los setentas, por otro lado, al comenzar la nueva década, se inicia un movimiento organizado para impulsar al D.O. "Con los setentas se fueron las oportunidades para las firmas establecidas, las que habían adquirido la tecnología por conducto de una transferencia directa; con los ochentas nace la primera generación de especialistas en D.O., formados en instituciones universitarias, los que siendo ya profesionistas y trabajando en su campo básico, comienzan a aplicar sus conocimientos de maestría en su terreno natural, dándose la proliferación de consultores internos quienes logran marcar un nuevo derrotero e iniciar una segunda generación de D.O." (Serralde, 1985).

Como puede observarse, el D.O. ha pasado a lo largo de su evolución en México, de una etapa de aplicación reducida a una práctica en cierto modo común en la mayoría de las organizaciones progresistas. Los resultados obtenidos en ellas se han hecho públicos a través de la organización de eventos sobre el tema, lo cual ha contribuido de manera importante a su difusión.

Es así como en la actualidad puede afirmarse que el D.O. se ha convertido en una realidad en nuestro país, pero también se debe aceptar que continúa en una fase de transición. Aún queda mucho por hacer y esta labor corresponde a los propios mexicanos; somos nosotros quienes tenemos la responsabilidad de no continuar reproduciendo lo que se hace en otros países; en cambio, debemos procurar la adecuación de los modelos extranjeros a nuestra realidad y más aún, buscar la innovación en el terreno del D.O. El primer gran paso está dado, existe ya la infraestructura universitaria y la necesidad generalizada de las empresas; queda conquistar más adeptos que se conviertan en practicantes del cambio dirigido, que elaboren instrumentos de diagnóstico propiamente mexicanos y fomenten la investigación en el campo; que desarrollen modelos propios encaminados al logro de la calidad y productividad en las empresas del presente, y las preparen para enfrentar los cambios del futuro.

La tarea no es fácil; implica un arduo y constante esfuerzo de mexicanos comprometidos en el cambio; constituye un reto para combatir y superar deficiencias y problemas que viene arrastrando el país durante décadas. Concientizarnos sobre la situación de México y su realidad económica, política, social y cultural es el primer paso importante que nos permitirá determinar los objetivos y las estrategias adecuadas para su consecución.

México presenta fuertes contrastes con los países del primer mundo, en especial en relación con el país vecino y con el Japón, cuyo desarrollo económico, tecnológico, social y cultural difiere en gran medida del nuestro. Los problemas que afronta el país son numerosos y de diversa índole; entre ellos podemos destacar el exceso de crecimiento poblacional, la escasez de empleos, la centralización de los servicios, el hacinamiento, la irregular distribución de la riqueza y los deficientes servicios de comunicación, educación, salud e higiene, donde son pocos los privilegiados que concluyen estudios de postgrado y millones los que no alcanzan el último año de primaria.

La elevada inflación que sufre nuestro país ha sido un problema que al igual que los anteriores, acarrea consigo una serie de dificultades que repercuten en todos los ámbitos de la vida del mexicano y del país. Aunada a la ignorancia, la inflación ha propiciado que la gente se incline más a la adquisición de bienes, que supuestamente tendrán un precio superior cada día, y guarde menos dinero para invertir. Sin embargo, es precisamente la inversión la clave para aumentar al máximo la productividad de todos los recursos de un país. Se necesita invertir para mejorar la calidad, para innovar, para bajar costos, etc. y, por consiguiente, para generar mayores fuentes de empleo, y no a la inversa, como se ha venido haciendo, invertir para emplear, en vez de invertir para la productividad.

El reto, por tanto, consiste en lograr un cambio en la mentalidad de los mexicanos, concientizándolos en primer lugar sobre la realidad del país y la difícil situación económica por la que atraviesa a nivel mundial y sobre la urgente necesidad de hacer algo al respecto, de aceptar y principalmente, de participar en el cambio dirigido al logro de la productividad.

Sin embargo, a pesar de que la productividad sea concebida por muchos como el "hacer más con menos", en términos muy simples, nuestro enfoque debe incluir también el concepto de calidad, pues seguir haciendo más de lo mismo, aunque fuera con menos, conduce directamente hacia el desastre. Para ser productivos primero se tiene que lograr la calidad, sobretodo considerando la urgencia de incrementar exportaciones y evitar perder el mercado interno. Para sobrevivir en el mundo actual se requiere dar mayor calidad a un costo más bajo. La calidad consiste en realizar bien un trabajo, desde la primera vez, sin recurrir en fallas. Por lo tanto, a mayor calidad mayor productividad.

Para lograr la calidad, y consecuentemente la productividad, es tarea de los directivos involucrar a todos los miembros de la organización y hacerles participar en el mejoramiento de los procesos de producción, métodos, políticas y procedimientos, medios e instrumentos facilitadores, de acuerdo a las necesidades de la propia organización y de sus clientes.

El cambio de mentalidad de los miembros de la organización favorecerá el que la calidad no sea ya concebida como algo costoso y aceptar que corregir lo es mucho más. También deberá propiciar que los que colaboran en una organización sientan y comprendan que su trabajo es una forma de realización y servicio a la comunidad, dejando de considerarlo como una manera de sacar provecho personal.

Los niveles directivos afrontan el reto de lograr que en la empresa mexicana se dé un ambiente tal que fomente la participación de manera natural y voluntaria, en la que se comprenda que la calidad es tarea de todos los miembros de la organización.

1.4 EL PAPEL DEL GATT EN EL DESARROLLO DE MEXICO

1.4.1 QUE ES EL GATT?

El GATT, cuyas siglas significan "Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio", es un acuerdo intergubernamental o tratado multilateral de comercio internacional que consigna derechos y obligaciones recíprocos en función de sus objetivos y principios.

Es ante todo un tratado, convertido por la fuerza de las circunstancias en una organización que regula el comercio internacional, sirviendo de foro para la organización y la negociación de acuerdos, a fin de reducir los aranceles y otras barreras en los intercambios entre los países miembros.

El GATT es un mecanismo que sirve como instrumento jurídico de regulación del comercio internacional y como un marco para la cooperación comercial de los países del mundo.

1.4.2 COMO NACIO EL GATT?

El Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio (General Agreement on Tariffs and Trade, GATT) se celebró por primera vez el 30 de Octubre de 1947, en Ginebra, Suiza, en lo que se conoce como la "Primera Conferencia de Negociaciones sobre Aranceles", de la cual, entre los resultados sobresalientes, se pactaron las reducciones de aranceles, consecuencia de las negociaciones que se conformaron a su vez como un tratado multilateral.

El GATT fué concebido como un mecanismo provisional o acuerdo interno hasta que se creara la Organización Internacional de Comercio (International Trade Organization, ITO), que hubiera sido una dependencia especializada de las Naciones Unidas, que se encargara del establecimiento de un comercio mundial ordenado. Sin embargo, los planes de creación de este organismo tuvieron que ser abandonados al retirarse Estados Unidos de esta propuesta, pues este país había recibido severos ataques por parte de los proteccionistas, de los inversionistas internacionales y de los que se oponían a la aplicación de medidas para combatir ciertas prácticas comerciales restrictivistas.

Es así, como queda constituido formalmente el GATT, como un acuerdo general creado para regular el comercio internacional, negociado en 1947 y puesto en vigor el primero de Enero de 1948.

El Acuerdo General fué firmado por veintitrés países, entre los cuales destacan como países fundadores Bélgica, Canadá, Estados Unidos, Francia, Holanda e Inglaterra, entre otros.

1.4.3 OBJETIVOS

Los objetivos del GATT son los siguientes:

1. Que sus relaciones comerciales y económicas deben tender al logro de niveles de vida más altos de todos sus integrantes.

2. La consecución del pleno empleo y de un nivel elevado, cada vez mayor, del ingreso real y de la demanda efectiva, de los países contratantes.

3. La utilización completa de los recursos mundiales.

4. El crecimiento de la producción y de los intercambios de productos.

Todos estos objetivos se realizan mediante la celebración de acuerdos basados en la reciprocidad y las ventajas mutuas. En las negociaciones internacionales la reciprocidad es la base en las concesiones mutuas sobre cuotas arancelarias entre los países que inclusive no componen al GATT.

1.4.4 PRINCIPIOS FUNDAMENTALES

Primer Principio: No discriminación en el comercio.

Todas las partes contratantes de GATT están obligadas por la Cláusula de la Nación más Favorecida. Esta Cláusula evita la discriminación comercial a países no pertenecientes al Acuerdo, porque los iguala en las ventajas correspondientes.

Segundo Principio: Protección exclusivamente arancelaria.

Se obtendrá protección a la industria nacional de cada país exclusivamente a través de aranceles aduaneros y no mediante otras medidas comerciales (barreras no arancelarias). El objetivo de esta norma es lograr que se conozca el grado de protección y que sea posible una competencia sana, de tal manera que al cubrirse el arancel se pueda comerciar libremente.

Tercer Principio: Procedimiento de Consulta.

Este principio está orientado a evitar perjuicios a los intereses comerciales de las partes contratantes, pues sean éstos países grandes o pequeños, les da la opción de buscar una solución justa cuando estimen que sus derechos se vean amenazados por las otras partes contratantes.

Cuarto Principio: Servir de centro de negociación.

Proporciona un marco dentro del cual los países pueden establecer negociaciones o rondas llamadas Negociaciones Comerciales Multilaterales para la reducción de aranceles y otras barreras al comercio.

1.4.5 EL GATT Y LOS PAISES EN DESARROLLO

En 1964, ante las fuertes presiones de los países en vías de desarrollo y la necesidad de tener un foro para plantear y resolver sus problemas para un tratado más equitativo y equilibrado en su comercio, se convocó la Conferencia de las Naciones Unidas para el Comercio y Desarrollo (United Nations Conference on Trade Development, UNCTAD) donde participaron cien países, entre éstos México. La conferencia recomendó a la Asamblea General de las Naciones Unidas

convertir en órgano de la Asamblea a la UNCTAD; siendo aprobada esta proposición el 30 de Diciembre de 1964.

Ante esta situación, el GATT, en 1965, añadió al Acuerdo General una nueva parte (la parte IV) referente a Comercio y Desarrollo, donde "las partes contratantes pueden facultar a las partes contratantes poco desarrolladas para que apliquen medidas especiales con objeto de fomentar su comercio y desarrollo" (Extracto de la Parte IV del Acuerdo General).

El GATT aceptó en Junio de 1971 que los países desarrollados pudieran conceder preferencias a los países en desarrollo de acuerdo a un sistema de preferencias generalizadas y no recíprocas.

1.4.6 EL GATT Y MEXICO

De conformidad con un acuerdo de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre Comercio y Desarrollo (UNCTAD), se recomendó al GATT, y así se decidió por este organismo, invitar a participar, en igualdad de condiciones, en las negociaciones de la Ronda de Tokio a países en desarrollo no miembros del GATT. México participó en dichas negociaciones desde los trabajos preparatorios de las mismas y formalmente desde Septiembre de 1973.

En este contexto, celebró negociaciones en materia arancelaria y con relación a barreras no arancelarias sobre productos específicos, que eventualmente pueden constituir también la contribución de México en su adhesión al Acuerdo General. Como resultado de la negociación, México ofreció concesiones en alrededor de trescientas fracciones arancelarias que registraron importaciones del orden de los quinientos tres millones de dólares en 1976, año base de las negociaciones de la Ronda de Tokio, lo que representó el 8.5% de la importación total en ese año y el 4.4% de las fracciones arancelarias existentes. Básicamente, estas concesiones consisten en el establecimiento de límites arancelarios.

Como contrapartida, México podrá recibir directamente, para la mayoría de productos de interés específico solicitados por el país doscientas cuarenta y ocho concesiones, relativas a productos que, en 1976, registraron exportaciones del orden de seiscientos doce millones de dólares a los países que las concedieron.

Cabe señalar que independientemente de esa negociación directa de productos, México obtiene los beneficios de las concesiones otorgadas entre países miembros del GATT que hacen extensivo a nuestro país el tratamiento de nación más favorecida, como ha sucedido en rondas de negociación sobre diversos productos en los que somos abastecedores principales o sustanciales.

Asimismo, como parte de la Ronda de Tokio, México ha participado en las negociaciones relativas a la revisión del Marco Institucional del GATT, así como en las concernientes a los códigos de conducta sobre diversos aspectos no arancelarios, subsidios y derechos compensatorios, obstáculos técnicos al comercio (normas), valoración aduanera, procedimientos para el trámite de licencias de importación, aplicación de salvaguardas y antidumping, y productos lácteos y carne.

Es conveniente, para el mejor entendimiento de las negociaciones que se han llevado a cabo y que continúan celebrándose, el conocer los elementos básicos del Protocolo de Adhesión de

México al Acuerdo General. Este documento contiene un preámbulo y una parte operativa que comprende: disposiciones generales, listas de concesiones arancelarias y un capítulo de disposiciones finales. Asimismo, incluye los siguientes elementos básicos: por una parte, el pleno derecho de nuestro país para manejar sus políticas internas de desarrollo, el interés de México para proteger y ayudar a la industria y especialmente a la agricultura, conforme a los objetivos de desarrollo de ese sector; un plazo de doce años para que nuestro país continúe su programa de servicios previos por aranceles, al final del cual se examinarían los permisos existentes; la aceptación del sistema mexicano de valoración aduanera; el propósito de México de planear su desarrollo global y, específicamente de poner en práctica su Plan Nacional de Desarrollo Industrial, así como el derecho de México de utilizar subsidios y controles a la exportación. Por otra parte, incluye también las reservas bajo las cuales los países miembros del GATT aceptan estas definiciones de nuestro país contenidas en el Protocolo. Además, el documento cubre en sus disposiciones generales el alcance de aplicación del convenio original del GATT para el caso de México. También considera aspectos de procedimiento como son la entrada en vigor, la firma y la denuncia.

El ingreso de México al GATT, el 30 de Septiembre de 1988, trae consigo ciertas implicaciones referentes a las ventajas y desventajas que se presentan con la adhesión al Acuerdo General.

Entre las ventajas figuran las siguientes:

- * Las exportaciones mexicanas que estaban grabadas por impuestos o derechos compensatorios en países como Estados Unidos y otros pertenecientes al GATT, no se aplica a menos que dañen o amenacen dañar a la industria del país importadora o cuando se demostrara un subsidio a dichas exportaciones.
- * La legislación interna de cada país, vigente antes de la entrada al GATT tiene prioridad sobre las disposiciones del acuerdo (Cláusula del Abuelo).
- * La libertad absoluta de planear su desarrollo industrial, negociándose los instrumentos de política comercial que más convengan al país, pudiendo seguir utilizando incentivos fiscales y financieros para las exportaciones y la industrialización.
- * Pueden exigirse concesiones arancelarias cuando México sea el principal proveedor de un producto, aunque se pudiera dar el caso de que el país al que se le solicita la concesión se rehúse a negociar ese producto.
- * México tiene una mejor posición de negociación en la eliminación de barreras no arancelarias y restricciones cuantitativas.
- * Se mejora la calidad, precio y servicio de los productos nacionales al tener la competencia de mercancías extranjeras en nuestros mercados.

Como desventajas del ingreso de México al GATT pueden contemplarse las siguientes:

- * No pueden otorgarse subsidios a la producción interna destinada a substituir importaciones de países miembros del GATT, o que esta producción fuese destinada a exportaciones que dañen a la industria del país importador.

** No se pueden establecer controles cuantitativos de las importaciones; sin embargo, sí se puede negociar en forma bilateral una disminución voluntaria. Por ejemplo, Estados Unidos solicitó a Japón una disminución en las importaciones de aparatos eléctricos y automóviles que fue aceptada por el país exportador.*

** Aún cuando ha habido progresos, a los países en desarrollo no se les ha otorgado el tratamiento especial y más favorable que sus necesidades requieren, para lo cual es necesario modificar la estructura del GATT.*

El ingreso de México al GATT, con las ventajas y desventajas que implica, representa un cambio en la política económica del país y un reto para las industrias; constituye una serie de circunstancias que las obligan a mejorar la calidad y precio de sus productos para sobrevivir ante una nueva situación en la que hacen su entrada al mercado productos provenientes de otros países, algunos con una mayor calidad y precio más accesible, cuya demanda en nuestro país no se hace esperar. Así pues, si la industria mexicana quiere sobrevivir ante la invasión de los productos extranjeros, y si quiere exportar, punto no menos importante, debe buscar la forma de superarlos en calidad, precio y servicio, lo cual puede lograr a través de una adecuada estrategia de gestión.

CAPITULO II

TENDENCIAS ACTUALES

2.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

La búsqueda de la eficiencia y de la productividad en las organizaciones ha sido una constante preocupación desde los albores de la Revolución Industrial, pero ha venido cambiando en su metodología, en la medida en que se responde a las exigencias del cambiante medio y a la creciente competencia interempresarial, lo que a su vez demanda cambios en cuanto a las suposiciones básicas de la buena gestión.

Las escuelas de la Administración Científica, de las Relaciones Humanas y de la Dinámica de Grupos han sido el germen de las diferentes tendencias. De esta última ha surgido un nuevo conocimiento con una variedad de aplicaciones dentro del campo del mejoramiento organizacional. Nos referimos al "Desarrollo Organizacional", también conocido como "D.O".

Básicamente, el Desarrollo Organizacional se origina de la necesidad de implementar un cambio planeado y dirigido que permita a la organización adaptarse y responder a las demandas y necesidades de un medio ambiente que cambia a un ritmo vertiginoso, a la vez que integre esfuerzos para el logro de los objetivos tanto individuales como los de la propia organización. El responder de esta manera, trabajando con base en los requerimientos de la realidad, hace de la empresa una organización flexible e innovadora, aumentando así su rendimiento y éxito. De esta forma, el Desarrollo Organizacional se convierte en un método dirigido a preservar los intereses predominantes de la compañía (rendimiento y éxito).

Sin embargo, el D.O. va más allá de una metodología, en realidad se trata de una filosofía, porque es básicamente una forma de pensar, interpretar y actuar dentro del contexto organizacional e institucional de nuestra sociedad. Comprende un conjunto de valores sobre el ser humano, su naturaleza, su forma de interactuar, sus objetivos. Igualmente, abarca una serie de conceptos y procedimientos técnicos, conjugando elementos de varias ciencias que, en forma conjunta y estructural, llevan al objetivo final de lograr que los individuos cambien paralelamente con las organizaciones que ellos mismos han creado y éstas a su vez cambien de acuerdo a las exigencias del medio. Por lo tanto, el D.O. se fundamenta en un enfoque interdisciplinario, que proporciona una visión global de la organización como un sistema, integrado por un conjunto de relaciones funcionales e interpersonales y por cierto número de elementos o subsistemas que actúan y se relacionan entre sí. Es precisamente este enfoque de tipo sistémico el que permite planear y llevar a efecto el proceso de cambio en la organización, en función de sus necesidades.

Finalmente el D.O. constituye también una estrategia educativa que tiene por finalidad cambiar las creencias, valores y estructura de las organizaciones y sus miembros, de manera que puedan adaptarse mejor a nuevas tecnologías, mercados y retos, así como al cambio mismo.

Así, el Desarrollo Organizacional es tanto una filosofía como una metodología y una estrategia educativa, encaminada al cambio planeado y dirigido de la organización, para responder en forma adecuada a las necesidades del medio.

Pero, cómo conciben el D.O. los diferentes autores que han incursionado en este terreno?

2.1.1 QUE ES EL D.O.?

Para Warner Burke el "Desarrollo Organizacional es un proceso de cambio en la cultura organizacional a través de la utilización de la tecnología de las ciencias del comportamiento, la investigación y la teoría. Más específicamente, para que una intervención en una organización sea D.O., debe (1) responder a una necesidad sentida por parte del cliente, (2) involucrar directa y colaborativamente al cliente en la planeación e implementación de la intervención y (3) conducir a un cambio en la cultura de la organización" (Gaceta del Instituto Gerencial de México, Octubre 1985, cit. en Management today en español).

French y Bell (1978) conciben al D.O. como un "esfuerzo amplio para mejorar los procesos de solución de problemas y renovación, particularmente a través de un manejo de la cultura de la organización más efectivo y colaborador (con énfasis en la cultura de equipos de trabajos formales) con la asistencia de un agente de cambio o catalizador y el uso de la teoría y tecnología de las ciencias del comportamiento aplicados, incluyendo actividades de investigación" (idem).

Robert Colembiewski, por su parte, considera que "en el terreno de la aplicación, el D.O. constituye un conjunto de intervenciones cargadas de valores y basadas en la teoría que demandan una simultánea y múltiple retribución: alcanzar las necesidades individuales y de grupo, mientras se contribuye a la eficiencia y a la efectividad de largo alcance de grandes sistemas" (idem).

Para Gordon Lippit, "el D.O. es la aplicación de los procesos de planeación, desarrollo y solución de problemas al funcionamiento total de la organización, en tal forma que fortalece los recursos físicos, humanos y financieros; mejora el proceso de interfase; ayuda a la maduración de la organización y la hace responsiva al medio ambiente del cual forma parte" (idem). Asimismo, Lippit hace alusión al término de Renovación Organizacional, al cual define como "el proceso pro-activo para revitalizar la organización, a través de la síntesis de las metas de los individuos, de los grupos y organizaciones, de tal manera que se ofrezca un servicio efectivo a) cliente y a la comunidad, mientras se optimiza la calidad del producto y de la vida en el trabajo" (idem).

Newton Margulies, consultor externo especializado y dedicado a las intervenciones del D.O., concibe a éste como "un proceso (y una tecnología asociada) dirigido hacia el mejoramiento organizacional. El proceso y la tecnología están basados en valores, por ejemplo, reflejan un punto de vista normativo particular acerca de las organizaciones y de la gente en las organizaciones" (idem).

Por su parte, Edgar Schein, define el D.O. como "todas las actividades en las cuales están embarcados los gerentes, empleados y ayudantes, las cuales están dirigidas hacia la construcción y el mantenimiento de la salud de la organización como un sistema total" (idem).

Finalmente, Richard Beckhard da una definición operacional del Desarrollo Organizacional que, por su amplitud y precisión, se ha convertido en una definición modelo: "Desarrollo Organizacional es un esfuerzo (1) planeado, (2) que involucra a toda la organización y (3) está dirigido desde la alta gerencia, para (4) incrementar la efectividad y la salud organizacional a través de (5) intervenciones planeadas en los procesos de la organización, usando el conocimiento de las ciencias del comportamiento" (idem).

(1) Se trata de un cambio planeado pues implica un diagnóstico sistemático de la organización a partir del cual se desarrolla un plan estratégico encaminado al mejoramiento y movilización de los recursos para apoyar el esfuerzo.

(2) Incluye a toda la organización, persiguiendo el cambio del "sistema" como un todo. Comprende cambios como la adecuación de la cultura organizacional, la modificación de los sistemas de remuneración y compensaciones, y el cambio de la estrategia gerencial.

(3) La alta gerencia debe participar en la dirección del esfuerzo, dado su alto grado de influencia en los perfiles de la cultura organizacional, como en todos los hábitos operativos. Esto no significa que deban participar en las mismas actividades que todos, pero si quiere decir que deben adquirir todo el conocimiento y comprometerse con los objetivos del programa, así como apoyar activamente los métodos usados.

(4) El D.O. está diseñado para mejorar la salud y la efectividad organizacional. De acuerdo a Beckhard, la organización efectiva es aquella que:

- Trabaja en función de objetivos y planes.
- Las decisiones se toman lo más cerca posible a la fuente de información, sea cual sea la posición que ocupe en el organigrama.
- El sistema de remuneración se aplica de acuerdo a la productividad alcanzada, el crecimiento, desarrollo de los subordinados y el trabajo grupal.
- Existe comunicación tanto vertical como horizontal, relativamente sin distorsión.
- Todos los miembros de la organización comparten las responsabilidades sin adoptar actitudes de ganar/perder entre los mismos individuos o grupos. Al detectar un problema o conflicto siguen el "método solucionador de problemas".
- El clima organizacional es tal que propicia la aceptación de ideas nuevas, con las cuales se trabaja para generar proyectos dirigidos al mejoramiento de la propia organización.
- La organización es "un sistema abierto", pues se ve a sí misma y a sus subpartes como entidades que interactúan entre sí y con el entorno.
- Existe un valor compartido a través de una estrategia gerencial que brinda apoyo y ayuda a cada persona en la organización con lo cual se logra la integración e interdependencia entre los miembros de la organización.

- La forma de trabajo de la organización en conjunto y de cada una de sus subpartes consiste en la "acción-investigación", complementándola con mecanismos de realimentación que permiten tanto a los individuos como a los grupos aprender de su propia experiencia.

(5) El D.O. logra sus objetivos a través de intervenciones planeadas que propician que los miembros de la organización se cuestionen sus hábitos de trabajo, sus normas y valores, y ayuden a determinar nuevas formas de trabajo. Estas estrategias de intervención se apoyan en los conocimientos de las ciencias del comportamiento, acerca de procesos tales como la motivación, el poder, la comunicación, la percepción, las normas culturales, la solución de problemas, la fijación de objetivos, las relaciones interpersonales, las relaciones intergrupales y el manejo de conflictos.

Para llevar a cabo tales estrategias de intervención, pueden usarse una o más de las siguientes tácticas, de acuerdo a los objetivos perseguidos:

- a) Desarrollo de equipos de trabajo
- b) Mejoramiento de las relaciones intergrupales
- c) Entrenamiento en fijación de objetivos y planeación
- d) Entrenamiento para el desarrollo de las habilidades gerenciales
- e) Diagnóstico organizacional (Management Today en Español, Octubre 1985).

Como puede observarse, todos los autores coinciden en más de un punto al dar una definición del D.O., complementándose unas con otras para integrar un concepto más completo del Desarrollo Organizacional, tal como el que Beckhard propone.

Finalmente, se optó por conjuntar las definiciones dadas por los diferentes autores para establecer un concepto propio del D.O., por considerarlo más completo y a la vez más preciso:

"El D.O. es un conjunto de estrategias educativas que implican un proceso de cambio planeado en los miembros de la organización, orientado a incrementar la eficiencia organizacional, como sistema total, y lograr la adaptación de la organización a los cambios del medio ambiente".

De acuerdo a todo lo anterior se concluye que el D.O. se enfoca a la efectividad de la organización desde el punto de vista de los sistemas. El desarrollo mismo de la organización puede considerarse como un sistema de tres elementos relacionados entre sí: valores (o principios), procesos y tecnología (Margulies y Raia, 1986).

2.1.2 LOS VALORES EN EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Con anterioridad se dijo que el D.O. es una filosofía. Se hace esta aseveración ya que la metodología y estrategias de intervención diseñadas para la consecución de los objetivos de la organización y su efectividad no lograrían sus propósitos si no estuvieran cimentadas en un conjunto de valores o principios fundamentales relativos a la naturaleza del hombre y de su trabajo en el contexto de la organización. Los valores ofrecen las guías o pautas e indican la

dirección de aquello que va a emprenderse para desarrollar la organización, así como la forma en que el programa evolucionará y se mantendrá.

La trascendencia de los valores, por lo tanto, está implícita en la toma de decisiones sobre las acciones a emprender en el desarrollo de la organización, así como en el concepto mismo de efectividad. Una vez que se admite la poderosa influencia de los valores en la forma en que se encauce el desarrollo organizador, es posible hacer frente a los conflictos que se hallan presentes en las organizaciones contemporáneas implementando estrategias de intervención fundamentadas en dichos principios.

Los valores a los que nos referimos son los siguientes:

1. Brindar oportunidades para que las personas funcionen como seres humanos y no en calidad de elementos del proceso de producción.

El modelo burocrático, aún común en nuestros días y principalmente en nuestro país, que se caracteriza por una rígida estructura; la especialización funcional bien definida; la dirección y el control ejercidos a través de una autoridad jerárquica oficial y de sistemas fijos de derechos, obligaciones y procedimientos; así como el aspecto impersonal de las relaciones humanas, resulta inadecuado ante las demandas impuestas por fuentes internas y externas de la organización. Se hace evidente, dado lo anterior, la urgente necesidad de poseer mayor flexibilidad y adaptabilidad; de experimentar y aprender de la experiencia; de crear un medio ambiente en el que, en vez de continuar considerando al hombre como un objeto utilizable, se le permite poner en práctica su inventiva y creatividad; un ambiente en el que se utilice en su plenitud al hombre y se le ponga a prueba, para que pueda prosperar como ser humano.

2. Brindar oportunidades para que cada miembro de la organización, así como la organización misma, desarrollen toda su potencialidad.

El D.O. se enfoca al medio ambiente interno de una organización, es decir, sus componentes humanos y las interacciones que tienen lugar entre ellos. Toma en cuenta que el hombre es un ser en constante desarrollo, que posee una potencialidad muchas veces poco aprovechada e inclusive inexplorada. Este desarrollo de la potencialidad humana puede darse siempre y cuando sea favorecido por el medio ambiente en que se desenvuelve. La organización, como parte fundamental del medio ambiente de cada individuo debe buscar, por tanto, el equilibrio entre sus necesidades de supervivencia, consolidación y crecimiento, y la de los miembros que la integran. Se ha comprobado que una de las inversiones más productivas que puede realizar la organización radica en el constante desarrollo de sus miembros y en hacer saludable el medio ambiente en que trabajan, pues ello hace posible la consecución de las metas y objetivos de la propia organización. Así, muchas empresas han logrado satisfacer las necesidades humanas de crecimiento y expresión de sus miembros, cuidando al mismo tiempo sus propias necesidades de productividad y creatividad.

3. Procurar aumentar la eficiencia de la organización en función de todas sus metas.

El D.O. concibe a la organización como un sistema total conformado por numerosos elementos, entre ellos cada individuo y grupo de trabajo. Asimismo, considera a la empresa como parte integrante de un sistema aún más extenso: la cultura. Por lo tanto, para conseguir

una mayor eficiencia, la organización debe tomar en cuenta y perseguir las metas de cada una de sus partes integrantes, así como también procurar la satisfacción de las demandas y necesidades provenientes de su entorno.

El D.O. no está planeado solamente para identificar problemas y trabajar para resolverlos, también está diseñado para desarrollar la capacidad de la gerencia para crear programas y estrategias que mantengan el ímpetu de las empresas frente a nuevos e inesperados desafíos a su crecimiento y renovación. Puede decirse que el D.O. tiene interés en inculcar una posición "pro-activa" de los recursos gerenciales, mas que una postura puramente "reactiva y curativa".

El D.O. considera al futuro como su punto más importante de referencia, poniendo especial atención en:

- Preparar al gerente para aprender del presente, y hacer aplicaciones en el futuro.*
- Enseñar a valorar las consecuencias a largo plazo, tanto de la planeación como de la programación gerencial.*
- Evaluar la filosofía pro-activa y preventiva como un medio de mantener una posición gerencial que se desenvuelva tanto en un futuro como en el tiempo presente.*

4. Procurar crear un medio ambiente en el que sea posible encontrar trabajo estimulante, que ofrezca el interés de una prueba por vencer.

El D.O. es recomendable sólo cuando los comprometidos se interesan en el análisis de las dimensiones humanas de sus trabajos. El gerente que somete a su organización a un proceso de D.O. parte de dos hipótesis importantes:

- a) Un aspecto fundamental del trabajo es el reto que presenta para proyectarse personalmente en formas que enriquecen todos los aspectos de nuestra vida.*
- b) Los compañeros de trabajo juegan un importante papel, ya que proporciona experiencias que facilitan el desarrollo profesional y personal.*

5. Proporcionar oportunidades a los miembros de la organización que influyen en la toma de desempeñar el trabajo en la propia organización y en el medio ambiente.

En virtud de que los grupos humanos son la meta primordial de los programas de cambio dirigido, un objetivo central del Desarrollo Organizacional consiste en conseguir que los procesos técnicos y sociales que toman lugar en los grupos humanos alcancen niveles óptimos de efectividad. Para lograr esto, se hace necesario identificar el estado que guardan las relaciones interpersonales y la unión individuo-funciones, así como las expresiones actitudinales hacia las metas del grupo. Es también una creencia universal del D.O., que la solución de los problemas que enfrenta un grupo la aportan mejor los propios involucrados, y que por lo tanto, lo que procede para conseguir que la solución ocurra consiste en facilitar la integración de los participantes en pos del mejoramiento del grupo. Para conseguir que este proceso se logre, se ponen a funcionar diferentes "estrategias de intervención", según las necesidades del grupo en particular.

De acuerdo a las investigaciones realizadas por L. Coch y J.R.P. French, "la participación puede conducir a un sensible incremento en la productividad, a la reducción del ausentismo, a una mayor conciencia de costos, a una menor rotación de personal, a una incrementada creatividad y a una mayor eficiencia en el desempeño" (Management Today en Español; Octubre de 1985).

6. Tratar a cada ser humano como persona que tiene un conjunto de necesidades, todas las cuales son importantes para su trabajo y para su vida.

Empezando por la persona, el D.O examina al individuo de varias maneras. Se le mira en términos de sus responsabilidades de trabajo y de los factores que facilitan o dificultan sus logros. Cada individuo proporciona los datos necesarios para la visualización de la imagen de la organización a través de sus ojos. De esta manera, el D.O busca intervenir a través de entrevistas dirigidas a los miembros de la organización para que éstas aporten sugerencias enfocadas a mejorar la productividad de trabajo del grupo.

Sostener, entonces, que cada persona es el punto de partida del D.O. es reconocer la conexión que existe entre nuestra vida en el trabajo y nuestra vida en general.

La información proporcionada es vital para la planeación de programas adecuados de D.O. Sólo así, se toma en consideración a la vez las necesidades personales y las de trabajo; se identifican las consecuencias de estas necesidades con aquéllas que se refieren a sus compañeros, superiores y subordinados; la combinación de la autoridad, de la responsabilidad y de los sistemas de comunicación, con su conexión con la política y los programas de la empresa, comienzan con el reconocimiento del individuo como una unidad del grupo.

El D.O., por lo tanto, más que una moda pasajera o una técnica aislada, constituye un esfuerzo muy serio de renovación de ideas, valores, actitudes y enfoques, respecto a la dirección de una organización, dentro de un contexto social y ambiental complejo.

2.1.3 EL PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El incremento de la productividad, a través del desarrollo de la organización, no se puede lograr por medio de acciones aisladas o unilaterales; es el resultado de un programa conjunto, planeado e integral que implica un proceso, que a su vez se conforma de una secuencia de pasos o acciones a seguir. El primer paso consiste en la recopilación de datos, ya sea por medio de entrevistas, cuestionarios o la observación participante, de manera que se cuente con información precisa, factible de analizar, que permita identificar los problemas que se susciten en la propia organización, así como las necesidades de la misma y/o de sus miembros.

El siguiente paso, consiste en establecer un diagnóstico objetivo en el que no sólo se identifique y defina el o los problemas presentes en la organización, sino que también se determinen prioridades y se establezcan finalidades y objetivos. Asimismo, incluye la planeación del programa y estrategias de solución a seguir.

Este proceso de diagnóstico debe involucrar a las personas directamente relacionadas con el problema, para que al ser partícipes y ofrecer soluciones, ellas mismas estén contribuyendo

a la decisión final y, por tanto, ésta sea aceptable. Una vez terminado el diagnóstico, deben ser realizados el resumen y la apreciación final, por todo el equipo de consultores, tanto internos como externos, quienes intervienen desde un inicio en todo el proceso de D.O., como agentes de cambio.

El resultado del diagnóstico deberá ser presentado tanto a los directivos de la organización (a fin de hacerlos conscientes de la realidad del problema y obtener su aprobación) como de todas las demás personas directamente involucradas, que contribuyeron con información. Este punto, conocido como feedback o retroalimentación es esencial para la obtención de buenos resultados, pues sin él no se puede pretender un verdadero cambio de actitudes, ni una solución duradera ni aceptada. En la práctica, se ha comprobado que la participación de todo un grupo en la resolución de un conflicto que afecta al mismo tiene efectos motivadores muy profundos.

La tercera fase del proceso del D.O. corresponde a la implementación. El repertorio de procedimientos técnicos incluidos en esta fase es amplio y variado, comprendiendo desde el adiestramiento en sensibilidad y el método de laboratorio, hasta la estructuración de equipos e intergrupos y ejercicios de integración o de toma de decisiones. La intervención activa, como etapa del proceso del D.O. puede definirse como "la actuación basada en planes formulados, que siguen a una fase del diagnóstico" (Margulies y Raia, 1986). Sin embargo, la intervención en el sistema se inicia con las decisiones que corresponden tanto a la recopilación de datos, como a la formulación del diagnóstico, por medio de los cuales ya se está ejerciendo un fuerte impacto, sobre la organización. Por lo tanto, se destaca aún más la importancia de seleccionar una intervención que sea la indicada para el caso y que esté encauzada a un problema de organización en particular.

Finalmente, se hace una evaluación de los pasos tomados, lo cual conlleva a un diagnóstico de segundo nivel, iniciando así un proceso de revisión.

2.1.4 LA TECNOLOGIA DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Cada una de las fases del proceso del D.O., descritas con anterioridad, requieren para su aplicación en la organización, de una serie de procedimientos técnicos y de métodos cuyo origen proviene básicamente, de las ciencias del comportamiento. Para que el D.O. pueda realmente satisfacer las demandas tanto externas como internas de la organización, debe impulsar el desarrollo de nuevas tecnologías y fomentar el mejoramiento de los métodos con los que cuenta; no debe sólo concentrarse en la solución de problemas actuales y específicos; sino encauzarse al desarrollo de nuevos conocimientos sobre organización y nuevas formas de enfrentarse a problemas y de resolverlos. Asimismo, es tarea del D.O. avocarse a la creación de una tecnología que no sólo se enfoque a la corrección de los problemas presentes en la organización, sino que permita identificar las posibles áreas de conflicto y ofrezca alternativas de solución para la prevención de los mismos.

2.1.5 MODELO DE INVESTIGACION DE ACTUACIONES

Una vez que el D.O. comenzó a ser aceptado universalmente por los estudiosos de la conducta organizacional, como una filosofía y una estrategia educativa dirigida hacia el mejoramiento de la organización, diferentes autores propusieron modelos científicos propios, basados en los principios del D.O., como estrategias de intervención o cambio planeado. Cada uno de ellos

utiliza una terminología propia y divide el proceso en fases específicas, pero todos comparten el mismo objetivo y el proceso sólo varía en pequeños detalles de uno a otro, independientemente de las fases en que se haya segmentado. En realidad, pueden identificarse claramente en cada uno de ellos las etapas correspondientes al diagnóstico, la intervención y la evaluación.

Quizá la estrategia de intervención más conocida y utilizada en programas de desarrollo organizacional es la que los científicos de la conducta denominan "modelo de investigación de actuaciones". Este modelo implica una amplia colaboración entre el consultor (ya sea un agente de cambio interno o externo) y el grupo de clientes, en la recopilación de los datos, la discusión de éstos y la formulación de planes. Aunque las descripciones de este modelo varían en detalles y en terminología, de un autor a otro, el procedimiento dinámico es esencialmente el mismo.

El esquema 2 resume algunas de las fases esenciales del modelo. Los aspectos clave son: el diagnóstico, la recopilación de datos, la retrocomunicación al grupo de clientes, la discusión y análisis de datos, los trabajos con el grupo, la formulación de los planes y ponerlos en ejecución (Margulies y Raia, 1986).

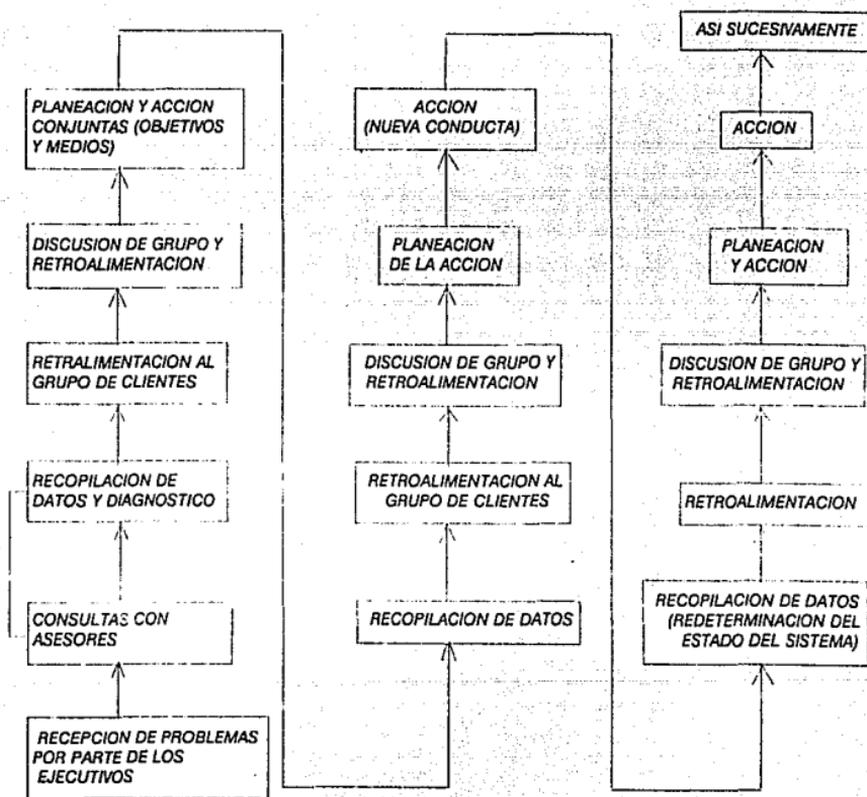
La secuencia tiende a ser cíclica, enfocándose en problemas nuevos o avanzados, conforme el grupo de clientes aprende a trabajar más efectivamente en conjunto (French, W., citado en Margulies y Raia, 1986).

Bradford, Gibb y Banne (1964), definen la investigación de actuaciones como "la aplicación de la metodología científica a esclarecer y resolver problemas prácticos" (citado en Margulies y Raia, 1986).

Su enfoque intenta integrar la investigación con las consultas, de manera que se facilite el aprendizaje efectivo y sistemático para ambas partes interesadas en el cambio (el consultor y el cliente u organismo), para encontrar la solución adecuada al problema detectado. El modelo hace hincapié en la responsabilidad del cliente en compartir el problema y su solución, y en desarrollar las aptitudes internas, en lugar de proyectar la responsabilidad hacia fuentes externas. De esta forma, la investigación de actuaciones permite al cliente concientizarse de los problemas de los que adolece la organización y concentrarse en los recursos necesarios para resolverlos e implementar las soluciones más convenientes. Asimismo, los datos de la investigación aportan cambios permanentes en la conducta del cliente, que le permiten afrontar problemas de diferente índole y por una solución adecuada a los mismos, conforme a los pasos que marca el modelo y con base en el aprendizaje adquirido.

ESQUEMA 2

MODELO DE INVESTIGACION DE ACCIONES



2.2 ADMINISTRACION POR CALIDAD

Uno de los retos más importantes de la industria que en la actualidad debe enfrentar es el contar con productos y servicios que se rijan bajo estándares mundiales de calidad, ya que sólo mediante el mejoramiento de la calidad es posible competir internacionalmente. Es por esto que ha sido necesario encontrar la forma de lograr una actitud de excelencia en la organización. Philip B. Crosby en su libro "Calidad sin Lágrimas" (1988), plantea un proceso llamado "Administración de calidad" para lograrlo, en el cual la forma de cumplir con los requisitos es hacer las cosas bien desde la primera vez y a tiempo para garantizar que las actividades ocurran tal y como fueron planeadas.

La calidad es un concepto universal aplicable a todo lo que hacemos y que depende de las cualidades o requisitos que debemos cumplir.

Crosby define la calidad como cumplir con los requisitos, los cuales se deben de comprender claramente e implica una filosofía de hacerlo bien desde la primera vez.

Esto significa:

- * Aprender de la experiencia
- * Definir y fijar los requisitos que se quieren cumplir
- * Obtener el compromiso de cada miembro de la organización
- * Contar con un proceso de retroalimentación
- * Manejar un proceso largo y lento del cambio humano

De igual manera, para Miguel Angel Cornejo (1985) la calidad en términos comerciales se refiere a un producto que cumple con sus ofrecimientos satisfaciendo las necesidades de un cliente.

La administración por calidad es una filosofía de trabajo que incluye programas gerenciales (de seguridad, calidad del producto, mejoramiento de la productividad, administración del efectivo, etc.) basados en la actitud de lograr la excelencia en todo lo que se hace.

De acuerdo a Crosby, existen 4 principios de la administración por calidad:

- 1.- La calidad es cumplir con los requisitos. La dirección y su equipo deben definir los requisitos de su organización para garantizar que las actividades se realicen de acuerdo a como fueron planeadas.
- 2.- El sistema que se requiere para propiciar la calidad es la prevención, lo cual se refiere a observar el proceso para determinar las posibles causas de error y controlarlas. Es decir, eliminar la causa de los problemas, para que estos no existan, en lugar de tener que remediarlos.
- 3.- El estándar de realización es "cero defectos". Donde estándar de realización significa la frecuencia con que se quiere que se hagan las cosas bien. En una empresa de excelencia la norma es: "siempre", por lo cual se habla de cero defectos. Cuando Crosby creó este término, en 1961, los expertos americanos lo calificaron de poco práctico, en cambio, los japoneses lo adaptaron pensando que era maravilloso.

4.- La medida de la calidad es el precio del incumplimiento, ya que la mejor forma de medir la calidad es calcular lo que cuesta haber hecho las cosas incorrectamente.

Para que una organización logre cumplir con los requisitos y pueda seguir los cuatro principios de la administración por calidad (APC), es necesario que la dirección se decida a llevar a cabo una estrategia que consta de tres acciones administrativas bien definidas:

DETERMINACION: Esta surge cuando los miembros de un equipo de trabajo se deciden a no tolerar por más tiempo situaciones inconvenientes y reconocen que sus acciones constituyen el único medio para cambiar las características de la organización. Es decir, se adquiere la conciencia de la calidad.

EDUCACION: Es el proceso por medio del cual todos los empleados adquieren un lenguaje común acerca de la calidad y la comprensión de la posición individual que ocupan en el proceso de mejoramiento de la calidad.

IMPLANTACION: Es la acción de guiar las mejoras por la vía correcta, mediante un proceso que nunca termina, ya que la organización cambia constantemente.

Sin embargo, para llevar a cabo estas acciones es necesario motivar a la gente, ya que si el personal se encuentra en estado de apatía difícilmente participará en un programa de calidad.

La implantación implica pasar de la teoría (la orientación a la excelencia, la valoración, el nivel de calidad y los índices) a la acción, es decir, orientarse hacia el cumplimiento de requisitos, mediante la prevención, la norma de cero errores y el dinero, como medida. Para poder pasar de la teoría a la práctica se necesita:

- a) Describir un objetivo
- b) Formar un equipo para diseñar el enfoque que se va a utilizar
- c) Avanzar mediante un proceso metódico
- d) Medir y corregir durante la fase (c)
- e) Capacitar e informar al personal de acuerdo a prioridades

Además es importante cambiar la cultura, lo cual implica intercambiar valores, dar modelos de conducta e ir modificando actitudes.

La administración por calidad tiene una metodología de catorce pasos, la cual consiste esencialmente en la estrategia para comunicar e implantar los cuatro principios antes descritos.

Los catorce pasos están divididos en tres grupos de acción, el primer grupo es la acción gerencial, éste es muy importante ya que da las bases en el proceso de mejoramiento de la calidad. Incluye los primeros seis pasos y fué diseñada para reunir los esfuerzos del grupo gerencial al actuar en equipo, antes de mostrar el proceso a los empleados y solicitar su compromiso.

El segundo grupo trata de la acción del empleado, en el cual se incluyen los pasos 7, 8 y 9, en los cuales se fomenta la unión y el compromiso de la calidad.

En el último grupo se involucra simultáneamente a la gerencia y a los empleados en los pasos 10 al 14, para desarrollar un verdadero cambio, a largo plazo en el estilo gerencial (ver cuadro 1).

2.2.1 IMPLICACIONES DE LA ADMINISTRACION POR CALIDAD

Para lograr el éxito de la administración por calidad es indispensable el compromiso de la gerencia, la cual debe proporcionar los recursos necesarios.

La principal implicación es el cambio cultural de la organización, lo cual significa un esfuerzo continuo, permanente y de largo plazo, donde es necesario cambiar los valores de la compañía hacia un "hacerlo bien desde la primera vez". El cambio de actitud va desde lo personal hasta el cambio en el comportamiento de la organización. Los requisitos para este cambio organizacional son los siguientes:

- 1.- Desde la Dirección General crear, diseñar, planear y administrar.*
- 2.- Que la Dirección dé atención continua y a largo plazo.*
- 3.- Que la Organización vea este cambio como un proceso a largo plazo.*
- 4.- Educación al personal. Que todos sepan qué está cambiando y lo que se necesita hacer diferente.*
- 5.- Toda la organización debe esforzarse por el cambio.*
- 6.- Utilizar un mecanismo de retroalimentación para el cambio.*
- 7.- Que la gerencia conozca las expectativas de los subordinados y viceversa.*
- 8.- Dar reconocimiento y recompensa para reforzar las nuevas actitudes y comportamientos.*
- 9.-Para tratar los problemas de la implantación se requiere de un método para generar ideas, de tiempo y de gente que participe.*
- 10.-La gerencia debe tener y mantener una visión clara y concisa de los resultados de este cambio y reforzarlos continuamente.*

Finalmente, a través de este proceso se espera que se desarrolle la conciencia en cada persona acerca de la necesidad de mejorar permanentemente y sistemáticamente para lograr la calidad en todo lo que se hace.

2.2.2 CONTROL TOTAL DE CALIDAD

El control total de calidad es la modalidad japonesa de la administración por calidad, en la cual se enfatiza el papel que tiene la gente, su dedicación y su creatividad en la empresa para crear mejores productos al menor costo, con mayores ventas y utilidades.

CUADRO 1

OBJETIVOS DE LAS CATORCE ETAPAS DEL PROCESO DE MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

1.- COMPROMISO DE LA GERENCIA (SERIEDAD HACIA EL ESFUERZO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD)

OBJETIVO: El Director general y equipo gerencial definen su posición en relación a la calidad, establecen su compromiso de mejora y aceptan la responsabilidad de dirigirlo.

2.- FORMACION DE EQUIPOS DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD

OBJETIVO: Dirigir el proceso de mejoramiento de calidad.

3.- MEDICION DE LA CALIDAD

OBJETIVO: Proporcionar un medio que muestre los problemas actuales y potenciales por no cumplir con los requisitos, de tal forma, que permita una evaluación objetiva y conduzca a la acción correctiva.

4.- VALUACION DEL COSTO DE CALIDAD

OBJETIVO: Asignar valores en pesos a los elementos de costo por cumplir con los requisitos de cada área de oportunidad identificada, con el propósito de establecer prioridades y conducir la acción correctiva.

5.- CONCIENTIZACION SOBRE LA CALIDAD

OBJETIVO: Proveer los métodos que permitan despertar y desarrollar el interés de todo el personal hacia el cumplimiento de requisitos en productos y servicios.

6.- EQUIPOS DE ACCION CORRECTIVA

OBJETIVO: Proveer un método formal, sistemático y permanente de resolución de problemas que provenga de un plan de identificación de causas de acción.

7.- PLANEACION DEL PROGRAMA "CERO DEFECTOS"

OBJETIVO: El programa "cero defectos" busca desarrollar una actitud permanente de "hacerlo bien a la primera vez" (actitud de prevención de defectos).

8.- ENTRENAMIENTO A JEFES Y SUPERVISORES

OBJETIVO: Definir y proporcionar el tipo de entrenamiento que requieren los Jefes y Supervisores para desempeñar un rol pro-activo en el proceso de Mejoramiento de la Calidad en su área de trabajo.

9.- DIA CERO DEFECTOS

OBJETIVOS: Realizar un evento que permita a todo el personal darse cuenta a través de vivencias personales de la seriedad del compromiso del Director General hacia la calidad y que ha habido un cambio, que implica comprometerse a trabajar con el Estándar de Cero Defectos.

10.- FIJACION DE METAS

OBJETIVOS: Aterrizar el proceso de mejoramiento de la calidad en todas las áreas de trabajo. Llevar el compromiso del empleado a la acción, a través del establecimiento de metas de mejora en su área para él y su grupo en 30, 60 y 90 días.

11.- ELIMINACION DE LA CAUSA DEL ERROR

OBJETIVOS: Establecer un medio de comunicación formal hacia los jefes respecto a las situaciones (problemas u obstáculos) que le impidan al subordinado:

- * hacer bien su trabajo
- * lograr sus metas de mejora
- * cumplir con los requisitos del cliente con Cero Defectos

Lograr que se dé la acción de los Jefes en la eliminación de los obstáculos a través de las áreas funcionales apropiadas o de equipos de acción correctiva.

12.- RECONOCIMIENTO

OBJETIVO: Distinguir en público al personal que alcance metas específicas y/o resultados sobresalientes, sin importar el tamaño de las metas o la complejidad de las soluciones.

13.- CONSEJOS DE CALIDAD

OBJETIVO: Comunicación entre responsables de APC y líderes de equipos para buscar cómo perfeccionar el Proceso de Mejora.

14.- HACERLO DE NUEVO

OBJETIVO: La repetición hace permanente al programa para que la calidad sea parte integral de la organización. Se vuelven a cuestionar los requisitos buscando permanentemente una ventaja competitiva.

De acuerdo a las normas japonesas, el control total de calidad (CTC) japonés es "un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad acordes con los requisitos de los consumidores. El control de calidad moderno utiliza métodos estadísticos por lo que suele llamarse "control de calidad estadístico". Para Ishikawa la práctica del control de calidad se refiere al desarrollo, diseño, manufactura y mantenimiento de un producto de calidad, que es más económico, útil y satisfactorio para el cliente.

Según el Dr. Armand V. Feigenbaum (cit. en Ishikawa, 1986), autor del concepto de control de calidad, este enfoque puede definirse como: "un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en

materia de desarrollo de calidad y mejoramiento de calidad realizadas 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", y sugirió que el CTC estuviera respaldado por una gerencia bien organizada, dedicada a la calidad de los productos y cuya área de operación fuera el control de calidad.

En contraste, la modalidad japonesa insiste en que todos los empleados deben participar en el estudio y la promoción del control de calidad y no sólo los especialistas, por lo que para distinguir el control de calidad del Dr. Feigenbaum, se ha denominado su modalidad "control de calidad al estilo japonés", pero como es un nombre muy largo en 1968, se le denominó "control de calidad en toda la empresa"; lo cual significa que todo individuo de la empresa (incluyendo subcontratistas, sistemas de distribución y compañías filiales), deberá estudiar, practicar y participar en el control de calidad. Para lograrlo se llevan a cabo cursos de control de calidad para las diferentes divisiones de la empresa.

Es importante al realizar el control de calidad fomentar el control de costos (de utilidades y precios), el control de cantidades (volumen de producción, ventas y existencias) y el control de fecha de entrega. Este método se basa en la suposición fundamental de que el fabricante debe desarrollar, producir y vender productos que sean satisfactorios para el cliente.

Kaoru Ishikawa considera al CTC como una revolución conceptual, en donde las empresas que han logrado transformarse se distinguen por las siguientes características:

- 1.- Lo primero es la calidad y no las utilidades a corto plazo.
- 2.- La orientación hacia el consumidor, no al productor (pensar desde el punto de vista de los demás).
- 3.- El proceso siguiente es su cliente; evitar el seccionalismo.
- 4.- Utilizar datos y números en las presentaciones; usar métodos estadísticos.
- 5.- Filosofía administrativa de respeto a la humanidad, administración participativa.
- 6.- Administración Interfuncional.

Ishikawa no está de acuerdo con los teóricos que postularon las teorías X, Y y Z; sin embargo él considera que éstas están contenidas en las actividades de sus círculos de calidad, la diferencia está en que él no las presenta como teoría, sino como práctica.

De acuerdo a Ishikawa existen catorce diferencias entre el control de calidad japonés y el de E.U - Europa:

JAPON	E.U. Y EUROPA
1.- Rotación de puestos	Hincapié en la especialización (visión limitada)
2.- Sociedad vertical (Relación entre los de arriba y los de abajo)	Sociedad horizontal
3.- Un sindicato para toda la empresa (el de plomeros, el de limpieza, etc.)	Sindicatos con una organización funcional
4.- Amor al trabajo, se le da importancia al factor humano	Taylorismo, ausentismo y se trabaja por obligación
5.- Se evitan elitismos	Elitismo y diferencia de clases
6.- Sistema de pago donde se enfatiza jerarquía y la antigüedad, aunque se toman en cuenta los méritos	Sistema de pagos basada en la calificación de méritos
7.- Empleo vitalicio	Rotación de empleados y despidos
8.- Escritura Kanji (la cual implica mayor esfuerzo)	
9.- Una sola raza e idioma	Naciones multirraciales (implica mayor dificultad para entenderse y trabajar)
10.- Alto nivel educativo (gran énfasis en la educación)	
11.- Religión: El hombre es bueno por naturaleza	Cristianismo: El hombre es malo por naturaleza
12.- Fomento de la calidad a los sub-contratistas	Empresas que pretenden producir todo en su fábrica (no es costeable, baja la calidad y suben los costos)
13.- Se opera bajo el principio de la calidad, con perspectivas económicas	Lo importante son las utilidades a corto plazo
14.- Gobierno que estimula, no controla (Se liberalizó el comercio desde 1960)	Proteccionismo, exceso de control

En 1967, el séptimo simposio sobre control de calidad determinó seis características que distinguían al control de calidad japonés respecto al de occidente:

- 1.- C.C. en toda la empresa, participación de todos los miembros de la organización.
- 2.- Educación y capacitación en control de calidad.
- 3.- Actividades de los círculos de calidad.
- 4.- Auditoría de Control de Calidad.
- 5.- Utilización de métodos estadísticos.
- 6.- Promoción del control de calidad mediante actividades a nivel nacional.

2.2.3 LA CALIDAD

Para Ishikawa la calidad es un concepto más amplio que el que se ha manejado, él lo extiende a la calidad en el trabajo, en el servicio, en la información, en el proceso, en la división, en la personas, en el sistema, en la empresa, en los objetivos, etc.

La calidad debe orientarse a cumplir con los requisitos de los consumidores.

Las normas de calidad para los productos y los datos analíticos y afines son muy importantes en el control de calidad, sin embargo, la primera regla es mirar todo dato con escepticismo, ya que no siempre las normas indican lo que realmente satisface al cliente, por lo que, en Japón se utiliza el análisis de calidad para lograr productos de calidad al gusto del consumidor. Este análisis consiste en tres pasos:

- 1) Entender las características de calidad reales (normas que exige el cliente).
- 2) Fijar métodos y procedimientos para medirlas y probarlas.
- 3) Descubrir características de calidad sustitutas y entender correctamente la relación entre éstas y las características reales (condiciones necesarias para alcanzar la calidad real).

Después de determinar las características de calidad reales debe elegirse el lenguaje que se usará para expresarlas. Algunos pasos para lograrlo son:

- 1.- Determinar la unidad de garantía.
- 2.- Determinar el método de medición.
- 3.- Determinar la importancia de cada una de las características de calidad de cada producto.
- 4.- Llegar a un consenso sobre defectos y fallas de fabricantes, consumidores y personal de la empresa.
- 5.- Revelar los defectos ocultos o latentes.

6.- Analizar la calidad estadísticamente, considerando la distribución dentro de los lotes y luego aplicar el control de proceso e inspección.

7.- Calidad de diseño y objetivo: Crear artículos con cierto nivel de calidad establecido. La calidad de aceptación o compatible indica la medida en que los productos reales se ciñen a la calidad de diseño.

2.2.4 EL CONTROL DE LAS NORMAS DE CALIDAD

Las normas y el gusto de los consumidores varían constantemente, por lo que es necesario mejorar las normas de calidad con frecuencia.

En 1950, el Dr. Deming, en un seminario enfatizó este punto mediante un ciclo de calidad, en el cual se diseña, produce, vende y se hace investigación de mercado, y se sigue con otro ciclo que empieza con el rediseño basado en la experiencia del ciclo anterior.

2.2.5 CIRCULO DE DEMING

El círculo de la calidad del Dr. Deming consiste en cuatro pasos que se repiten cíclicamente.

El primer paso se inicia con la planeación (P) del cambio de la mejora que se desea: qué se va a hacer, cómo, cuándo, por qué, dónde, etc. El segundo paso consiste en actuar (A), es decir, llevar a cabo lo que se planeó y en el siguiente paso se verifica (V), observando cuidadosamente lo que sucedió, detectando los contratiempos y las fallas que se dieron durante el proceso, y por último, se mejora (M) éste de acuerdo a lo observado en el paso anterior. Después se reinicia el círculo de acuerdo a la experiencia adquirida durante el proceso de mejoramiento de la calidad.

2.2.6 EL CONTROL

De acuerdo a Ishikawa (1986), el control se refiere al establecimiento de una meta u objetivo y encontrar la manera de alcanzarla eficientemente.

El procedimiento que sigue para proceder con el control consiste en utilizar el círculo de Control de Deming PHVA, el cual dividió en seis categorías, de acuerdo a su experiencia:

- | | |
|--|---|
| 1.- Determinar metas u objetivos | P |
| 2.- Determinar métodos para alcanzar las metas | |
| 3.- Educar y capacitar | H |
| 4.- Realizar el trabajo | |
| 5.- Verificar los efectos de la realización | V |

6.- Empezar la acción apropiada

| A

En esencia, este círculo de control consiste en establecer metas u objetivos, determinados por políticas de la gerencia principalmente. Después se desarrolla el método adecuado para alcanzar la meta establecida, se normaliza, se convierte en reglamento y se incorpora dentro de la tecnología y la propiedad de la empresa, además este método debe ser útil para todos y libre de dificultades. Cuando se ha cumplido con este paso, los altos mandos deben encargarse de educar y capacitar a las personas que participarán en el proceso. De acuerdo a este procedimiento, el siguiente paso es llevar a cabo la acción sin ningún problema. Para verificarla, es necesario revisar las causas y los efectos y finalmente tomar las medidas adecuadas para corregir las fallas encontradas.

2.2.7 GARANTIA DE CALIDAD

La garantía de la calidad juega un papel muy importante en el CTC, pues consiste en asegurar la calidad de un producto, para que el consumidor pueda adquirirlo con confianza y usarlo por mucho tiempo con satisfacción.

2.2.8 CIRCULOS DE CALIDAD

Una de las herramientas de excelencia para lograr la productividad, son los círculos de control de calidad, inventados por los japoneses como último paso de su esfuerzo en la aplicación de sus técnicas de control estadístico de calidad. En la práctica, los círculos de control de calidad rápidamente se convirtieron en un medio efectivo para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad de los productos, además se presentaron sugerencias para incrementar la productividad y mejorar el diseño del producto.

En Japón los círculos de calidad funcionan en un ambiente donde los trabajadores se identifican con la organización y donde existe un compromiso con la toma de decisiones en grupo y gran interés en el bienestar de los empleados; a diferencia de Estados Unidos y otros países donde los trabajadores se identifican con su actividad, oficio o profesión.

La idea esencial de los círculos de calidad es el de concientizar a los trabajadores sobre la necesidad de incrementar la calidad/productividad a través de la confrontación de experiencias y conocimientos, estudio de problemas en su área de trabajo, exposición y análisis de posibles resultados, hasta llegar a una actitud de mejora permanente en el desempeño de sus actividades.

De acuerdo a H. Kasuga (1987), los círculos de calidad se definen como "un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en sus área de trabajo".

Thompson (1986), a su vez, define a los círculos de calidad como "aquel proceso mediante el cual un pequeño número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor se reúnen voluntariamente y con regularidad para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y productividad y aplicarlas a la solución de dificultades relacionadas con problemas de trabajo."

H. Kasuga plantea tres objetivos básicos de los círculos de calidad:

A. LA CALIDAD para lograr la satisfacción del cliente, lo cual requiere:

- Administración Participativa
- Reducir errores y mejorar la calidad
- Capacidad de solución de problemas
- Actitud de prevención de problemas
- Mejorar las relaciones interdepartamentales

B. LA PRODUCTIVIDAD, es decir, hacer más con menos, lo cual requiere:

- 1.- Ahorrar en desperdicios de materiales y esfuerzos
- 2.- Revisar los procesos permanentemente
- 3.- Desarrollar grupos de trabajo
- 4.- Innovar diseños y modelos

C. LA MOTIVACION, que implica:

- 1.- Mejorar la comunicación vertical y horizontal
- 2.- Mejorar la relación Jefe - Trabajador
- 3.- Favorecer el desarrollo personal y el liderazgo
- 4.- Generar humildad para aprender

En general, puede decirse que el objetivo de los círculos de calidad es el de alcanzar un alto factor de innovación y resultados en equipo, a través de personas motivadas y dignificadas en el trabajo; donde la innovación se toma como un indicador de la capacidad de actualización que tiene una organización a través de la creatividad del personal, la capacidad de percibir novedades y la flexibilidad del pensamiento para lograr la efectividad en el trabajo.

Asimismo, los círculos de calidad, que son la base del desarrollo en Japón tienen una filosofía que consiste en contribuir al desarrollo de la empresa a través del respeto y la dignificación laboral, del fomento de valores superiores y armónicos con el entorno del desarrollo pleno de la capacidad humana, proyectándola siempre hacia sus posibilidades infinitas.

2.2.8.1 FUNCIONAMIENTO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

En esencia, lo que se hace a través de los círculos de calidad (CC) es enlistar los problemas que los trabajadores han detectado en su área de trabajo; de éstos se elige por votación un problema. Ya seleccionado, el siguiente paso consiste en analizarlo para descubrir las causas que lo originan. Cuando éstas se han determinado, se estudian para buscar la solución y se presenta a la gerencia el problema y una propuesta. Si ésta es aceptada, se implementa el cambio y se reportan a la gerencia sus resultados. El siguiente paso es iniciar de nuevo el proceso.

Para organizar un CC es necesario capacitar al líder que se hará cargo de éste en el manejo de los CC. A su vez él se responsabilizará de motivar a sus colaboradores para que deseen

participar. Los miembros se integran voluntariamente y el líder coordina la organización del círculo, lugar, materiales, etc.

Una vez organizado el círculo se da inicio al primer paso, que consiste en localizar los problemas de su área de trabajo y enlistarlos.

El siguiente paso es seleccionar el problema número 1. Para lograrlo se discuten cada uno de los problemas y se analizan por orden de importancia. Después se realiza una votación para elegir al número 1.

Cuando se descubren problemas muy grandes el facilitador se encarga de subdividirlos para evitar el fracaso.

En el tercer paso los participantes obtienen datos y se reúnen para discutirlos y analizarlos, sin menospreciar ningún informe. Después se dividen entre los miembros del CC las causas posibles del problema para investigarlas.

El cuarto paso consiste en buscar la mejor solución, siguiendo la política de no señalar culpables, sino hallar alternativas de solución. La mejor se da por consenso (votación) y se procede a elaborar un plan de acción.

El quinto paso es la presentación a la Gerencia. El facilitador indica a quién debe presentarse el proyecto. El círculo prepara una exposición en la cual explica en qué consiste el problema, los datos obtenidos y la propuesta de solución.

Finalmente, la gerencia escucha y estudia la propuesta, pregunta si existen dudas, autoriza y da el apoyo necesario para llevarla a cabo. Si no la autoriza explica las razones y motiva al círculo para encontrar la solución.

El sexto paso consiste en la implementación de la solución y es la parte más importante del proyecto. Se realiza el cambio y se toman los datos y el control estadístico para medir la mejora que hubo. Sin embargo, en ciertas áreas es difícil ver los resultados de inmediato.

2.2.8.2 ORGANIZACION E IMPLEMENTACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

La primera etapa en la organización de los círculos de calidad es el compromiso Gerencial, en el cual se realiza una junta especial a nivel gerencia para explicar qué son los CC, cual es su funcionamiento, sus requerimientos en tiempo, esfuerzo y el papel que les corresponde. Durante esta plática explicativa es posible que surjan controversias por el cambio de estilo de dirección, euforia, etc.

Es importante que en el transcurso de esta plática se enfatice que los círculos de calidad son el proyecto de cambio más importante para la búsqueda de la excelencia, y que el papel de la gerencia es el de participar en el comité coordinador, el cual elabora políticas, lleva los avances y realiza una junta al mes. Además, interviene en la difusión de los círculos de calidad a través de pláticas motivacionales, apoyo, premiaciones y sobretodo, predicando con el ejemplo.

I. SISTEMA ORGANIZACIONAL

El organigrama de los CC es igual al de las empresas pequeñas y medianas:

Gerencias -----	Comité -----	
Mando Intermedio -----	Líderes -----	FACILITADOR
Obreros y empleados -----	Miembros de los CC -----	

II. COMITE COORDINADOR DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

El comité coordinador se forma para establecer las directrices operacionales de los CC, planear y programar su crecimiento y para vigilar su funcionamiento y la toma de decisiones.

Está conformado por el Presidente o el Director General de la empresa, los gerentes o directores de cada área, el facilitador y el líder sindical. El nombre del comité puede variar, algunos lo llaman grupo de asesoría, consejo, etc. Es importante también fijar metas a lograr con los CC, ya que del comité depende el buen avance de los mismos.

Se estructura un plan de implementación de acuerdo a la empresa, comenzando con un CC piloto, que se cuida para que sea un éxito y se faciliten los siguientes.

El comité debe tomar en cuenta los siguientes puntos para que los CC sean un éxito:

1.- LA FILOSOFIA

Cada empresa tiene una filosofía propia, que contiene objetivos de orden superior, ideales y una proyección humanística, social y empresarial. Si no existe, el comité debe elaborarla y difundirla, tomando en cuenta que la filosofía de la empresa es el aspecto espiritual del trabajo y que los CC se encargarán de dar testimonio, al orientarse hacia objetivos de orden superior y la motivación por la excelencia.

2.- COORDINACION CON OTROS PROGRAMAS DENTRO DE LA EMPRESA

Debe tomarse en cuenta otros programas existentes para evitar que los CC se contrapongan. Además, deben realizarse otras actividades para reforzar la filosofía de los CC.

3.- LOS LINEAMIENTOS O POLITICAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

El arte de administrar es lograr el equilibrio ascendente en todas las áreas, considerando que existen factores internos y externos que rompen este equilibrio y su armonía, por lo que se debe delegar a cada quien el compromiso de lograr su propio equilibrio y armonía.

Lograr el equilibrio ascendente y los objetivos de los CC es todo un reto, que se alcanza a través de la divulgación, concientización y motivación de toda la empresa.

4.- EL SINDICATO

Es importante involucrar al sindicato para que participe con los círculos de calidad, para acelerar el proceso y evitar enfrentamientos.

III. EL FACILITADOR

El facilitador es el responsable de los CC de la empresa. Es elegido cuidadosamente por el comité coordinador, de acuerdo a las siguientes características: liderazgo, capacidad para influir en la gerencia, tenacidad, disposición para asumir riesgos, flexibilidad, entusiasmo, facilidad para infundir confianza y una actitud positiva ante los problemas.

Si no existe una persona con estas características en la empresa se contrata y se le capacita sobre la cultura de la organización.

El facilitador maneja hasta veinte CC. En una empresa grande debe haber uno por cada planta, por lo que si son varios debe nombrarse a un coordinador general de facilitadores, que formará parte del comité y mantendrá la comunicación y el control del sistema entre todas las áreas o turnos a través de los facilitadores.

La escolaridad del facilitador es importante, pero lo es más su personalidad y su habilidad para lograr los resultados a través de la gente, la asertividad, su seguridad en sí mismo, su fé, la creatividad y la buena voluntad.

Se requiere experiencia de dos a cinco años en su puesto, conocimientos de relaciones humanas, manejo de grupos, aptitud para capacitar, vender y desarrollar recursos humanos. Además debe dominar la filosofía de los CC, conceptos y técnicas, ya que será instructor de líderes.

Las funciones del facilitador son las siguientes:

- 1.- Elaborar el plan de introducción de los CC en la organización y someterlo a juicio del comité para perfeccionarlo.*
- 2.- Planear la publicidad y difusión de los CC.*
- 3.- Planear la capacitación de los líderes.*
- 4.- Diseñar el libro de registro de los círculos de calidad, para llevar el récord de los logros. Este debe actualizarse constantemente.*
- 5.- Participar en las reuniones de los círculos observando, escuchando y registrando, brindar su apoyo sin restar liderazgo al líder CC.*
- 6.- Escuchar problemas y ser el enlace entre los diferentes departamentos, la Dirección General y los CC, abriendo canales de comunicación.*
- 7.- Elaborar reportes de los avances de CC.*

IV. EL LIDER

Es el responsable de un grupo (CC) y es seleccionado por el comité, de acuerdo con el facilitador. Es un posible y futuro facilitador, por lo que se le capacita en solución de problemas, relaciones interpersonales, respeto a las personas y a crear ambientes igualitarios. Las funciones que realiza son las siguientes:

- 1.- Capacitar a los miembros de los CC en solución de problemas, trabajo en equipo, etc.
- 2.- Programar juntas y su contenido.
- 3.- Elaborar la orden del día.
- 4.- Llevar el formulario de reportes de actividades.
- 5.- Asistir a juntas con otros líderes.
- 6.- Evitar faltas y retardos.
- 7.- Conducir a su grupo al cambio.

V. LOS MIEMBROS

Son el máximo recurso de la organización. El líder los invita y se forma el grupo voluntariamente. En el círculo se establecen canales de comunicación y se participa en decisiones, lo cual es motivante para los miembros.

El líder se encarga de capacitarlos. Puede elegirse a un secretario, que puede rotarse, para que auxilie al líder. Además, los miembros son posibles futuros líderes.

2.2.8.3 CAPACITACION

Todos los niveles de la empresa requieren de capacitación en CC, pero a cada uno se le imparte con un enfoque diferente.

La alta Dirección tiene una mayor necesidad de capacitación, porque es aquí donde surgen las ideas, acciones y el rendimiento de los círculos de calidad.

El facilitador y/o coordinador es importante que se mantenga actualizado, para que aplique con su grupo lo aprendido y elabore un sistema de CC a la medida de las necesidades de la empresa y para que capacite a los líderes.

Los líderes tomarán un curso de acuerdo al orden que establecerá el comité. Lo ideal es que sus conocimientos sean iguales a los del facilitador. Los dos temas básicos que abordará el curso son técnicas o herramientas de CC y su filosofía, objetivos, funcionamiento, manejo de grupos, etc.

Los miembros son capacitados por el líder al iniciar su CC y en cada junta se les muestra una nueva técnica o herramienta para trabajar.

2.2.8.4 LAS JUNTAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Las juntas se inician con el plan piloto, una vez por semana y con una hora de duración, aunque puede ser variable.

Se establece el lugar donde se va a trabajar, evitando lugares ruidosos, incómodos, pequeños, etc.

Se provee con anticipación del material necesario para trabajar como rotafolio, plumones, block de reportes, agenda de la orden del día, proyector, etc.

Se utiliza un rotafolio para dejar constancia de todo por escrito y para llevar un registro cronológico. Además tiene la ventaja de facilitar la visión de los miembros y de servir de apoyo en algunas técnicas. En cada hoja es recomendable anotar el nombre del círculo, del departamento o sección de trabajo.

La puntualidad es un aspecto importante en cada junta, debe respetarse el tiempo, comenzando y terminando a tiempo.

2.2.8.5 LOS PROBLEMAS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los principales obstáculos y problemas con los que los círculos de calidad se enfrentan son los siguientes:

- 1.- Falta de apoyo gerencial
- 2.- Gente negativa que desmotiva al círculo
- 3.- Solución de problemas de otra área
- 4.- Problemas con otros mandos
- 5.- Falta o exceso de publicidad de los CC
- 6.- Demasiadas expectativas de provecho financiero
- 7.- Dos CC abordando el mismo problema
- 8.- Nulo avance en la solución problema

2.2.8.6 PLAN PILOTO

Este plan se refiere a los primeros CC que se echan a andar en la organización y se procura que sean un éxito para motivar al personal y se formen más con buenos resultados.

Para llevarlo a cabo se eligen a los departamentos más positivos y entusiastas, y se espera a que sea un momento oportuno para iniciar.

Se mantiene informada a la gente para aumentar la motivación y las expectativas y se lleva un registro de los círculos y sus avances. También se elabora un plan de reconocimientos y se le informa a las gerencias de cada avance.

2.2.8.7 COSTO Y RENTABILIDAD DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD

El costo depende del tamaño de cada empresa. Inicialmente el costo es el de la capacitación, las horas hombre dedicadas a las juntas, el material que se utiliza en ellas y las reconocimientos. También se invierte en los requerimientos del proyecto de solución, lo cual es muy variable. Sin embargo, muchas veces los beneficios resultantes de los CC no se pueden cuantificar.

2.2.8.8 PREMIOS Y RECONOCIMIENTOS

Es importante reconocer la labor de los CC, su empeño y dedicación. Es recomendable que se realice de manera honorífica y en especie, en lugar de dinero, ya que los beneficios no deben cuantificarse.

2.2.8.9 TECNICAS BASICAS UTILIZADAS POR LOS CIRCULOS DE CALIDAD

Los círculos de calidad utilizan diversas técnicas para resolver los problemas que han elegido. Antes de mencionarlas, debe tenerse presente que un círculo necesita, básicamente, ser perseverante, cuestionar cada problema, ser un grupo animoso y desarrollar un buen plan para alcanzar el éxito; todo esto se facilitará si su líder los motiva.

Algunas de las técnicas básicas para facilitar la resolución de los círculos de calidad son:

- 1.- Tormenta de ideas. Objetivo: Generar ideas en grupo.*
- 2.- Toma de datos. Objetivo: Obtener datos del problema para llevar el control estadístico de calidad.*
- 3.- Gráficas. Objetivo: Representar datos objetivamente a través de la elaboración de gráficas de barra, lineales, pastel, límites de control, planeación, dispersión, etc.*
- 4.- Análisis de prioridades y el diagrama de Pareto. Objetivo: Analizar los datos para determinar prioridades y facilitar la toma de decisiones.*

5.- Análisis de causa y efecto o "espina de pescado de Ishikawa". Objetivo: Evitar causas que originen problemas (efectos).

6.- Calendarizar las actividades de los círculos de calidad. Objetivo: Planear las actividades del círculo.

2.3 ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

La participación, factor clave de la administración, ha sido poco comprendida, no se trata de la solución a todo problema, sin embargo, cuando se utiliza adecuadamente produce buenos resultados y puede aumentar la eficacia y la eficiencia de la organización.

La gerencia o administración participativa se define como "el proceso por el cual se involucra a los subordinados en la toma de decisiones. En ésta se enfatiza la participación activa de las personas, se aprovecha su experiencia y creatividad para resolver problemas administrativos importantes. Se basa además en el concepto de autoridad compartida, el cual sostiene que los administradores deben compartir su autoridad administrativa con sus subordinados en los procesos de decisión importantes en la organización y no sólo en problemas o intereses tangentes" (Anthony, 1984).

Gugliennetti, en 1974, definió la participación como la "capacidad de los trabajadores de influir en la toma de decisiones relativas a su trabajo" (cit. en Grados, 1985).

La Organización Internacional del Trabajo considera que "los trabajadores deben participar en las decisiones adoptadas en las empresas, ya que estas decisiones afectan a su empleo y sus condiciones de vida y trabajo" (OIT, 1974; ídem).

2.3.1 COMPROMISO DE LOS SUBORDINADOS

La administración participativa (AP) al ser implantada requiere del compromiso de sus subordinados, lo cual implica una actitud responsable hacia las decisiones resultantes de ésta.

2.3.2 AUTORIDAD COMPARTIDA

Uno de los temores de los administradores es que al practicar la AP puede disminuir o perder su autoridad y por lo tanto, la rechazan. En realidad, su autoridad sólo la comparten. Además, pueden evitar renunciar a ella, si llevan a cabo los siguientes pasos:

- Definir claramente las funciones y deberes del subordinado.
- Otorgar autoridad para realizar sus funciones.
- Responsabilizar al subordinado de su autoridad.
- Motivar al subordinado para que acepte su autoridad y la ejercite.

2.3.3 SURGIMIENTO DE LA ADMINISTRACION PARTICIPATIVA

Para entender mejor a la AP es conveniente hablar de su surgimiento. Durante la historia de la administración la participación ha jugado un papel que cada vez ha sido más importante, pero es a partir de las investigaciones de Elton Mayo y sus colaboradores en la planta Hawthorne de

la Western Electric Company, en Chicago, E.U.A, que surgió la importancia de las relaciones humanas en el trabajo y donde se consideró que el trabajador estaría más satisfecho si se le daba la oportunidad de participar en las decisiones que los afectaban directamente.

De acuerdo a la escuela de Sistemas, la administración se considera un proceso formado por varios componentes interactuantes, todos importantes. Esta escuela enfatiza que la administración debe considerar los aspectos psicológicos del trabajo como la escuela de las Relaciones Humanas, pero también considera que existen otras variables que influyen en la ejecución del trabajo. Entre estas se encuentra la selección de personal, la capacitación, los sistemas de comunicación e información de la organización, la tecnología que emplea, su estructura y el sistema de autoridad de la organización.

Raymond Miles desarrolló a partir del enfoque de sistemas, el modelo de Recursos Humanos, que establece que cuando se trata con personas, los administradores deben tener una visión de sistemas, ya que no solamente se contrata las manos y los corazones, sino también las mentes. Por lo que de acuerdo a Anthony (1984), el sistema de recursos humanos es esencial en la AP.

2.3.4 PARTICIPACION, PODER E INFLUENCIA

Muchos administradores no utilizan la AP por temor a perder su autoridad y poder, al permitir al subordinado su participación. Sin embargo, cuando la AP es puesta en práctica se da un efecto sinérgico es decir, la autoridad del gerente y sus colaboradores en conjunto es mayor que cuando se mira por separado.

El juego de poder, autoridad y participación ha variado de acuerdo a los estilos de administración y el desarrollo del pensamiento sobre la administración.

Durante la escuela de la Administración Científica de Taylor, sus líderes fueron autócratas, ya que todo el poder y la autoridad para tomar decisiones estaba en el administrador, los subordinados no participaban, sólo obedecían órdenes del jefe.

Después de esta época de Revolución Industrial surgió la Revolución Industrial Madura; durante la transición, se dieron líderes autócratas benévolos, que tenían toda la autoridad y el poder, pero todas las decisiones las tomaban "por el bien de sus colaboradores", de acuerdo a su criterio; también se le llamó "paternalismo".

El enfoque que se dió durante la Revolución Industrial Madura fue el consultivo, en el que se consulta a los subordinados y finalmente el administrador toma una decisión. Esto es el inicio de la AP.

En el período de la Revolución Industrial, la escuela de sistemas ya utiliza la AP, que se caracteriza porque el administrador comparte su autoridad y poder para tomar decisiones con sus subordinados. El administrador es el líder del grupo y debe tener facilidad para las relaciones interpersonales.

En este mismo período se ha dado un estilo extremo de participación llamado "administración de tienda suelta", donde el poder y la autoridad descansan completamente en el grupo y el jefe lleva a cabo su decisión, sin embargo, es de aplicación limitada a grupos de profesionales.

Como el director de un hospital con su grupo de médicos y especialistas. Así, el grupo es responsable absoluto de sus acciones.

2.3.5 BENEFICIOS DE LA PARTICIPACION

La justificación de la aplicación de la administración participativa se basa en sus beneficios:

- La AP puede incrementar la productividad, disminuir el ausentismo y reducir los desperdicios.
- Los estudios indican que las personas que participan en cambios los aceptarán con más facilidad, es decir, tendrán mayor disponibilidad para cambiar.
- Cuando todos participan las relaciones son más pacíficas entre administrador-subordinado y administrador-sindicato.
- Los subordinados se comprometen con la organización, porque al participar se sienten reconocidos y valorados y sus necesidades de ego y autorrealización están más satisfechas.
- Los empleados que participan sienten más confianza por la administración, lo cual es necesario para el éxito de la empresa.
- La dirección se facilita porque es más sencillo dirigir subordinados comprometidos, confiados y que aceptan cambios de la organización.
- La AP permite que se mejore la calidad de las decisiones, ya que considera mayor número de alternativas y sus consecuencias en la toma de decisiones.
- Mejora la comunicación hacia arriba, es decir, de subordinados a jefe, y el trabajo en equipo.
- Propicia la creatividad.

2.3.6 OBSTACULOS QUE SE PRESENTAN PARA UTILIZAR LA AP

Existen obstáculos que impiden el buen desarrollo de la AP y pueden dividirse en cuatro tipos:

I. OBSTACULOS DE LA ORGANIZACION

TRADICION: Existen empresas que valoran mucho el pasado, prefieren utilizar métodos comprobados verdaderos más que los nuevos e innovadores, evitan riesgos, por lo que un nuevo estilo de administración, como la AP será rechazado.

FILOSOFIA Y VALORES DE LA ORGANIZACION: Se refiere al enfoque que usan los administradores básicamente para tomar decisiones y realizar sus tareas. La filosofía se basa en un conjunto de valores que el grupo administrativo sigue. Esta filosofía y valores manifiestan lo que para ellos es importante. En ocasiones, éstas no van de acuerdo al enfoque de la AP.

CALIDAD DE LA POLITICA Y LOS PROCEDIMIENTOS DE LA ORGANIZACION: En algunas empresas se basan en grandes manuales minuciosamente detallados donde especifican las

políticas y procedimientos que la rigen. Para sus administradores, estos manuales son inviolables, aunque no conozcan las razones por las que fueron creadas ciertas reglas. La AP en este caso puede ser rechazada.

CALIDAD DEL PERSONAL: Es probable que el personal que atrae la empresa, no está capacitado para involucrarse en la AP, por falta de habilidad, conocimientos, deseos, experiencias, adiestramiento o prácticas que se requieren para que la AP funcione. Para que la gente sea participativa es necesario dedicarles tiempo y capacitarlos.

ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACION: Las organizaciones requieren de una estructura de autoridad para coordinar eficazmente el trabajo y las operaciones directivas, pero en ocasiones se exagera, tornándose rígida. Al empleado se le reprime y se evitan los grupos informales. Lo cual dificulta establecer una AP.

FALTA DE CLIMA DE APOYO: Likert (cit. en Anthony, 1984), desarrolló el concepto de clima de apoyo, que sostiene que "la organización debe de crear condiciones bajo las cuales los empleados no se sientan amenazados, sino más bien dispuestos a contribuir y desempeñarse lo mejor posible, no porque tengan miedo de una penalización si no lo hacen, sino porque están convencidos de que ésta es la mejor forma para que ellos y la organización lleguen a las metas deseadas."

FALTA DE UN SISTEMA DE RECOMPENSAS POR LA PARTICIPACION: Un sistema de recompensas está relacionado con el clima de apoyo, sirve para reconocer el desempeño de los empleados y consiste en pagos, salarios, promociones, símbolos de status y hasta en designación de tareas.

II. OBSTACULOS DE LA ADMINISTRACION

Estos obstáculos se refieren a los gerentes que no desean implantar la AP.

HABITOS GERENCIALES: Aquellos gerentes que se basan en la tradición, administran de acuerdo a sus hábitos sin detenerse a analizar el porqué llevan cierta tendencia sus acciones. Por lo tanto no ven la necesidad de cambiar.

FALTA DE CONOCIMIENTO DE LA AP: En ocasiones, un gerente puede desear adoptar la AP pero su falta de conocimiento sobre ella y su aplicación, no le permite desarrollarla.

SUPOSICIONES DE LA TEORIA X: Un administrador que sigue la teoría X de McGregor, no permitirá que sus subordinados participen, porque no cree en ellos.

FALTA DE SEGURIDAD: La inseguridad del gerente en el empleo hará que se sienta amenazado y que busque mantenerse a salvo, por lo que no es un momento propicio para la AP.

TEMOR: Algunos administradores sienten temor a la AP, porque creen que al practicarla disminuirá su poder, serán opacados por sus subordinados, perderán el control sobre de ellos y la disciplina, porque perderán notoriedad o porque temen que el trabajo no se haga si aplican la AP.

III. OBSTACULOS DE LOS SUBORDINADOS

Los impedimentos de los subordinados son parecidos a los de los administradores y en algunos casos, difíciles de vencer.

FALTA DE COMPETENCIA: Es posible que el subordinado no entienda o no sepa cómo aplicar la AP.

FALTA DE DESEO: No siempre los subordinados desean participar, para ellos ésto representa un trabajo adicional sin compensación extra.

FALTA DE CONOCIMIENTOS Y/O EXPERIENCIA: En ocasiones los empleados no tienen los conocimientos necesarios para la participación.

DESCONOCIMIENTO DE LO QUE SE ESPERA: A veces no saben que se espera que participen. Es responsabilidad de la administración informarles qué se espera de ellos.

TEMOR: Los subordinados pueden temer a la AP por varias razones: temen fracasar o que reconozcan su incompetencia; temen alborotar o crear problemas, a ser rechazados por el grupo si sobrepasa su participación, a dificultar su trabajo o eliminarlo al proponer nuevas ideas.

IV. OBSTACULOS SITUACIONALES

TIEMPO: La falta de tiempo suficiente para poner en práctica la AP.

TAREA: Existen tareas que no se prestan, porque no hay necesidad de debatirlas.

2.3.6.1 SUPERACION DE OBSTACULOS

Los principales factores para superar obstáculos son:

- Propiciar un clima de apoyo favorable para la AP.
- Modificar la estructura, las políticas y procedimientos de la organización.
- Conocer el ambiente de la organización, para poder cambiar de acuerdo a sus necesidades.
- Utilizar el tiempo como un factor para superar obstáculos y no como un problema.

Para poder eliminar los obstáculos antes mencionados puede seguirse el método propuesto por Anthony, él propone 3 pasos para lograrlo.

I. Análisis: El administrador debe evaluar sus capacidades y habilidades, así como sus desventajas. Del mismo modo debe conocer a los subordinados, a su superior y a la organización. Esto requiere tiempo, observación y objetividad.

II. Diagnóstico: Consiste en lo siguiente:

1. Identificar el obstáculo específico que existe en cada área.
2. Determinar por qué existe el mismo.
3. Determinar qué tan importante es el obstáculo en el bloqueo de la AP.
4. Determinar si tal impedimento puede ser removido y a qué costo.
5. Determinar cómo puede eliminarse la dificultad.
6. Determinar cuál deberá ser su papel al quitar el obstáculo.

Después es importante que defina qué tipo de obstáculo es: controlable, capaz de recibir influencia o incontrolable, para que reconozca en qué factores es capaz de influir.

III. Definición de una estrategia: Cuando se tenga el diagnóstico, debe definirse una estrategia para eliminar los obstáculos. Es recomendable atacar sólo uno o dos obstáculos a la vez e iniciar por aquéllos que sean más fácilmente influenciables, porque el éxito que se obtenga hará más sencillo eliminar otras barreras.

2.3.7 FORMAS DE PARTICIPACION

Existen dos formas de participación: directa e indirecta. En la indirecta o representativa "los trabajadores adquieren un poder de decisión a través del nombramiento de representantes en los consejos ejecutivos de la compañía. Una modalidad de participación dentro de esta categoría es el sindicalismo, cuyo mecanismo de acción es la negociación colectiva" (Grados, 1985).

En la participación directa "la toma de decisiones se promueve en los niveles jerárquicos más bajos y posteriormente esta decisión se envía a los niveles gerenciales, en donde la decisión es tomada o rechazada y después es transmitida hacia abajo" (ídem).

Por otra parte, existen dos tipos de participación, la cogestión y la autogestión. "La cogestión implica la colaboración de los representantes de los patrones y representantes de los empleados en la dirección y administración de la empresa. La autogestión es un sistema en el cual los trabajadores regulan y dirigen las empresas sin que ésta sea de su propiedad, los trabajadores ya no están subordinados a un poder exterior, se convierten en su propio patrón" (Oscura, 1980).

Cada país busca la participación a su modo, en la URSS se considera como único responsable de la gestión al director de la organización aunque también existen comités sindicales en las empresas, que se encargan de que los trabajadores participen en la elaboración y aplicación de los planes de la empresa (OIT, 1974; cit. en Grados, 1985).

En Yugoslavia existe la autogestión y se lleva a cabo mediante delegados electos. Por otra parte, en Polonia existe un régimen de gestión obrera y se realiza por medio de un consejo obrero, que es un órgano supremo encargado de vigilar la actividad de la empresa y de establecer normas generales para su desarrollo.

En Alemania Occidental, por ejemplo, cada sindicato elige a sus representantes para formar consejos de vigilancia, constituidos por once personas, cinco representantes del sindicato, cinco accionistas, que entre todos eligen a una persona para que sea el representante del consejo.

En E.U. existen sindicatos que realizan la función de negociación colectiva, para defender los intereses de los empleados (OIT, 1974; cit. en Grados, 1985).

En México, la Constitución señala que somos miembros de un grupo social, donde la gestión gubernamental debe promover el desarrollo económico de toda la sociedad y no de una clase en particular. De acuerdo a lo anterior, en la Constitución se considera a la empresa como un organismo protector de las personas que laboran en ella.

Actualmente, la Ley Federal del Trabajo prevee la participación de los trabajadores en las siguientes áreas:

1. REPARTO DE UTILIDADES: *"Es el sistema de remuneración legal mediante el cual el trabajador recibe un porcentaje de los beneficios líquidos del empresario, sin participación en las pérdidas; este monto es una adición a su salario real y lo determina la comisión nacional" (cit. en Grados, 1985).*

2. SEGURIDAD E HIGIENE: *Se forman comisiones mixtas de seguridad e higiene para vigilar que la empresa prevenga los accidentes. También comunican a las autoridades correspondientes las violaciones a las normas establecidas en este aspecto.*

Estas comisiones se forman con igual número de representantes de obreros y patrones y funcionan permanentemente.

3. CAPACITACION Y ADIESTRAMIENTO: *Se forman comisiones mixtas de capacitación y adiestramiento para evaluar, analizar y dar seguimiento a los cursos y eventos que se imparten en la empresa. El objetivo de estas evaluaciones es el de medir la eficacia de los cursos, determinar deficiencias y errores y sus causas para que se mejore la calidad de la capacitación y adiestramiento.*

4. RELACIONES COLECTIVAS DE TRABAJO Y SINDICATO: *Los sindicatos tienen derecho a redactar sus estatutos y reglamentos, elegir libremente a sus representantes, organizar su administración y sus actividades y formular su programa de acción.*

5. REGLAMENTO INTERIOR DE TRABAJO: *Se elabora por una comisión formada por representantes de los trabajadores y el patrón. Cuando el reglamento está listo, se deposita ante la Junta de Conciliación y Arbitraje.*

Por otra parte, Grados (1985) menciona cuatro modelos participativos sobresalientes:

- 1. Administración por Objetivos (APO)**
- 2. Grupos Semi-Autónomos (GSA)**
- 3. Círculos de Calidad (CC)**

4. Desarrollo Organizacional (DO)

A continuación se explican los modelos participativos (1) y (2), ya que los círculos de calidad y el Desarrollo Organizacional ya fueron abordados anteriormente.

2.3.7.1 ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

La APO fue propuesta por George S. Odiorne con base en los estudios de Douglas McGregor. Sus principales premisas, de acuerdo a Odiorne (1980), señalan que la administración de una empresa se desarrolla dentro de un medio económico que ha cambiado drásticamente, por lo que se creó la APO para satisfacer nuevas exigencias. Asimismo, su primer paso administrativo es identificar los objetivos de la organización, para después establecer procedimientos formales para repartir responsabilidades entre los gerentes que deben orientarse al logro de estos objetivos.

Por otro lado, la APO establece que la conducta administrativa es más importante que la personalidad del administrador y esta conducta se define como los resultados que se miden en relación con las metas establecidas. Asimismo, se establece que la participación es muy importante para fijar metas y tomar decisiones. La APO considera que un administrador es exitoso si sabe cómo enfrentarse a las situaciones, lo cual se facilita si se identifica el objetivo de la organización y si su comportamiento administrativo mejora este objetivo.

El marco conceptual de la APO, de acuerdo a Odiorne (1980), es el siguiente:

1. La APO es un sistema creado para hacer que la estructura básica de la organización funcione y para que genere más vitalidad y dedicación de quienes la integran.
2. La APO mantiene y fomenta el crecimiento ordenado de la organización, al especificar la función de cada uno de sus miembros y midiendo los resultados.
3. La APO es un sistema adecuado para empleados, profesionales, o administrativos, aún hasta supervisores de primera línea, aunque se emplea este mismo sistema con los trabajadores.
4. La APO facilita la superación de problemas de control de los administradores.

Odiorne (1980) define la APO como "el proceso por medio del cual los administradores superiores y subordinados de una organización conjuntamente identifican sus metas comunes, delimitan las áreas principales de responsabilidad de cada individuo en términos de los resultados que de él se esperan y emplean estas medidas como guías para el manejo de la unidad y para evaluar la contribución de cada uno de sus miembros".

A la APO también se le ha llamado indistintamente Administración por Resultados (APR) y Administración por Objetivos y Resultados (APO y R).

Para Miller (cit. en Reyes, 1975) es "el proceso de administración por virtud del cual todo el trabajo se organiza en términos de resultados específicos que habrán de alcanzarse en cada tiempo determinado, en forma tal, que las realizaciones concretas contribuyen al logro de los objetivos generales de la empresa".

Para Koontz y O'Donell (ídem) la APO se define como "el sistema por el cual, al principio de un período que se pretende evaluar, superior y subordinado discuten los resultados específicos que deben obtenerse en él, midiéndolos siempre que se pueda".

La ALCOA (ídem) la define como "un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse, y, para su óptima realización, exige objetivos específicos que deben establecerse dentro de cada puesto".

Según Dale D. McConkey (ídem), la APO "es un enfoque para la planeación y evaluación administrativas, en el que se establecen por cada jefe, metas específicas para un año, u otro período de tiempo, sobre la base de las metas que cada uno de ellos debe lograr, para que los resultados totales de la empresa puedan realizarse".

Morrisey (1976) menciona que la APR "en esencia es un enfoque que divide el trabajo del administrador en sus funciones y actividades básicas, con el fin de escoger las de mayor importancia para una administración objetiva, y diseña un proceso que, si es seguidc, conducirá inevitablemente a una mayor productividad y mayor satisfacción en el trabajo".

De acuerdo a la Secretaria del Trabajo y Previsión Social (1985), "la APO es un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse y en su aplicación total requiere establecer objetivos específicos en cada posición. Las metas u objetivos identifican los resultados específicos a lograrse en determinado período de tiempo, generalmente un año. Al término de este período los resultados reales obtenidos son medidos contra las metas originales planeadas."

Para establecer el sistema de APO primero deben darse las condiciones necesarias, principalmente debe contarse con todo el apoyo del director de la organización.

Las etapas para establecer la APO son las siguientes:

- 1.- Familiarización del jefe principal y los ejecutivos que le reportan directamente con el sistema y su forma de operación.
- 2.- Si se acepta el sistema el director y sus subordinados directos programan medidas de actuación en la organización.
- 3.- Se difunden métodos de fijación de metas hasta la primera línea de supervisión a través de reuniones constantes entre unidades organizativas y sus superiores.
- 4.- Se llevan a cabo los cambios necesarios en sistemas, procedimientos, etc., se aclaran políticas ambiguas y se corrigen los procedimientos que obstaculizan el funcionamiento efectivo del sistema.

Las etapas del establecimiento del sistema para el administrador son dos, al principio del año fiscal el administrador y sus subordinados determinan las metas que deberá alcanzar el subordinado ese año y al final del año examinan juntos la actuación del subordinado en comparación con las metas establecidas.

Para establecer las metas de los subordinados al inicio del año presupuestal se llevan a cabo los siguientes pasos:

PASO 1: Identificar metas comunes a toda la unidad de la organización para el próximo período y se establecen en términos de medidas de actuación que se intentan aplicar al final de este tiempo.

PASO 2: Se rediseña la organización del grupo de acuerdo a responsabilidades, títulos, relaciones y próximos cambios.

PASO 3: Fijar objetivos para el próximo año fiscal con cada uno de los subordinados, de la siguiente manera:

- a) Se pide al subordinado que anote los objetivos que desea establecer el próximo año, ya sean obligatorios, de rutina, de solución de problemas, creativos o personales.
- b) El administrador elabora una lista de los objetivos que desea que su subordinado realice.
- c) Subordinado y administrador revisa juntos ambas listas.
- d) Ambos elaboran una lista definitiva y la fotocopian.
- e) El administrador pregunta al subordinado cómo puede ayudarlo para que alcance sus objetivos.

PASO 4: Comprobar si se alcanzaron las metas de cada subordinado, cuando llegue el momento prometido, de acuerdo a las siguientes pautas:

- a) Se alcanzó el objetivo? Medir costo, cantidad, calidad y servicio.
- b) Deben modificarse los objetivos? Eliminar o añadir si es necesario.
- c) Cumplió el administrador la promesa de ayudar?
- d) Utilizar metas de común acuerdo para asesorar, desarrollar y mejorar su actuación. Reforzar buenos resultados.

Para medir los resultados en comparación de las metas, al final del año fiscal se llevan a cabo los siguientes pasos: primero se pide a cada subordinado una relación de su actuación comparada con sus tabuladores, utilizando las copias de sus objetivos. Después se fija una fecha para revisar este informe y analizar cuáles fueron las causas del incumplimiento. Además obtener un reconocimiento del trabajo desarrollado y de las deficiencias que tuvo. El siguiente paso consiste en utilizar esta reunión para tratar otros asuntos pendientes de trabajo y finalmente se prepara una entrevista con el subordinado para establecer el tabulador de actuación para el próximo año.

Por último es importante mencionar que la APO es un sistema de administración, no una tarea del administrador e implica un cambio del comportamiento del superior y del subordinado.

2.3.7.2 GRUPOS SEMI-AUTONOMOS

Los GSA se caracterizan porque incluyen en su trabajo respuestas al proceso de producción actual, tales como: rotación de puestos, ampliación de tareas y el enriquecimiento de éstas.

Un GSA es un equipo formado específicamente y sus miembros trabajan únicamente o principalmente para el grupo. Cada grupo elabora un conjunto determinado o una familia de productos y disponen de maquinaria y herramientas exclusivas para su uso. Además, tiene un espacio especial para guardar éstas, lo cual les da independencia.

Cada GSA tiene un objetivo común de producción, por lo que cada grupo es independiente y puede modificar su ritmo de trabajo una vez que ha recibido sus materiales y las instrucciones necesarias.

De acuerdo a Neffa (1981; cit. en Grados, 1985), cada grupo puede formarse con un máximo de quince trabajadores. Su organización de trabajo se distingue por tener un objetivo común de producción, su independencia y por tener autonomía en las funciones siguientes:

- a) Abastecimiento de piezas y materias primas.
- b) Mantenimiento de las máquinas y útiles de trabajo.
- c) Supervisión de su propio proceso de trabajo.
- d) Análisis de los resultados del proceso productivo.
- e) Control de la producción y atención de los servicios de reparación.
- f) Gestión de un presupuesto asignado por taller al grupo.
- g) Reparto colectivo de tareas.
- h) Organización del tiempo de trabajo, vacaciones, descansos, etc.
- i) Reclutamiento y formación de los nuevos miembros del grupo.

Los GSA se basan en la idea de que al superar la división extrema del trabajo, se evitará la dispersión e incomunicación de los trabajadores dentro del mismo taller, de tal forma que se tiene una visión más completa del proceso de trabajo y mayor identificación con los resultados.

Los GSA logran que los trabajadores recuperen el control de su propio proceso de trabajo, sin abandonar el progreso que significa la simplificación de tareas.

2.4 TEORIA Z

El impacto que ha tenido el estilo administrativo japonés, y su consecuente éxito sobre las civilizaciones occidentales, ha sido de tal magnitud que ha impulsado a numerosos autores a emprender estudios comparativos entre los estilos de administración occidentales y el estilo propiamente japonés. Entre estos autores destaca el norteamericano William Ouchi, quien, tras una serie de investigaciones realizadas en organizaciones americanas y japonesas propone una nueva teoría derivada, a su vez, de las teorías X e Y de McGregor, a la cual llama "Teoría Z". En esta obra Ouchi analiza la utilidad de aplicar un enfoque administrativo japonés al ámbito norteamericano. Para ello, expone primeramente las características de las organizaciones japonesas y de su cultura, así como las características de las organizaciones norteamericanas, señalando las diferencias que existen entre ambos tipos. Posteriormente, da a conocer la organización Z, de origen estadounidense, y sus semejanzas con las empresas japonesas. Asimismo, describe la metodología que propone para transformar la organización tradicional en una empresa Z, mencionando las ventajas que ésta presenta sobre la primera.

Ouchi hace una crítica del modelo administrativo norteamericano, cuyo enfoque está dirigido hacia el aspecto tecnológico, descuidando la orientación hacia las personas, es decir, el aspecto humano de las empresas. En contraposición a este modelo, los japoneses aplican el enfoque humano, considerando y demostrando que la clave para una mayor productividad consiste en implicar a los trabajadores en el proceso, dirigirlos de tal manera que puedan trabajar juntos eficazmente. Por lo tanto, la productividad debe verse como un problema de organización social que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales de una manera provechosa y motivando a los trabajadores a hacerlo a través de una actitud de cooperación en todos los niveles.

De acuerdo a la investigación llevada a cabo por Ouchi, la cultura de los japoneses ha sido un factor decisivo en el logro de la productividad. Si consideramos la historia por la que ha atravesado este país (ver capítulo I), así como las condiciones geográficas y climatológicas del mismo, veremos cómo una serie de aspectos han ido conformando al Japón de hoy, caracterizándolo por tener una población homogénea en cuanto a raza, historia, lenguaje, religión y cultura, factores todos ellos importantes para hacer de los japoneses un pueblo unido e integrado tanto en el seno familiar como en el laboral y social.

En lo que se refiere al aspecto laboral, las organizaciones japonesas presentan características que las hacen singulares ante las organizaciones de los países occidentales. Entre estas características destacan las siguientes:

1. **EMPLEO DE POR VIDA.** Se estipula en las grandes empresas del Japón que cada uno de sus empleados puede hacer carrera dentro de la organización y se da por hecho que una vez que una persona ingresa a la misma, continuará laborando ahí hasta su jubilación. Llegado este momento, dejará de prestar sus servicios en la empresa y quizá pueda seguir trabajando en una organización satélite, que es una empresa más pequeña que lunge como proveedor de la organización grande. Esta característica de empleo de por vida trae consigo muchos beneficios tanto al empleado como a la propia organización, pues origina confianza entre ambas partes, seguridad para el trabajador, quien se vuelve leal a la firma y se entrega al trabajo, dedicándole el 100% de sus años productivos.

2. EVALUACION Y PROMOCION A LARGO PLAZO. En contraste con las empresas norteamericanas, en las organizaciones japonesas el proceso de evaluación y promoción de los trabajadores se lleva a cabo muy lentamente. El empleo de por vida es una de las causas que favorecen esto, pues el bajo índice de rotación que hay en estas empresas no propicia el surgimiento de nuevas oportunidades de ascenso. Por otro lado, se pretende, como se verá en el siguiente punto, que cada trabajador pueda desempeñarse en varias áreas, y una vez que ha aprendido diversas funciones y adquirido experiencia, pueda concursar con otros y ser evaluado para ocupar una mejor posición. Se considera que sólo hasta entonces habrá transcurrido el suficiente tiempo para adquirir nuevas habilidades y estar preparado para una promoción.

3. CAMINOS PROFESIONALES NO ESPECIALIZADOS. En las organizaciones japonesas cada trabajador recibe una capacitación completa a nivel de toda la organización, pues desde su ingreso es sometido a un entrenamiento en todas las áreas, lo cual le permite tener una perspectiva amplia respecto de lo que es la organización y la cooperación con los demás, aumentando a su vez su motivación hacia el trabajo. Esta característica también difiere mucho de lo que se observa en los Estados Unidos, pues en este país las compañías especializan los puestos y los individuos especializan sus carreras, lo cual representa una gran ventaja al trabajador tratándose de este contexto en particular, donde el empleo no es de por vida, ya que la especialización le permite conseguir trabajo fácilmente en otra empresa y ser productivo desde su ingreso. En cambio, el trabajador japonés no se especializa en ninguna área en particular, sino que se entrena en diversas funciones dentro de una misma organización, lo cual le dificultaría mucho adaptarse a las condiciones de cualquier otra empresa y lograr ser productivo desde un inicio. Sin embargo, esta situación casi nunca llega a presentarse, pues en este contexto el empleo es de por vida y más que considerarse esta característica una desventaja, constituye un enorme beneficio tanto para la organización como para el propio individuo, ya que favorece la integración entre los miembros de la empresa y el trabajo en equipo, y por otra parte, le permite a cada empleado adquirir y desarrollar otras habilidades, lo que no sucede en las organizaciones norteamericanas.

4. FILOSOFIA. En toda organización japonesa el mecanismo básico de control está englobado en una filosofía de la administración. Esto significa que esté o no esté especificada claramente la filosofía de la organización, ésta existe y es la que rige la conducta de los miembros que integran la compañía. Es precisamente de la filosofía de donde se derivan los objetivos de la organización y los procedimientos encaminados a su ejecución. Los objetivos son los valores o creencias sobre el tipo de soluciones que tienden a dar buenos resultados en la empresa y que se convierten en reglas o metas específicas, conformando así la cultura organizacional. Por lo tanto, la cultura organizacional se entenderá como "la serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y las creencias más arraigadas dentro de la organización" (Ouchi, 1982). Dada la trascendencia que tiene la filosofía de la administración en la organización, se abordará este tema con mayor detalle más adelante.

5. PARTICIPACION EN EL PROCESO DE TOMA DE DECISIONES. A pesar de que en las empresas japonesas sí existen estructuras jerárquicas, pues reconocen la función de la estructura en la organización, no se da una centralización del poder como sucede en las compañías norteamericanas. Contrariamente, se fomenta la participación en la toma de decisiones de todos y cada uno de los trabajadores que se verán afectados por las consecuencias de la decisión. De hecho, existe una ambigüedad intencional en cuanto a la definición de responsabilidades en el área de las decisiones, de manera que cada trabajador se sienta responsable de los resultados de su área de trabajo. La participación ha sido una característica de gran importancia en el éxito de las organizaciones japonesas, ya que a través

de este mecanismo administrativo los trabajadores se han involucrado más en las decisiones que afectan a la organización, sintiendo que realmente forman parte de ella, integrándose con mayor fuerza y buscando coordinar sus esfuerzos para lograr mejores resultados. La participación, por tanto, incrementa la motivación de los empleados y, conjuntamente, la productividad de la empresa.

6. ORIENTACION HACIA VALORES COLECTIVOS. Como se ha mencionado anteriormente, las condiciones históricas, geográficas y culturales de los japoneses han hecho de ellos un pueblo unido e integrado, pues en su lucha por la supervivencia han tenido que conjuntar sus esfuerzos y aprendido a convivir y trabajar en grupo. Sin embargo, lejos de ser causa de conflictos o discrepancias, esta situación ha propiciado la integración de los japoneses, observándose asimismo una estrecha colaboración tanto en el ámbito familiar como en el social y laboral. En este último, la integración se ve reflejada en la disposición que presentan los japoneses para trabajar en equipo y la confianza e intimidad que se da entre ellos mismos, que no se ve impedida por barreras jerárquicas ni símbolos de autoridad. En la organización japonesa, y en sí en la sociedad de este país, no hay cabida para el individualismo.

Las seis características de las organizaciones japonesas presentadas anteriormente constituyen los factores determinantes en el éxito de las mismas, factores que se encuentran íntimamente relacionados y que conforman la base del sistema económico del Japón. A su vez, reflejan una cultura única, resultado de una serie de condiciones y circunstancias particulares que han contribuido al desarrollo económico, social y cultural de este país.

A diferencia de las empresas japonesas, el desarrollo de las organizaciones norteamericanas ha estado condicionado a circunstancias muy diferentes, quizá opuestas, por lo que las características particulares que presentan difieren en gran medida de las características propias de las compañías japonesas, como puede observarse en la siguiente comparación:

ORGANIZACIONES JAPONESAS	ORGANIZACIONES NORTEAMERICANAS
Empleo de por vida	Empleo a corto plazo
Proceso lento de evaluación y promoción	Proceso rápido de evaluación y promoción
Carreras no especializadas	Carreras especializadas
Mecanismos implícitos de control	Mecanismos explícitos de control
Proceso colectivo de toma de decisiones	Proceso individual de toma de decisiones
Responsabilidad colectiva	Responsabilidad individual
Interés holista	Interés individual

Ouchi denomina a la típica organización americana, cuyas características se han enlistado, organización tipo "A", tomando este concepto de la teoría X e Y de McGregor, donde equipara la organización X, que no toma en cuenta el elemento humano de la empresa, con la organización A, en la que igualmente se pone más atención en los aspectos tecnológico y económico de la organización, descuidando el valor y potencial que representa la adecuada dirección de los recursos humanos. Igualmente, expone que a pesar de que predominan las empresas tipo A en los Estados Unidos, se han desarrollado espontáneamente algunas organizaciones (como IBM, Kodak, Hewlett Packard y Procter & Gamble) que presentan características muy similares a las de las organizaciones japonesas. A estas empresas Ouchi las denomina "Z", ya que van más allá de la concepción de la organización ideal Y propuesta por McGregor.

Quizá cabría preguntarse en qué se parecen las organizaciones tipo Z a las firmas japonesas. Se ha dicho que ambas tienen características en común, aunque es importante aclarar que éstas no son iguales sino que comparten muchos aspectos similares que las hacen parecerse y distinguen claramente a la organización Z de la organización A.

En primer lugar, las organizaciones tipo Z tienden a ofrecer a sus trabajadores empleos largos, frecuentemente de por vida, aun cuando esta política no esté formalmente establecida. Esto representa al empleado seguridad y estabilidad en su trabajo. Además, estas compañías invierten fuertes sumas de dinero en programas de capacitación para brindar a sus miembros oportunidades constantes de desarrollo y superación, implicando un largo proceso de aprendizaje.

Dado lo anterior, los procesos de evaluación y promoción se dan a largo plazo. Sin embargo, en cuanto a la evaluación del personal, existe una modificación en relación al estilo japonés, pues sí se da una evaluación sistemática de la actuación del personal en lo que se refiere a las actividades rutinarias que realizan, sin que esto implique una promoción.

Por otra parte, en las compañías Z se procura que cada empleado haga carrera dentro de la propia empresa, rotándolo por varios departamentos para que aprenda y desempeñe actividades diversas. De esta forma, las habilidades pueden orientarse en forma específica hacia las necesidades de la compañía. Asimismo, esto favorece la coordinación de esfuerzos en las diferentes etapas del proceso por el que atraviesa el producto, desde su fabricación hasta su distribución.

Las organizaciones Z cuentan con los mismos avances científicos y tecnológicos que las del tipo A, que les proporcionan los datos más actualizados así como los últimos sistemas contables y los más modernos métodos formales de planeación y administración por objetivos, pero sólo se emplean para efectos de información y rara vez son determinantes en las decisiones importantes, en contraste con las organizaciones tipo A.

Las decisiones que se toman son el resultado de un proceso colectivo que involucra la participación de todos los empleados. Se propicia, al mismo tiempo, la difusión de la información y de los valores a través de toda la organización, de manera que éstos se compartan y se respeten. El clima que se genera, por lo tanto, es de confianza y aceptación, lo cual es de suma importancia ya que, a pesar de que todos participan en los problemas y soluciones de la compañía, la responsabilidad última sigue recayendo en un solo individuo.

De acuerdo a las características antes mencionadas puede observarse que las empresas tipo Z muestran una fuerte preocupación e interés por el bienestar de sus empleados, procurando establecer una relación humana informal y una atmósfera igualitaria, donde cada individuo puede actuar conforme a su propio arbitrio y es capaz de trabajar de un modo autónomo sin necesidad de una supervisión estrecha pues se le considera digno de fiar. En reciprocidad, el empleado mostrará entrega, lealtad hacia la empresa y altos niveles de productividad, y actuará de un modo consistente con los objetivos de la organización.

Puede definirse, por tanto, a la organización Z como una "cultura de condescendencia, una sociedad de iguales que cooperan entre sí para alcanzar objetivos comunes. No se basa exclusivamente en la jerarquía y en los métodos de supervisión y control para dirigir el comportamiento, se fundamenta además en la confianza y la entrega al trabajo" (Ouchi, 1982).

Para lograr desarrollar una organización Z debe fomentarse un cambio en la cultura, mismo que originará el cambio en la conducta de cada uno de los trabajadores. La cultura de una organización comprende los valores que en ella predominan y que dan los lineamientos para un patrón de actividades, opiniones y acciones. Los valores de la cultura Z, que ya han sido analizados, son el empleo a largo plazo, la confianza y las relaciones personales estrechas. Con respecto a este último, la cultura de una organización Z ofrece a los empleados una atmósfera social estable en la cual pueden darle sentido a su existencia y obtener apoyo necesario para luchar y conformar otros aspectos de su vida. De hecho, la corporación tipo Z puede ser una fuerza positiva para fortalecer y permitir que crezcan otros vínculos pertenecientes a la sociedad. La gente que tiene un ambiente laboral integrado que los respalda, también tiende a tener más éxito en las relaciones sociales externas que mantiene.

Con el cambio de la cultura hacia el desarrollo de una organización Z, se busca coordinar los recursos humanos no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad. El objetivo es lograr que los empleados se comprometan a adoptar una actitud menos egoísta y de mayor cooperación en su trabajo. Para ello, se requiere que tanto los altos ejecutivos como los propios trabajadores analicen y entiendan primero la situación que tienen ante sí, a través de la libre expresión de escepticismo en un proceso de análisis y debate; esto en un ambiente de confianza y sinceridad que permita la comunicación franca y abierta.

Para desarrollar una organización tipo Z es indispensable analizar la filosofía y objetivos actuales de la compañía, pues son éstos los valores con los que el individuo debe trabajar, que sugieren una forma de comportarse en la organización y el modo como ésta debe responder a su gente, clientes y comunidad a la cual sirve. Una filosofía debe definir lo que es la empresa y no lo que debería ser, expresa claramente el espíritu que motiva a la organización.

Junto con el análisis de la filosofía, debe también comprenderse la cultura de la empresa, analizando los principios que concujeron a tomar las decisiones más trascendentes en el pasado.

Una vez que se han comprendido y analizado la filosofía y cultura actuales de la compañía, en el proceso de cambio hacia la organización tipo Z, debe definirse la filosofía administrativa deseada y comprometer al líder de la compañía, cuyo papel es muy importante en la definición del enunciado filosófico administrativo.

El fundamento de cualquier compañía Z es su filosofía. "La filosofía constituye un patrón de respuestas frente a los problemas, explica por qué ciertos comportamientos obtendrán una recompensa y da origen a la imagen de la compañía, que incluso puede afectar la imagen que el individuo tiene de sí mismo. Aplicar los principios expresados en la filosofía a las tareas laborales diarias para que evolucionen los patrones culturales de comportamiento e interacción es tan importante como la creación misma de la compañía Z" (Ouchi, 1982; p. 149).

"El desarrollo de una filosofía organizacional definida se iniciará con el conjunto de valores y creencias fundamentales que son homogéneas entre sí desde el punto de vista interno y congruentes con las realidades externas del mercado económico y del medio social" (Ouchi, 1982; p. 150).

Para desarrollar una cultura Z cada compañía deberá, por tanto, definir su propia filosofía corporativa, pero siempre contemplando los tres valores fundamentales de los que ya se ha hablado: empleo de por vida, confianza y relaciones personales estrechas.

La filosofía corporativa estipula las metas y prácticas que una comunidad de empleados trata de establecer, con lo cual se desarrollan patrones de conducta específicos que dan lugar a una cultura corporativa particular.

No obstante que cada empresa crea su propia filosofía, es importante hacer notar que todas las filosofías corporativas comparten ciertas características en común: reflejan una comprensión de la función o propósito esencial de la empresa, y ponen énfasis en la colaboración para lograr dicho propósito.

Como resultado del proceso de desarrollo de la organización tipo Z y la puesta en práctica de la filosofía corporativa creada, se ha observado en este tipo de organización una menor rotación de personal, una disminución de los niveles de ausentismo y un incremento de utilidades.

En términos generales, las características que presentan las organizaciones tipo Z son las siguientes:

- Los empleados permanecen más tiempo y esperan continuar en ese mismo sitio durante muchos años más.
- Las compañías reemplazan cada año sólo al 4% de sus directivos, básicamente a través de retiros.
- Los empleados de niveles inferiores no renuncian, pues confían en que no se les despedirá.
- Se ha promovido más lentamente a los empleados, quienes también han ocupado una mayor diversidad de cargos.
- Los empleados expresan sentir que la compañía tiene una filosofía única.
- Todos los empleados gozan de una amplia participación en la toma de decisiones.
- Los miembros de la organización desarrollan un mayor y más extenso género de lazos con sus compañeros de trabajo.
- Se da una menor enajenación en el trabajo. Los empleados expresan tener mayor bienestar emocional.

Las compañías Z han entendido que el reto real del Japón "consiste en entender y reconocer que existe un punto de vista norteamericano diferente para enfocar la administración, en concientizarnos de que ésta ha permanecido en iguales circunstancias durante doscientos años y en aplicar nuestro ingenio a la elaboración de nuevas soluciones administrativas organizacionales" (Ouchi, 1982; p. 213).

2.5 CULTURA DE EXCELENCIA

En este mundo de cambio y de evolución constante es necesaria la adaptación al medio ambiente para sobrevivir. En las organizaciones esto también es válido; aquellas empresas que han logrado adaptarse mejor - que no esperan a que el mercado les marque el camino, sino que lo crean e inclusive planean el desarrollo de sus competidores, hacen un gran esfuerzo por mantenerse actualizados, apoyan la innovación, son tolerantes con sus errores, mantienen comunicación constante con sus clientes, un ambiente interno informal, permiten el acceso de información a todos los niveles de la organización y difunden sus ideas - son precisamente las empresas sobresalientes, que han buscado no sólo sobrevivir, sino destacar en una época donde lograrlo es todo un reto, debido a la competencia y a los grandes avances como la microelectrónica, la biotecnología y los nuevos materiales.

Adaptar la organización al medio es una función de la gerencia, que logra a través de una cultura definida y valores claros que unen socialmente a la empresa.

De acuerdo a Waterman y Peters (1984), se consideraba tradicionalmente eficaz al administrador basado en el modelo racional, que se centraba en la estructura y la estrategia.

El enfoque racionalista de la administración se deriva de la escuela de la gestión científica que obsesionada por los costos, olvidó dar importancia a la calidad. Asimismo, se caracteriza por una planeación excesiva que generó inactividad, en cambio, no se fomentó la experimentación por temor al error y su alto costo de inversión, además se enfatizaron los métodos cuantitativos y la lógica, pero no una cultura humanística. Sin embargo, el principal problema de este enfoque es que no toma en cuenta que los seres humanos no actuamos de acuerdo a esto. El lado derecho del cerebro, creativo y simbólico es tan importante como el izquierdo, racional y deductivo. El hombre, de acuerdo a la psicología, busca reconocimiento, es egocéntrico, le gusta que lo quieran y que se le ubique como ganador.

En las empresas sobresalientes, como en el caso del éxito japonés, se ha dado una revolución conceptual (Ishikawa), donde se enfatiza la calidad y la participación de todos sus miembros. El cambio que esto implica, de acuerdo a Waterman y Peters, está en función de 7 variables: estructura, estrategia, staff, estilo, sistemas, valores compartidos y capacidades.

Respecto al cambio, Cornejo (1985), considera que se debe enfrentar con una actitud positiva el reto de nuestro tiempo, que debe consistir no solamente en sobrevivir sino en buscar la productividad de las empresas y la excelencia como meta de orden superior y que debe ser apoyada integralmente por sus directivos.

**Las organizaciones son creaciones del hábito a través de normas, sistemas, procedimientos y reglas escritas y no escritas, con el paso del tiempo estos hábitos se incrustan con tanta fuerza como la hiedra a una pared. Psicólogos y fisiólogos llaman a esto habituación, pero así como los hábitos son útiles, también son el obstáculo principal para responder al cambio* (Cornejo, 1985). Aunque los integrantes de la empresa estén conscientes de las fallas que tienen, cambiar implica temor a lo desconocido, los hábitos se resisten a la renovación; para vencer es necesario sustituir por hábitos mejores, en lugar de intentar romperlos.*

Aristóteles (citado por Cornejo, 1985) dijo que "la excelencia es un arte que se alcanza a través del entrenamiento y el hábito, nosotros somos lo que hacemos repetidamente. La excelencia entonces no es un acto, sino un hábito".

Renovar requiere de la audacia de un líder para lograr el cambio y de habilidad para motivar de tal forma que toda actividad pueda ser desarrollada con pasión que exalte hacia la excelencia, ya que todo lo extraordinario rompe con lo normal y lo ordinario.

Aquellos directores que en lugar de ahuyentar a los agentes innovadores y de especular con la riqueza, propician el cambio, otorgando libertad para crear y descubrir, que buscan la prosperidad de sus empleados, para ellos mismos y su nación, son de acuerdo a Cornejo líderes transformadores que creen que las cosas pueden hacerse mejor, edifican el futuro, innovan y buscan permanentemente la excelencia.

2.5.1 LOS PRINCIPIOS DE LA EXCELENCIA

A continuación se exponen los principios de la excelencia de acuerdo a la experiencia profesional de Waterman y Peters, Cornejo y Hoerchemayer en empresas sobresalientes.

2.5.1.1 LOS 20 PRINCIPIOS DE EXCELENCIA PARA ALCANZAR LA PRODUCTIVIDAD DE ACUERDO A CORNEJO

Cornejo menciona 20 principios de excelencia para alcanzar la productividad, los cuales son el resultado de la observación y el estudio de empresas sobresalientes mexicanas y extranjeras, especialmente de Japón, que han demostrado su efectividad con el paso del tiempo.

Para poner estos principios en práctica es necesario correr el riesgo de tener éxito.

1.- HUMILDAD PARA APRENDER

Esto se refiere a la actitud humilde que se requiere para adquirir nuevos conocimientos, dejando a un lado la predisposición debida a experiencias de aprendizajes anteriores, a esto también se le llama tener la "taza vacía", para que pueda llenarse con lo que se va a adquirir. Al mismo tiempo se habla de superar el síndrome del producto terminado, que trata de aquellas personas que creen que al igual que un producto al final de la línea, ya han terminado su proceso de crecimiento y no piensan cambiar: "así soy, ni modo".

2.- CULTURA DE OFRECER EN LUGAR DE PEDIR

En México existe una actitud religiosa de solicitar la ayuda divina, de manera expectante y pasiva, que habla de nuestra forma de ser. En cambio, en Japón la gente va a los templos a ofrecer, lo cual es una actitud más positiva, productiva y participante. Es necesario romper con actitudes mediocres y pasivas como esperar que las cosas sucedan, por lo que es necesario reeducarnos y ser nosotros mismos los que construyamos nuestro destino.

3.- SISTEMA DE INCENTIVOS

Es necesario implantar un sistema de incentivos que reconozca los méritos de todo el equipo de trabajo que interviene en el cumplimiento de los objetivos y que logra rebasarlos para evitar la competencia individual y egoísta.

4.- ADHOCRACIA

Es necesario establecer en la organización la adhocracia, esto significa, hacer algo más, es decir, no sólo cumplir cada quien con su deber, sino actuar como un verdadero equipo, que se apoya sin pensar "esto me toca a mí y esto no es de mi puesto", cortando barreras que separan un área de otra, tomando conciencia de unidad y equipo.

5.- ROTACION HORIZONTAL

La visión de conjunto antes mencionada, necesaria para que no existan separaciones tajantes entre cada departamento y que propicia comprensión y empatía organizacional, puede lograrse a través de la rotación horizontal, que consiste en rotar al personal en diferentes puestos del mismo nivel para formar conocedores generales en lugar de especialistas y en dar asensos lentos y desde abajo.

6.- POLITICA DE SUELDOS

Esta política en las empresas de excelencia es la de pagar lo más posible dentro de su presupuesto y sin dar un trato de prueba, ya que esto plantea expectativas de éxito hacia el empleado y de compromiso hacia la organización.

7.- SEGURIDAD EN EL EMPLEO

De acuerdo a estudiosos de la motivación como Herzberg, Maslow y Mc Gregor, se ha descubierto que la amenaza de despido momentáneamente mejora el resultado del trabajo en el empleado, pero infunde rencor y temor a perder el empleo, que provoca baja productividad. Por lo tanto, el líder de excelencia busca dar seguridad en el empleo, a nivel psicológico y económico a sus trabajadores. Además de dar capacitación y motivación para que realicen su trabajo bien y con gusto.

8.- PROCESOS INTEGRADORES

Las empresas de excelencia dan un lugar prioritario a los procesos integradores, fomentan que el empleado se identifique con el "espíritu de la empresa", por lo cual buscan la convivencia de los equipos para que se integren e identifiquen jefes y empleados.

Saber dirigir es otro factor integrador, la buena dirección consiste en lograr que los demás hagan lo que el líder desea, de buena gana y con eficiencia. Para alcanzar esta meta, Cornejo recomienda llevar a cabo el trabajo directivo en las oficinas de los subordinados, obligar a la

alta gerencia a vivir la realidad de la línea y procurar que lo que diga el director llegue a oídos de los empleados y que él conozca lo que ellos dicen.

Otro factor integrador relacionado al anterior es la adopción de un estilo maternal de dirección, que se caracteriza en nutrir, orientar, reprender, fortalecer y perdonar.

Un proceso integrador importante es el de capacitar al empleado para que pueda realizar su trabajo y motivarlo para que desee hacerlo, de esta forma no es necesario pensar en despidos, sino en una mayor formación de la gente, por lo cual es conveniente actuar con indulgencia, para brindar nuevas oportunidades a quien lo necesite, de esta forma sólo será despedido quien sea desleal y/o quien desprestigie a la empresa.

Otra práctica integradora importante es la de mantener informado a todo el personal, principalmente en épocas críticas, porque se crean expectativas de desastre en torno a la incertidumbre económica de la empresa. Es adecuado informar qué se está haciendo para solucionar esto y mantener un canal de comunicación abierto para explicar al personal los planes y la situación económica prevaleciente.

9.- INTEGRACION DE EQUIPOS DE TRABAJO

Para crear verdaderos equipos de trabajo es indispensable un líder que fomente la participación de sus colaboradores, inspire creatividad y que sepa escuchar. Además que eradique conductas prepotentes, sepa actuar como líder y como miembro del grupo. Otro aspecto importante es que debe evitar la crítica constructiva, que lleva un mensaje ulterior de ridiculización y que humilla a la gente. Esto puede sustituirse por evaluación positiva, para reconocer hechos y acciones concretas con sutileza y perdón hacia los errores cometidos. Asimismo, es importante reforzar conductas positivas y sorprender a la gente haciendo las cosas bien desde un principio, dejando de ser indiferentes a la eficiencia.

10.- MOTIVACION PERMANENTE

Este principio ha sido enfatizado por los japoneses, que retomaron las prácticas motivacionales de las organizaciones deportivas de E.U. y reconocen que el personal que está constantemente motivado piensa en grande para que se refleje en el desempeño de su trabajo. Lo que se busca es motivar al personal para que haga las cosas bien, con entusiasmo y enriqueciendo su labor con creatividad. Debe mencionarse que la excelencia debe tener una visión holística porque considera a todas las funciones necesarias e importantes.

11.- MANEJO DEL STRESS

Debido a las tensiones de la vida moderna el hombre actual sufre de stress, que provoca una relación inversamente proporcional con la calidad, por lo tanto, a mayor stress menor calidad y viceversa.

El stress es un sistema de defensa que nos pone en alerta ante el peligro y es necesario para la supervivencia. Para evitarlo es recomendable incluir hábitos desestresantes, como dedicar diez minutos cada dos horas dentro del horario de trabajo para hacer ejercicio, escuchar

música, cantar; que aparentemente subirán los costos, pero que en la realidad fomentan la calidad, la creatividad y la salud de los miembros de la organización.

12.- BUSQUEDA ORGANIZADA DE CONOCIMIENTOS.

El maestro Ezra Voguel (citado por Cornejo, 1985) señala que la búsqueda organizada de conocimientos por el equipo es un factor básico para explicar el éxito japonés, donde se prefiere tener conocimientos generales en lugar de una superespecialización. Asimismo, siguen la Teoría de Konosuke Matsuchita (citado por Cornejo, 1985) que se describe perfectamente con la siguiente frase: "Cuando escuches dále siempre al que habla la categoría de maestro", es decir, es necesario mantener una constante búsqueda de conocimiento con una actitud de humildad para aprender.

Otra característica es la del aprendizaje en grupo, es decir que se procura que la capacitación la tomen tanto jefes como subordinados, para crear un compromiso y poner inmediatamente en práctica lo aprendido; es por ésto que debe enfatizarse el compromiso del líder del área.

13.- TOMA DE DECISIONES EN CONSENSO

Los japoneses utilizan un sistema para tomar decisiones que se llama NEMA WASHI y que significa "unidos", se caracteriza por su rapidez y consiste en tomar decisiones de acuerdo a todo el grupo, aunque ésto lleve tiempo, ya que cuando se toma una decisión todos los miembros saben con claridad qué, cómo, por qué, cuándo, dónde, etc. deben hacerlo. Por lo tanto, las decisiones que se toman son de mayor calidad porque todos sabrán qué se va hacer, sin tener que "suponer" por falta de información.

14.- CONCIENCIA DE CONTROL IMPLICITO

Este principio se basa en la confianza que se deposita en el trabajador, que da como resultado una menor supervisión y mayor calidad y que desarrolla una conciencia de autocontrol, al compartir la responsabilidad del control con los trabajadores y entrenarlos para que aprendan a pensar en lo que se está haciendo, evitando así muchos errores.

15.- APROVECHAR LA EXPERIENCIA

Este principio señala que aquellos que son más capaces deben promoverse como capacitadores para que se multiplique la cantidad de talentos.

16.- SISTEMATIZACION DE LA INVESTIGACION TECNOLOGICA

Otro principio de excelencia es el de la investigación e innovación tecnológica, el cual es en buena medida la clave del éxito de muchas empresas. Es importante renovarse en este campo, aún cuando en apariencia dé menos utilidades, ya que actualmente para ser competitivos no sólo es necesario ofrecer productos con grandes avances a precios cada vez más bajos.

17.- EDUCACION PERMANENTE

El énfasis que se le da a la educación cada vez debe ser mayor. Japón reconoció que este principio es esencial para lograr el éxito. Las empresas de excelencia apoyan un sistema educativo, enfatizan el desarrollo de lo más valioso que tienen: el hombre, y capacitan a su personal principalmente en los primeros años después del ingreso.

Los tres aspectos básicos que abarca la educación de Excelencia en las empresas son: LA FORMACION TECNICA, para difundir los conocimientos adquiridos mediante la investigación y obtener mano de obra calificada. Por otro lado, mediante LA FORMACION HUMANA se logra el amor al trabajo, la voluntad y la inteligencia para hacer trabajo de calidad. Se enseña la función social del producto o servicio que produce y lo responsabiliza a los efectos reales que provoca su negligencia en el cliente, cuando lo que adquiere no sirve.

Por esto es importante desarrollar al trabajador íntegramente, además esta formación lo ayudará a ser mejor en todos los aspectos de su vida.

LA FORMACION CIVICA es indispensable para formar empresarios conscientes y con vocación de servicio, que busquen crear productos útiles, dar servicio y desarrollar a su personal, con ética; en lugar del inversionista o mercenario que sólo busca ganar dinero de forma oportunista. En pocas palabras, un empresario es un líder, un visionario que no busca solamente su bien egoísta, sino que administra la riqueza, desarrolla, motiva, dirige, incrementa la productividad y sabe que en la medida que crezca su empresa, su nación será cada día mejor. Del mismo modo, debe fomentar en todos sus empleados objetivos de orden superior, para que estén conscientes que cada uno de ellos con su trabajo y con su esfuerzo participan en el engrandecimiento y desarrollo del país.

18.- AUDACIA

Para cumplir con los principios anteriores se requiere de la audacia de un líder para ponerlos en práctica. Para lo cual es necesario correr el riesgo de fracasar y de tener el valor para intentarlo de nuevo, hasta lograrlo!; referente a esto alguien dijo "el éxito es un entretelido de fracasos". Hay personas, sin embargo, que nunca fracasan porque nunca tuvieron el valor para intentarlo.

19.- PACIENCIA

Otro principio que se requiere para cumplir con los demás principios es la paciencia para implantar una cultura de excelencia, lo cual requiere de pruebas piloto para experimentar y aprender a bajo costo, para después llevarlo a cabo en toda la organización.

20.- BUSQUEDA DE LA EXCELENCIA DEL VERTICE A LA BASE

Lograr un cambio hacia la excelencia requiere que el máximo líder de la organización se involucre, en él recae la responsabilidad y de él depende el éxito. A partir de él se compromete a los ejecutivos que le reportan y éstos a su vez lo hacen con los del nivel inmediato inferior hasta abarcar toda la organización.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

Para establecer estos principios en la empresa es necesario elaborar un plan de culturización hacia la excelencia, que requiera de uno a dos años, de acuerdo al tamaño de la empresa, en el que se crearán nuevos hábitos que la constancia y la disciplina convertirán en costumbres corporativas de excelencia.

2.5.1.2 LOS 8 PRINCIPIOS DE PETERS Y WATERMAN

Thomas Peters y Robert Waterman en su libro "La búsqueda de la excelencia" (1982), reportan un estudio realizado por Mc Kinsey & Co., y algunos de sus clientes, en Estados Unidos, en el cual seleccionaron 75 empresas de alto prestigio durante el invierno 79-80 y entrevistaron a la mitad de las empresas que seleccionaron.

Los resultados indicaron que las empresas excelentes lo son en los aspectos básicos, buscan ser sencillas en un mundo complejo, obtener la más alta calidad, mantenerse cerca del cliente, porque saben que ésta es la mejor manera de saber qué desea o necesita, cómo lo necesita y para brindarle un buen servicio. Tratan a su personal como adultos, fomentan su participación y además realizan investigaciones, ya que las considera una inversión en lugar de un gasto resgoso.

En sí, las empresas sobresalientes son brillantes en lo básico, la búsqueda de la calidad, la atención a clientes, escuchar a sus empleados y la libertad de acción.

En esencia, durante esta investigación emergieron 8 atributos característicos de las empresas de excelencia:

1.- ENFASIS EN LA ACCION

Las empresas sobresalientes tienen una vasta red de comunicaciones informales y abiertas que originan acción y aprendizaje. Los directivos salen de sus oficinas y se acercan a sus colaboradores, donde pueden apreciar la verdad de cada situación, evitando así que lleguen los informes maquillados a su escritorio. Otra característica es la realización del trabajo en pequeños grupos (círculos de calidad), donde hay un funcionamiento organizado, eficaz y pueden resolverse problemas que beneficien a todos. Además, en estas empresas se fomenta la experimentación, que trae como resultado aprendizaje e innovación. El contexto donde se desarrolla la experimentación se caracteriza por permitir a las personas intentar nuevas cosas, poner en práctica sus ideas, dejando a un lado prejuicios, ya que ésta es una nueva probabilidad de éxito. También se pide rapidez para llevarlo a la práctica y que se inicie por las acciones y objetivos más prácticos.

Estas empresas no están de acuerdo con aquellas organizaciones que planifican demasiado, ya que muchas veces sus proyectos no llegan a efectuarse.

2.- CERCANIA AL CLIENTE

Estas empresas le dan al cliente la importancia que realmente tiene y se orientan hacia ellos, siendo sus estrategias de servicio, calidad y confiabilidad: productos que dan resultado y que duran. Permiten que los clientes intervengan en todos sus asuntos, ventas, fabricación,

investigación, contabilidad, porque es necesario aprender de quienes sirven, ya que al escuchar lo que el cliente necesita, podrán servirlo mejor.

Su filosofía de servicio incluye el mantener una visión a largo plazo de éste, lo cual es una fuente de ingresos. Para estimularlo, se utilizan programas de incentivos que cambian continuamente porque su efecto no es indefinido.

La adhocracia es importante, es decir, dar un poco más de servicio y escuchar a los usuarios, ya sean quejas o sugerencias para lograr innovaciones y aspirar a un 100%, tanto en calidad como en servicio.

3.- AUTONOMIA E INICIATIVA

Las empresas sobresalientes estimulan la autonomía desde la base de la estructura organizativa y fomentan el espíritu de iniciativa. Aquellos que han realizado proyectos exitosos y que no se dan por vencidos, aún ante varios fracasos, son los llamados campeones.

Los estudios son el éxito de los proyectos dirigidos por campeones que también fomentan la investigación de contrabando, que no está permitida, pero requiere de un mínimo uso de recursos. Un campeón, es creativo y tiene buenas ideas, que las pone en práctica, por lo tanto la creatividad se orienta a la acción.

En el éxito de un producto, muchas veces interviene más de un campeón, a éste se le llama sistemas de campeones. Las empresas crean campeones y sistemas de apoyo. Están conscientes de que no se puede innovar a menos que se esté dispuesto a aceptar errores. Los fracasos ayudan al aprendizaje.

4.- PRODUCTIVIDAD CONTANDO CON LAS PERSONAS

Considerar a los empleados como personas maduras, responsables, con iniciativa y darles confianza es una característica de las empresas de excelencia, contraria a la teoría X de McGregor.

La alta dirección se interesa por sus empleados y los apoya. Utiliza sistemas de administración por objetivos y círculos de calidad, pero además emplea sistemas de incentivos económicos, incentivos no monetarios, programas experimentales o recientemente introducidos. Sin embargo, ninguno de éstos suele ser eficaz indefinidamente. Por lo tanto, si un programa no tiene éxito, se elige otro que sí lo tenga en otras empresas.

Además de reconocimientos personales, fomentan el sentimiento de orgullo por lo que la empresa hace, se utiliza el lenguaje para darle una importancia especial a cada individuo, formando entre todos una gran familia, donde las cadenas de mando no son rígidas, el ambiente es animoso, festivo, entusiasta. Inician la carrera de los nuevos directivos desde abajo para que conozcan la realidad de la empresa.

5.- SE MANEJAN POR VALORES

El sistema de valores en la organización es muy importante, sus líderes deben fomentarlos para desarrollar un medio ambiente estimulante, por medio del esfuerzo y la constancia.

De acuerdo a Waterman y Peters, pocos son los que promueven los valores por considerarlos algo vago o abstracto, o sólo motivan a los que ocupan los puestos más altos. Sin embargo, cuando un grupo social se forma, depende del compromiso de todos sus integrantes a ciertas directrices, roles y valores.

Las empresas se distinguen por la intensidad de sus valores, algunas culturas organizacionales se distinguen por sus resultados, ya que se da a sus integrantes seguridad por medio de la identidad y las contribuciones que hacen a la sociedad. Además toman en cuenta la necesidad del hombre de controlar su propio destino, porque acoplarse a una empresa y autodeterminar nuestra vida son dos tendencias que tienen igual fuerza y se complementan.

6.- PERSISTEN EN EL CUIDADO DE LOS DETALLES

Los detalles tienen una gran trascendencia. Los japoneses han logrado elaborar productos confiables, con una gran calidad en acabado y funcionamiento, con materiales duraderos y de buen gusto. Los clientes a su vez, están más satisfechos porque aprecian lo bueno y lo bien hecho.

Como dice Pirsig en el libro "El Zen y el arte del mantenimiento de las bicicletas": "una cosa es estar como espectador y otra mostrar un interés profundo, un cariño por lo que se hace. En la mayoría de los lugares la gente realiza las tareas sin cuidado o da por hecho que la calidad es algo que se da automáticamente. Esto no es así, se necesita dedicación y entrega" (cit. en Waterman y Peters, 1982).

7.- ORGANIZACION SENCILLA, CON POCO PERSONAL CORPORATIVO O STAFF

Mantener procedimientos sencillos y evitar complicaciones es otro atributo de los organismos excelentes. Para lograrlo, mantienen un grupo muy pequeño de personal corporativo, para evitar la proliferación de grandes ideas de la gente que no está en la línea. Además, estas organizaciones prefieren fijar unos cuantos valores clave y unos cuantos objetivos, de donde se infiere lo verdaderamente importante, sin tener que dar órdenes constantemente a cada persona.

Aún cuando en algunas de las mejores empresas tienen mayor diversidad y desorden de lo que se supone conveniente, el caso es que saben delegar la toma de decisiones hasta niveles de supervisión y operación.

Los grupos pequeños han logrado la mayoría de los grandes descubrimientos, como en el caso de Mc Donalds, porque las ideas corren más rápido en pequeños equipos de tarea.

Las empresas excelentes se esfuerzan por dar reconocimiento constante e intercambiar continuamente información, lo cual se logra al facilitar la fluidez organizacional mediante lo que se describe como "despedazar", es decir, partir todo en pequeños pedazos para apoyar la

acción y se logra mediante pequeños equipos de trabajo, círculos de calidad, etc. que se caracterizan por no existir en los organigramas ni el directorio telefónico interno de las corporaciones.

8.- ESTIRA Y AFLOJA SIMULTANEO

Actualmente las empresas, de acuerdo a la nueva teoría no son ni muy estrictas ni muy laxas. Son estrictas para considerar el papel de los valores rígidamente compartidos y de la cultura como fuente fundamental de finalidad y estabilidad. Propone reglas y fija objetivos para cumplir estas bases. Son laxas para considerar la relativa falta de estructura y la necesidad de una lógica de gestión completamente nueva encaminada a conseguir una adaptación continua en las grandes empresas.

2.5.1.3 LOS CUATRO FUNDAMENTOS DE LA EXCELENCIA DE ACUERDO A DON HOERNSCHEMAYER

Don Hoenschemayer (cit. en *Quality Progress*, 22-8, Aug. 1988) asegura que así como el equilibrio es una de las anotaciones de excelencia en el campo del atletismo, lo mismo sucede en una empresa, con la calidad. Esto significa equilibrio entre técnicas y el personal, y entre procedimientos formales de calidad y actitudes hacia la excelencia.

La máxima vitalidad y contribución para aprovechar y crecer son logrados donde hay una atmósfera de excelencia que proporcione una base sólida para la calidad. A menos que una organización trabaje por la excelencia en todas sus operaciones, cualquier esfuerzo por aumentar la calidad será obstaculizado. Por lo que, de acuerdo a Hoenschemayer, los fundamentos de la excelencia son:

1. UN CONTEXTO DE CALIDAD

El contexto es el alma de la organización y se manifiesta en el estilo de la compañía y su cultura.

En las empresas de excelencia el contexto tiene tres factores importantes, uno de ellos es la actitud hacia la calidad de cada miembro de la organización, que debe verse como un modo de vida y no como un programa más, ya que es un proceso que nunca termina.

Los errores son vistos como evitables en lugar de inevitables y se previenen en lugar de corregir.

Otra actitud hacia la calidad es el énfasis en la gente en lugar de la máquinas y las técnicas, por ello debe creerse en la habilidad de cada persona para hacer valiosas contribuciones.

El segundo factor en un contexto de excelencia es la innovación, donde la calidad es el nuevo modo de trabajo y es tan importante como producción o ventas, y cada departamento debe apoyar la calidad y elevar el nivel en su división, en lugar de dejar ésto sólo al departamento de calidad.

El tercer factor es la integridad, lo que significa que los indicadores de la calidad son discutidos en lugar de ignorarlos, es decir, tomar una actitud de solucionar problemas.

2. GENTE CAPACITADA

Habilitar a la gente significa facultarla para que haga su trabajo. Rosabeth Ma. Kanter (citada por D. Hoernschemacher, 1989) menciona que se habilita a la gente y a su puesto por medio de la información, apoyo y recursos.

Informar consiste en entrenar a la gente en métodos de calidad, dar metas y políticas claras y mantener informada a la gente de los resultados para retroalimentarlos.

El apoyo es crucial para mantener la motivación y la dedicación del personal, debe motivarse a mantener y elevar la calidad y reconocer el trabajo bien hecho para sostener su entusiasmo.

Deben facilitarse recursos para llevar a cabo tareas de calidad. El tiempo, por ejemplo, para mejorar la calidad se toma como parte integral del trabajo.

3. CALIDAD DE LA COMUNICACION

La comunicación es probablemente la habilidad gerencial que más se niega. Una pobre comunicación causa errores, desperdicio y un mal trabajo en equipo. Es frecuente que la gerencia mantenga a la gente sin informar o sólo parcialmente informada. Comunicar no es sólo decirle a la gente qué hacer, es un medio para establecer trabajo en equipo y mover a la gente a la acción efectiva y entusiasta.

Un factor de excelencia para elevar la comunicación es involucrar a todos los gerentes en el proceso de planeación. Otro es el de las relaciones, se crean equipos de calidad y se invita a los proveedores a participar en el movimiento de la calidad. Asimismo, se promueve un diálogo continuo intra e inter departamentos.

4. QUITAR BARRERAS PARA EL DESEMPEÑO

Un hecho universal es que la gente desmotivada produce menos resultados de calidad. La desmotivación puede deberse a la irritación, inestabilidad, por la forma de ser tratado convencionalmente, viejas actitudes, mitos y prejuicios. Los tres principales obstáculos son la resistencia al cambio, la visión a corto plazo, los mitos y las excusas.

Por otra parte existen factores de excelencia para contrarrestar esto. El primero es la visión a largo plazo, que enfatiza la prevención, en lugar de corregir lo que está mal y llevar a cabo investigación para mejorar la calidad a largo plazo.

Otro factor es el cambio, al que todos se resisten y prefieren delegar. El trabajo de la calidad, sin embargo, debe incluir a todos los miembros de la organización. Para lograrlo, el responsable del departamento de calidad debe diseñar y administrar procedimientos para asegurar que los objetivos de la calidad sean alcanzados. Esto puede lograrse dando seguimiento y reportando sobre el nivel de calidad y ayudando a cada departamento con herramientas y técnicas de calidad.

Finalmente, deben evitarse los mitos y las concepciones erróneas sobre calidad, donde debe verse al departamento que se encarga de esto como un grupo que ayuda a las demás divisiones

a alcanzar sus propias metas de calidad. De tal forma que se considere el costo de la calidad parte del negocio y se responsabilice a la gerencia del 80% de los errores, ya que es la encargada de los sistemas que permiten que esto ocurra.

CAPITULO III

IMPLEMENTACION DE PROGRAMAS DE CAMBIO EN MEXICO

3.1 FACTORES CULTURALES QUE INFLUYEN EN LOS PROGRAMAS DE CAMBIO

En la actualidad, las empresas mexicanas deben responder a los cambios ocasionados por el ingreso de México al Gatt y a la apertura comercial. Ahora es necesario incrementar la calidad y productividad para competir, no sólo con el mercado nacional, sino con productos de todo el mundo y sobrevivir.

Muchas organizaciones han crecido rápidamente debido al desarrollo social y de la industria, lo que ha provocado que estén diseñadas y dirigidas con cierto grado de improvisación. Cuando han intentado cambiar, "modernizar", a la organización y su funcionamiento, se han utilizado las mismas herramientas y técnicas que en otros países, como E.U. y Japón, los cuales tienen características socioculturales y económicas diferentes, por lo que los resultados han sido poco positivos.

Para aplicar estas técnicas extranjeras en México es necesario adaptarlas a nuestra cultura y al entorno socioeconómico para que sean efectivas y rentables.

Las características de México y su gente difieren mucho de los países industrializados que han creado nuevos programas y sistemas para lograr un cambio hacia la calidad y productividad de sus empresas.

Lechuga (1987) menciona las principales diferencias que existen entre E.U. y México, en cuanto a organización laboral, entorno socioeconómico y cultural, de acuerdo a los resultados obtenidos por agentes de D.O. externos e internos en México, a través de análisis del campo de fuerzas.

3.1.1 CARACTERISTICAS DE E.U.

- Recursos Humanos con educación superior en promedio.
- Tecnología administrativa desarrollada y mayor experiencia organizacional.
- Relaciones laborales antagónicas con tendencia manipuladora y política.
- Identificación hacia el logro, disciplina y constancia.

- Los principales problemas sociales en la empresa son: discriminación racial y étnica, consumismo, drogadicción y delincuencia.

- Amplia investigación en administración.

- Apoyo a la capacitación.

Antes de mencionar las características de la cultura del mexicano se mencionarán algunas de la cultura en Japón.

Yamamoto Schichi Hei (cit. en Cambio Organizacional, VII/19;1986) explica que para los japoneses trabajar no es simplemente una realización económica, de acuerdo a la filosofía Zen equivale a una formación religiosa.

Ishida Baigan, pensador japonés (idem), creó una filosofía denominada Shingaku y se basaba en que uno debe purgarse del egoísmo y aprender a sentir y pensar en armonía con los demás.

Se puede observar en la historia japonesa que el trabajo ha sido considerado como un servicio de compromiso a largo plazo, no meramente económico, sino como una experiencia espiritual y moral. Asimismo, existe la idea de servir a la comunidad. Para los japoneses el empleo es la sociedad y la sociedad es el empleo, por lo que cada persona que trabaja en una empresa posee una participación moral y social.

La cultura en Japón desarrolla la necesidad de cooperar en la familia, la escuela y en organismos sociales como la propia empresa. Además, aprenden desde que son pequeños a discutir y respetar las decisiones tomadas en consenso.

Un empresario observó las diferencias entre la cultura de México, E.U. y Japón, y mencionó que "los americanos trabajan por dinero, los japoneses para producir el mejor producto posible y los mexicanos para celebrar la siguiente fiesta" (Cit. en Cambio Organizacional, VI/2; 1985)

3.1.2 CARACTERISTICAS DE MEXICO

- Proceso industrial incipiente.

- Búsqueda de poder personal (individualismo).

- Pensamiento mágico.

- Afiliación.

- Poca identificación hacia el logro, la disciplina y la perseverancia.

- Poca conciencia de grupo.

- Baja preparación técnica y administrativa en los ejecutivos, conocimientos basados principalmente en la experiencia.

- Pobre imagen de la infraestructura de la organización y administración, específicamente en los niveles medios y bajos, derivados del problema socioeconómico y educativo del país.
- Problemas sociales como: desempleo, analfabetismo, alimentación deficiente, baja productividad, supervivencia y emigración a las grandes ciudades.
- Liderazgo autócrata y paternalista.
- Empresas familiares paternalistas con centralización de la autoridad vs. empresas institucionales.
- Compadrazgo y favoritismo, en lugar de competencia técnica y administrativa en puestos de supervisión.
- Baja conciencia de la calidad, "me vale", "ahí se va", etc.
- Deficiente estructura de los sistemas salariales y de prestaciones. Sueldos mal pagados que no satisfacen lo esencial.
- Comportamiento machista.
- Cacicazgo de jefes y pequeños feudos.
- Marcadas diferencias sociales en las organizaciones entre niveles y poca convivencia.
- Desconocimiento de los objetivos y finalidades de la empresa por la mayoría de sus miembros.
- Trato deshumanizado al empleado y trabajador.
- Pobre tecnología en el departamento de relaciones industriales.
- Falta de coordinación y comunicación entre la línea y relaciones industriales.
- Poca investigación en México sobre administración.
- Bajo interés de los directivos hacia la capacitación.
- Mayor énfasis en la capacitación en los niveles directivos.

Al respecto de las diferencias de México y E.U., el escritor Octavio Paz (cit. en Cambio Organizacional, IV/6; 1984) menciona que "cruzar la frontera entre E.U. y México es cambiar de mundos y cambiar de civilizaciones, porque los americanos son hijos de la reforma, adoradores del cambio, embelezados con el futuro. Mientras nosotros, mexicanos, somos hijos a la fuerza de la contra-reforma de España. Ellos sueñan con los viajes siderales del mañana; nosotros estamos atados a nuestras pirámides, y a los campanarios de las catedrales. A nosotros nos sobran raíces; a ellos les faltan, son la mezcla de lo anglosajón. Ellos son más definibles por lo que quieren ser que por lo que son. Nosotros somos los buscadores eternos del desarrollo ("a ver si ahora sí!", nos repetimos cada sexenio). Nosotros somos un mosaico cultural! (o será igual Monterrey que Morelia? o el D.F. igual que Tepic?). Raíces, raíces y más raíces, colores,

sabores, multiformas, pirámides y murales, contrastes, historias, fragmentos, vértigo de avance y agua de pozo en jarro de barro, que sabe a eterno*.

Cintrón (1984); (cit. en Cambio Organizacional, VI/2; 1985) menciona que México es un país pobre, con un gran nivel de desempleo y con un excesivo crecimiento poblacional, la distribución poco equitativa de la riqueza, donde a la gente le preocupa la adquisición de bienes de consumo básico, sin importar la calidad. Los hábitos de trabajo del mexicano son muy distintos al del americano o del japonés, y ellos concluyen que somos muy flojos.

En México los negocios se caracterizan por enfatizar los resultados inmediatos, dar importancia a lo urgente, por lo que nunca hay tiempo para lo importante.

Olascoaga (cit. en Cambio Organizacional, VI/20; 1986), menciona algunas características inefectivas del mexicano, como: tener falta de control sobre su propio destino; tendencia a culpar a otros; fatalismo; dependencia; temor a decidir; que se refuerzan con las características de las organizaciones tradicionales como la centralización de decisión y de información.

Características inefectivas como bajo nivel de logro y educacional; conformismo; brincar al jefe; y la autodevaluación se refuerzan con la estructura piramidal de las organizaciones tradicionales que dan verdaderas oportunidades a muy pocos.

Así como se mencionaron estas características inefectivas del mexicano, se podrían enumerar muchas más, que han sido producto de estudios que las analizan, sin embargo, pocos exploran las características positivas que el mexicano posee. Entre más se conozca nuestra rica cultura, más fácilmente podremos aprovecharla para desarrollar creativamente nuestro potencial.

Olascoaga (ídem), señala que los mexicanos poseen dos características aparentemente opuestas que pueden ayudar a que los procesos participativos sean un éxito: el individualismo y la solidaridad. El individualismo es esa parte del mexicano que busca aparecer como alguien único, diferente y hasta independiente de los demás. La solidaridad es ese conjunto de características que nos distinguen como cordiales y cooperadores y a las que nos referimos al decir que la "unión hace la fuerza"; "cuenta conmigo" o "no somos machos pero somos muchos".

A continuación se mencionan algunas características potenciales del individualismo y la solidaridad:

INDIVIDUALISMO

Persistencia
Tomar riesgos
Adaptabilidad y flexibilidad
Capacidad de influenciar
Calcular, prever
Rapidez de respuesta
Discriminar
Ser único
Creatividad
Entrenar la incertidumbre
Modificar normas poco funcionales

SOLIDARIDAD

Compartir
Relacionarse
Comprometerse
Sensibilidad
Disfrutar
Decidir en consenso
No depender de estructuras
Rígidas
Crear

**Altos retos
Integrar su vida hoy**

Asimismo, la consultora Braun (cit. en *Cambio Organizacional*, IV/6; 1986) opina que "las fuerzas que apoyan un cambio positivo en México son:

1. Existen líderes fuertes, con visión e influencia personal.
2. Idealismo de los mexicanos.
3. Orgullo y coraje para hacer lo que se tiene que hacer.
4. Sacrificio para "lo que está cerca del corazón".
5. Enfoque no lineal, capacidad creativa/institintiva generalizada.
6. Existe capacidad de componer lo más complejo con ingenio y sin diagrama.
7. Valor perenne de la familia mexicana.
8. Velocidad de adaptación a cambios en el entorno".

En nuestra sociedad existe la necesidad de transformarse y no parece sencillo conseguirlo, sobre todo cuando se considera que el trabajo es un castigo y porque se toma una actitud de contraposición y de arreglar las cosas por detrás, manteniendo una actitud conflictiva y poco productiva que ha dado como resultado la crisis con todos sus efectos, como la corrupción; mala administración; leyes del trabajo poco desarrolladas; falta de productividad; mala calidad y un alto costo de la producción y los servicios. Es por esto que es importante cambiar el concepto del trabajo como castigo al trabajo que autodesarrolla. Kasuga (1987) explica que muchos trabajadores no crecen porque sus jefes nunca les dijeron lo que se esperaba de ellos. Matsuchita (1983, cit. en Kasuga, 1987), dice que él se ha acostumbrado a ver las cualidades de sus empleados. Detecta talentos o cualidades para programarlos en los puestos donde puedan dar mejores resultados, de tal forma que el empleado siente que no puede defraudar la fé que el jefe tiene en su capacidad, lo cual lo hará crecer y aprovechar su potencial. A este fenómeno se le llama "Efecto Pigmaleón", y ha sido estudiado para ser aplicado a la conducta humana. De esta manera se puede lograr que los mexicanos crezcan, creyendo en ellos y esperando lo mejor. A esto se le llama hacer cosas extraordinarias con gente ordinaria.

La transformación de los mexicanos es posible y puede ser una realidad, para lograrlo es necesario que los directivos de las empresas se concienticen de la realidad que vive el país, la crisis, los grandes cambios tecnológicos y las características de los mexicanos. Después, de acuerdo a Cornejo (1985), es importante para ser un líder transformador, que sepa ver el lado positivo de su gente. Pues precisamente, las respuestas para alcanzar la productividad que sugiere son un nuevo estilo de dirección, la identificación de objetivos de orden superior, la integración de una filosofía de valores corporativos y la educación; más adelante serán explicados en detalle.

Los mexicanos han demostrado su creatividad y su capacidad para aprender, así como otras características positivas antes mencionadas. Asimismo, Cornejo advierte que es necesario romper muchos mitos que han impedido el progreso de nuestro país en el pasado, como el predestinismo histórico de una cultura de inferioridad y derrotismo, y por el hecho de pensar que "así somos", lo cual nos impide cambiar para ser mejores.

Precisamente este es el reto de los directivos mexicanos, la renovación hacia la excelencia, la búsqueda de la calidad y la productividad, a través de una adecuada dirección de los miembros

de la organización, lo cual no sólo beneficiará a su empresa, sino que contribuirá al crecimiento y desarrollo de nuestro país.

3.2 PROGRAMAS IMPLEMENTADOS EN LA INDUSTRIA MEXICANA

Actualmente en México existen empresas que ya han reconocido la necesidad urgente del cambio hacia la calidad y productividad, y han iniciado programas de Desarrollo Organizacional, Círculos de Calidad, Cultura de Excelencia, capacitación al personal, Administración participativa, etc.

En algunos casos, sólo han sido esfuerzos parciales, en otros ha sido un cambio integral, que ha transformado a la organización. También se ha encontrado que estos programas son tan recientes que no se puede evaluar si los resultados son un éxito o un fracaso. Sin embargo, es un buen comienzo el saber que en México ya se está tomando conciencia de la realidad del país y se hacen esfuerzos por cambiar. Además, su experiencia es una valiosa aportación para aquéllos que deseen seguirlas.

En 1988, la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS), desarrolló un estudio sobre el D.O. en México y encontró que de 108 empresas (100%), sólo 57 (54%) conocía el D.O., y de éstas sólo 13 (12%) lo han aplicado. Asimismo, en 1987 la STPS llevó a cabo un estudio sobre Círculos de Calidad (C.C.) y encontró que de 108 empresas (100%), únicamente 55 (50.93%) conocen o aplican las técnicas de control de calidad y de esas 55 empresas que se consultaron sólo 19 (34.55%) aplican la técnica y 36 (65.45%) la conocen pero no la aplican.

En 1987, Conacyt realizó un estudio en 25 empresas, divididas en cuatro grupos: (1) las que conocen y aplican el Control Total de Calidad (CTC); (2) las que conocen y aplican la técnica de Círculos de Calidad; (3) los grupos de trabajo que conocen los Círculos de Calidad y (4) aquéllos que no conocen ni aplican este tipo de estrategias.

Los resultados reportados indicaron que, en la mayoría de los casos, los CC habían ayudado a incrementar la productividad, propiciar la innovación tecnológica, racionalizar recursos humanos y fomentar el amor a la camiseta. Aquéllos que no tuvieron éxito, explicaron que encontraron resistencia al cambio, problemas con el sindicato, necesidad de afrontar problemas que requerían una solución inmediata para responder a la expansión de la demanda de productos debido al acceso a nuevos mercados, lo cual requirió que se cambiaran los CC por la implantación del control estadístico del proceso, provocando la frustración de los participantes de los círculos de calidad.

Como conclusión, Conacyt señala que "las empresas exageran los efectos de la administración por calidad (no se dan cifras), porque consideran que una menor productividad y la pérdida de competitividad se debe a la falta de calidad, lo cual se traduce en fallas que llegan al cliente. Esto significa tener una visión parcial, que deja a un lado el contexto macroeconómico y que juega un papel decisivo en la empresa, como la introducción de innovaciones tecnológicas, la capacidad de innovar, la particular inserción de cada país en la división internacional del trabajo; los mecanismos de financiamiento nacionales e internacionales, públicos y privados; la relación de subordinación y dependencia que mantienen los diferentes sectores económicos de un país, y las características particulares de los canales de negociación existentes entre las fuerzas y

los sectores que participan en la producción: el gobierno, los empresarios, los trabajadores y los sindicatos* (García, 1987; p. 79).

En empresas fuertes de inversión nacional, se registró que antes de la aplicación de alguna estrategia de CTC y antes de la crisis de los ochentas estas empresas fueron rentables, aún cuando no se preocupaban por la calidad, debido a las condiciones favorables creadas por el proteccionismo estatal y a la "bonanza petrolera".

Otro caso son aquellas empresas que no pueden resolver sus problemas por medio de la administración por calidad debido a la reducción del mercado, en razón de que Pemex dejó de consumir los productos.

Sin embargo, el CTC ayudó a reducir los índices de rechazo, los desperdicios, errores y retrabajos. Se mejoró al máximo la organización de recursos humanos y las relaciones laborales, por lo que se incrementó la productividad, se racionalizó los recursos humanos, dado que favorece la posición competitiva y la búsqueda de nuevos mercados.

Conacyt encontró que en aquellas empresas que tienen una capacidad económica desarrollada y un respetable margen de maniobra en el contexto macroeconómico, las estrategias de administración por calidad contribuyen a resolver sus problemas porque mejoran su organización interna.

En las empresas pequeñas y medianas los CC son una técnica que ayuda a solucionar problemas internos pero son sensibles y dependientes de la lógica macroeconómica del desarrollo del país.

De acuerdo a lo anterior se propone que la administración por calidad se realice básicamente en las empresas que cuentan con: (1) una estructura diferenciada y explícita de funciones y roles; (2) recursos suficientes para llevar a cabo la capacitación del personal, la implantación de propuestas y el financiamiento de asesores externos; (3) capacidad para establecer políticas y objetivos que dirijan el desarrollo de la empresa y (4) capacidad para ofrecer salarios y prestaciones competitivas. Por lo que la administración por calidad funciona de acuerdo a las propuestas japonesas sólo en los grupos de empresas que tienen estas características.

En el caso de organizaciones medianas o pequeñas se requiere cumplir al menos con uno de los siguientes requisitos para que funcionen los CC: (1) existencia de un patrón de interacción familiar; (2) existencia previa de fomento a la participación por parte de los empresarios; (3) proceso de trabajo basado en actividades artesanales o de innovación permanente, donde el trabajador domine el proceso de producción.

Como conclusión a este estudio, se menciona que las propuestas que se han dado para las empresas nacionales se basan en la experiencia japonesa, lo cual aún no es una realidad, y se implanta con tres características contradictorias a la teoría: la administración de calidad se promueve por medio de consultores como política aislada, puesto que no incluye a los proveedores y al consumidor, además el intento de movilización nacional tiene un acentuado carácter político por parte de centros y despachos, y consultoría sin un esfuerzo por parte de empresarios y gobierno. Asimismo existe temor al despido y desapego a la empresa por el trabajador.

Otro elemento que marca la diferencia con Japón es la crisis de México, lo cual favorece la conservación pero no la creación de empleos, por lo tanto, se señala que en México se ha tomado la opción japonesa sin tomar en cuenta las diferencias entre el Japón de la posguerra y el México actual, entre la potencia japonesa y el México en crisis. La única diferencia que se ha marcado es la cultural; a este respecto se han hecho propuestas acerca de un cambio de mentalidad organizacional con una concepción voluntarista y reduccionista que implica voluntad y decisión al cambio por parte de empresarios. Es por esto que, para finalizar, Conacyt señala que el aspecto cultural no ha sido estudiado a fondo y que se han tomado medidas sin un riguroso conocimiento de hábitos, valores y costumbres. Asimismo, el enfoque reduccionista no ha considerado aspectos que influyen en la implantación de la administración por calidad como: el carácter alienado del trabajo; el vínculo de explotación que sostiene a una empresa capitalista y la red de relaciones informales que canaliza la actividad cotidiana de la empresa.

En 1985, Bermudez (Cit. en Robles, 1989), realizó una investigación para saber si las empresas grandes más exitosas de México contaban con un área de D.O. La muestra fue de 50 empresas, de las cuales el 38% realizan o habían realizado actividades de D.O. con lo que se demostró que éste aún no ha conquistado un lugar dentro del organigrama en las empresas de México. Además se encontró que el D.O. colaboró en diferentes grados de efectividad en las organizaciones mexicanas, sin haber conseguido grandes resultados.

Asimismo en 1987-88 Gisemann (cit. en Robles, 1989) realizó una investigación para conocer si las intervenciones de D.O. creadas en Estados Unidos pueden ser aplicadas en México tal como lo describe la teoría norteamericana, de acuerdo a la idiosincrasia y la psicología del trabajador mexicano, así como de las prácticas administrativas y la cultura organizacional mexicana. Además se investigó cuáles son las intervenciones más usadas en México y las recomendaciones que dan los expertos en D.O. para tener éxito. En este estudio participaron veintidós empresas a las que se les aplicó un cuestionario y se encontraron sesenta y una intervenciones aplicadas en estas empresas. Los resultados indican que cinco intervenciones pueden aplicarse igual en México que en Estados Unidos y cincuenta y seis tienen que ser modificadas. Las intervenciones que de acuerdo a los entrevistados pueden aplicarse sin cambios son: Eficiencia de interfases entre grupos, diseño y rediseño de estructuras organizacionales y funcionales, diagnóstico organizacional, APO y productividad.

Con base en estos resultados, se concluyó que menos de 50 % de las intervenciones de D.O. pueden ser aplicadas en México tal y como se hacen en E.U.A. Las principales razones son que en México se requiere mayor estructura en el diseño de las intervenciones, a causa del manejo del poder, la influencia emocional en las relaciones de trabajo y la falta de cultura administrativa; se deben adaptar las intervenciones a la empresa; existen diferencias culturales, y finalmente no utilizar las intervenciones extranjeras sino crear las propias.

Los entrevistados señalaron que el 16% de los resultados obtenidos con el D.O. fueron excelentes, 72% buenos, 8% regulares y 4% malos. Los resultados también indicaron que las intervenciones más utilizadas en México (40%) son las que se dirigen a la organización total y que son poco personalizadas como APO, Control de Calidad, diagnóstico organizacional, etc., lo cual puede deberse a que estas intervenciones no implican valores, sentimientos y actitudes, que son diferentes en México y en Estados Unidos.

En segundo lugar están las intervenciones que se dirigen a la organización y son personalizadas, como análisis de la cultura organizacional, clima organizacional, enriquecimiento del trabajo, etc. y en tercer lugar están las intervenciones dirigidas a los

individuos tales como desarrollo gerencial, liderazgo, planeación de vida y carrera, etc. Finalmente, las intervenciones menos utilizadas son las que se dirigen a los grupos, como la integración de grupos, consultoría de procesos y las reuniones para la solución de problemas. Por lo tanto, Robles (1989) concluye que los resultados se evaluaron de acuerdo a la opinión de los entrevistados, pero cree que son válidos al encontrarse que sólo el 16% de los resultados son excelentes. También encontró que existe una relación directa entre el tiempo de implantación y el impacto de estos programas. Asimismo, los resultados obtenidos corroboran que el D.O. permite obtener cambios sólo a largo plazo.

Por otra parte, sugiere que debe elevarse la efectividad de los programas de buenos a excelentes. Asimismo señala que no se adopten las intervenciones norteamericanas sin antes ser adaptadas a nuestro medio, específicamente en aquellas que implican valores, actitudes y sentimientos. También indica que pueden aplicarse con mayor facilidad aquellas intervenciones que se basan en principios objetivos y metodologías exactas como el CTC, siempre y cuando se tome en cuenta la mentalidad del trabajador mexicano, su cultura y sus prácticas profesionales.

Un caso específico de lo que se ha hecho en México es el de Hylsa, una empresa siderúrgica que desarrolla actividades que van desde la exploración y extracción de mineral hasta la venta de productos terminados y tecnología.

Hylsa, motivada por el deseo de aumentar la productividad, mejorar la comunicación y de entender los procesos sociales que se daban, entre otras razones, contrató en 1972 a una firma consultora para establecer un programa de D.O. que se llevó a cabo de la siguiente manera:

1.- Diagnóstico tentativo a base de cuestionarios y entrevista al primer nivel de la compañía en el que se detectó que había competencia individual y funcional, mala comunicación, dificultades entre línea y staff, problemas para trabajar en equipo, poca participación en la planeación y en la toma de decisiones, etc.

2.- Intervenciones a través de seminarios y sesiones que abarcan a toda la organización de arriba hacia abajo y que a continuación se mencionan:

- Seminario sobre conducta humana.
- Consultoría individual.
- Negociación de roles.
- Seminario para trabajar en equipo.
- Seminario sobre desarrollo de habilidades de consultoría.
- Seminario de desarrollo individual.
- Evaluación del programa.
- Otros programas complementarios (cursos técnicos y administrativos).

3.- Además del programa de D.O. se realizaron programas de efectividad, APO, liderazgo situacional, administración del tiempo, venta de ideas, etc. que fortalecieron el desarrollo de sus ejecutivos.

Asimismo, mediante técnicas de las ciencias sociales se han ido sustituyendo viejos moldes culturales de conducta tales como obediencia ciega a la autoridad por el derecho a disentirla, estricto apego a las normas y sistemas por una flexibilidad mayor; centralización de la toma de decisiones por una participación democrática.

Igualmente, se modificaron viejos clichés de eficiencia y se incorporaron a la cultura organizacional nuevas formas de creatividad, flexibilidad, reto, realización personal y deseo de logro, para que funcionen como motivadores en el trabajo.

Los aspectos más importantes aprendidos durante la implantación del sistema son los siguientes:

- Contar con el apoyo absoluto de la dirección general.
- Ubicar estructuralmente la función del D.O. lo más cerca posible de la dirección.
- Solicitar los servicios del D.O., nunca ofrecerlos.
- Contar con una proporción adecuada de consultores externos e internos.
- Comprender que cada individuo o grupo reacciona de diferente manera, y no como nosotros queremos.
- Tomar en cuenta que el cambio es lento y que no deben esperarse milagros.
- Saber que no todo puede solucionarse y que se puede fallar.
- Ser congruentes entre lo que el consultor dice y lo que se hace.
- Lograr la confianza de los clientes con profesionalismo y hechos en lugar de palabras.
- Responsabilizar al individuo o grupo del seguimiento de sus propios programas de desarrollo.
- Mezclar eventualmente el proceso con la tarea en los procesos del D.O.
- Evitar adueñarse de problemas que tienen un responsable formal, recordar la posición del consultor.
- Inducir sistemáticamente a las intervenciones los nuevos valores organizacionales de conducta y administrativos.
- Realizar programas integrales, abarcando a todos los niveles jerárquicos de la organización.
- Contratar consultores con prestigio profesional.
- Seleccionar cuidadosamente a los consultores externos e internos.
- Actualizarse sistemáticamente en consultoría organizacional.
- Evitar encasillarse con una técnica o sistema por mucho tiempo.
- Obtener continuamente información de lo que se hace en otras empresas y medios.

Se reportaron como resultados del programa que aún no se ha llegado a la etapa formal de evaluación integral del mismo, sin embargo, se considera favorable el balance del programa y sus resultados exitosos.

En este momento no cuentan con cifras o porcentajes, pero existen evidencias de efectividad que se manifiestan con frecuencia y consistencia:

- * Forman parte de la vida de la empresa nuevos valores organizacionales.
- * Trabajo en equipo reconocido.
- * Desaparición de áreas grises entre personas y grupos.
- * La Dirección es más participativa.
- * Las funciones del D.O. se piden con premura.

Igualmente, reconocen que han tenido fracasos; que no todos los líderes cumplen sus compromisos con los subordinados; que se ha sentido impotencia ante problemas críticos, etc.

Otro caso es el programa de comunicación al personal implantado en tres empresas: Chicle Adams, La Colonial y Compañía Medicinal La Campana, operadas por el mismo grupo empresarial, con 2,500 personas y con la posibilidad de integrar algunas partes de Parke Davis a sus instalaciones.

El deseo de un cambio se propició debido a problemas de comunicación y a la opción del ahorro a través de la combinación de estas empresas. Además, se buscaba mediante la comunicación que el personal tuviera mayor comprensión de los objetivos, más participación, identificación con la empresa, lealtad y motivación al trabajo.

La primera acción fue reorganizar integralmente las funciones de Relaciones Industriales y crear el puesto de Director de Relaciones Industriales, asignándole al puesto nuevas funciones. Como resultado se desarrollaron diversos planes, entre éstos el de comunicaciones del personal donde se implantaron las normas siguientes:

1. Se le dió profusa circulación entre los gerentes de la compañía a la declaración de objetivos de la empresa. Sus seis objetivos principales son:

- A) Que la empresa sea un buen lugar para trabajar, donde se obtenga trato justo y equitativo.
- B) Ser una empresa con un crecimiento constante en tamaño y utilidades (entre 12 y 15%).
- C) Ser una empresa manejada profesionalmente, donde se considere importante el trabajo.
- D) Mantener una administración participativa.
- E) Producir y vender productos de calidad para satisfacer necesidades de consumo.
- F) Ser una empresa con espíritu de comunidad que reconozca su responsabilidad social.

2. Se enviaron las revistas internas (enfocadas a la participación del empleado) al hogar de cada trabajador.

3. Se orientó a los trabajadores con un historial mediocre de asistencia y se elaboraron registros de ausentismo de todos los departamentos y se informó de esto a los supervisores responsables. Estas acciones dieron como resultado, en el primer año, una tasa decreciente de ausentismo del 15%.

4. Se les pidió a los gerentes de Relaciones Industriales que pasaran al menos el 40% del tiempo en planta.

5. Se impartió a todo el personal el curso "Forem" sobre utilidades, productividad, impuestos y organización empresarial.

6. Se estableció un programa de inducción completo.

7. Se reconoció al personal con mucha antigüedad (20 años o más) con una cena.

8. Se puso en marcha un programa recreativo donde participan uno de cada seis empleados.

9. Se dió una función de circo para los familiares de los empleados el día de Reyes.
10. Se realizaron visitas mensuales a la planta destinadas a las esposas e hijos del personal.
11. Se revisa periódicamente el contrato colectivo de trabajo.
12. Se enfatizaron los programas de capacitación y adiestramiento del personal.

En mayo de 1974 se realizó una encuesta formal de opiniones que incluyó setenta y dos preguntas, con el objeto de obtener retroalimentación del personal respecto al desarrollo del programa. Como resultado, 2,360 personas contestaron la encuesta en forma anónima. Las respuestas globales fueron favorables; sin embargo, hubo sorpresas encontrándose los siguientes resultados:

- 1) Falta de comprensión del programa de salarios y prestaciones. Para solucionarlo se creó un centro de información en cada instalación para dar literatura y contestar preguntas; se elaboró un reporte de prestaciones para cada empleado y se rediseñaron los programas para explicar el plan de compensación de personal, análisis y evaluación de puestos y encuestas de salarios.
- 2) Se observó que los trabajadores no acudían ni prestaban atención a los pizarrones de avisos, por lo que se rediseñaron los tableros de información, haciéndolos más llamativos y funcionales.
- 3) Se inició un sistema de tiempo flexible en oficinas y en una fábrica se quitaron los relojes checadores.
- 4) Se distribuyó a todo el personal los objetivos de la empresa.
- 5) Se organizaron desayunos gerenciales para intercambiar información y resolver problemas.

Los resultados obtenidos a partir de la implantación de este programa de comunicación en la empresa son: el fortalecimiento de la comunicación con el personal; reducción del índice de rotación; incremento de la productividad; firma de nuevos contratos colectivos, más razonables y con menor agitación laboral; mayor comprensión de los objetivos a alcanzar por todo el personal y expansión de las ventas y utilidades.

3.3 MODELOS DE CAMBIO PROPUESTOS EN MEXICO

Así como se han reportado los esfuerzos de empresas mexicanas por alcanzar la calidad y la productividad, también se han desarrollado modelos mexicanos con base en la experiencia de empresas mexicanas y de otros países, con el objeto de encontrar nuevas y mejores soluciones al reto de nuestro tiempo.

3.3.1 MODELO DE IMPLANTACION DE UNA CULTURA DE EXCELENCIA

Uno de estos modelos es el que propone Cornejo (1985) para implantar una cultura de excelencia, que ya ha mostrado buenos resultados. Este modelo está basado teóricamente en

valiosas experiencias tales como la teoría Z de Ouchi; "En búsqueda de la Excelencia" de Waterman y Peters; estudios diversos de Juran, Deming, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, etc. Asimismo, este modelo se basa en el aspecto práctico, en experiencias de más de veinte años en empresas mexicanas.

El modelo consta de diez etapas, aunque no se considera un proceso estrictamente secuencial, ya que algunas pueden iniciarse simultáneamente, excepto la primera y la quinta, que son fundamentales. Cornejo recomienda que una vez iniciado el proceso no sea suspendido, ya que la frustración que se despierta ante las expectativas no logradas puede poner en peligro a la organización.

PASO 1: BUSCAR LA EXCELENCIA DIRECTIVA.

El reto del director de una organización es obtener resultados y permanecer en el mercado.

En épocas de crisis existe menos tolerancia a los errores y es frecuente que el director culpe a sus subordinados de los fracasos; que tienda a solucionarlo todo por medio de manuales de organización, que sólo han dado como resultado la burocracia y las islas de poder; que contrate asesores o a subordinados para solucionar los problemas. Sin embargo, el personal es el reflejo de los empresarios que les dictan normas y valores, es decir, el estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito o fracaso de la empresa. Si el éxito depende de un director capaz es necesario formar directores capaces. Cornejo afirma que "el líder es quien modela por medio de la capacitación consciente e inconsciente que da a los subordinados, los patrones de conducta esperados influyendo de manera inmediata y los subordinados, a su vez, los derraman en forma piramidal descendente a los demás niveles".

El cambio en el estilo de dirección se da sólo si es asumido por el líder máximo, ya que es quien modelará nuevas conductas. Además, debe trazarse un plan reeducativo por medio de entrenamiento sistemático de él y de todos los cuadros de mando de la organización.

Algunos de los temas que deben incluirse en los cursos para líderes son: aprender a escuchar activamente, liderazgo, motivación directiva e influencia positiva, asertividad, filosofía personal (incorporar a su vida objetivos de orden superior), técnicas de comunicación, de manejo de conflictos, conocimiento de sí mismo, clarificación de valores, etc.

En Japón, el señor Konosuke Matsushita invirtió cerca de cinco mil millones de dólares en su escuela de líderes, porque considera que la mejor forma para desarrollar a la organización y llevarla hacia la excelencia es a través de los líderes, los cuales deben enfocarse a lograr resultados de alta productividad y a satisfacer las necesidades humanas del grupo. Su estilo de dirección debe apoyarse en la administración por resultados, para poder medir los logros y el progreso de la organización.

PASO 2: ANALIZAR LA ACTUAL FILOSOFÍA.

La filosofía corporativa es una pauta de orientación de las acciones que se llevan a cabo en la empresa, y todas poseen una, aunque no siempre esté por escrito, y aun si la tienen, la actitud de los líderes negativos puede despojar de valor a la política escrita e instituir otra llena de apatía y desprecio.

Para conocer cuál es la filosofía que se está aplicando en realidad en la empresa es recomendable realizar una auditoría de la filosofía corporativa, auxiliándose de asesores externos al menos una vez al año para detectar situaciones o problemas y mantener en alto la voluntad de mejorar. Si en la empresa existen conceptos filosóficos es importante investigar cuáles son las creencias fundamentales y si éstas son conocidas por el personal, si afectan a las operaciones diarias; además investigar cómo se comunican estos principios y si son reforzados formalmente por medio de recompensas. También es importante conocer cómo se evalúa la productividad en la empresa.

Después de realizar esta auditoría, el director ya puede conjugar opiniones y reflexionar para definir una filosofía verdadera que tome en cuenta lo siguiente:

- I. Producto o servicio.
- II. Mercados de la empresa.
- III. Operación interna de la empresa.
- IV. Factor humano.
- V. Ideales de servicio de orden superior con la sociedad y el estado.
- VI. Aportación de orden superior a la cultura general.

PASO 3: DEFINIR OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR INTEGRANDO LA FILOSOFÍA CORPORATIVA.

Se ha observado que las empresas que perduran son aquellas que se basan en principios llamados "ideales". Se les llama valores de orden superior a los que son imperecederos y le permiten al hombre darle un significado a su vida, una justificación y la posibilidad de trascender a otra vida superior.

Es necesario saber cuál es el objetivo fundamental de la empresa, en esencia las organizaciones tienen como meta acumular riqueza o la de constituir cambios socioeconómicos. El primer objetivo no tiene utilidad ni una justificación, se trata de empresas al mando de "mercenarios" a los que no les interesa aportar algo a la sociedad, sólo ganar lo más posible. En cambio, las empresas que se interesan en satisfacer necesidades y ayudar a sus trabajadores, como una forma de recompensar a la sociedad que los ha ayudado a crecer es la que está a cargo de verdaderos empresarios.

El compromiso de un empresario con objetivos de orden superior es la congruencia, ya que tiene que difundir valores y respaldarlos cada día con sus acciones. Entre estos valores fundamentales se encuentran la fe, la lealtad, el respeto, la responsabilidad, la honestidad, la cortesía, la rapidez, la iniciativa, la amistad y el nacionalismo. Los objetivos de orden superior están por encima de cualquier otro objetivo y representan la esencia de la filosofía empresarial, por lo que la organización debe girar alrededor de estos valores. Para lograrlo debe difundirse por medio del centro educacional (capacitación).

En síntesis, el director se encarga de revisar la actual filosofía, redefinirla y difundirla en la organización.

PASO 4: COMPROMETER A TODOS LOS LIDERES DE LA ORGANIZACION CON LA NUEVA FILOSOFIA.

El compromiso de los líderes de la organización es necesario para la aceptación y el entusiasmo de la nueva filosofía, por lo que después de definir ésta se debe comprometer a los líderes haciendo ésto del vértice a la base. Los líderes deben entender la filosofía en toda su extensión y asimilar la responsabilidad de dirigir conscientemente su conducta, ya que con sus acciones modelarán la conducta de los demás miembros de la organización.

PASO 5: CONVERTIR LA FILOSOFIA DESEADA EN CULTURA CORPORATIVA.

Lograr que la nueva filosofía se convierta en cultura corporativa es posible, si después de implantarla se llevan a cabo acciones específicas permanentes. Es decir, que se debe apoyar cada principio en una estructura sistemática para estimular su desarrollo y cumplimiento y dar sanciones higiénicas para aquéllos que se niegan a realizarlo.

Una premisa básica a seguir dice: "es más fácil crear un buen hábito, que erradicar una mala costumbre". Por ésto, se recomienda asegurar los logros motivando a los empleados y no imponiendo las tareas. Es mejor vender cada valor, dar estímulos geométricos y sanciones aritméticas.

PASO 6: DESARROLLAR LIDERES DE EXCELENCIA E INVOLUCRAR A LOS LIDERES SINDICALES.

Dirigir es "hacer a través de los demás", por lo que el líder máximo de la organización debe fomentar la formación y desarrollo de sus líderes. De acuerdo a Cornejo, existen tres tipos de líderes: el natural es aquél que nace con carisma y dotes para influir en los demás; el líder circunstancial es el que tiene el poder para satisfacer necesidades y resolver problemas, por lo que adquiere influencia en los demás; el líder cognoscitivo es aquél que ha sido entrenado sistemáticamente para serlo. Sin embargo, el hecho de ser un líder no garantiza que sea positivo; en la medida que se aseguren los líderes positivos se alcanzará la excelencia.

Las relaciones obrero-patronales tradicionalmente han sido tensas, sin embargo no tiene siempre que ser así; lo que se requiere es presentar a los líderes sindicales un plan de productividad y excelencia que se plantee como una solución para mantener, preservar y engrandecer una fuente de trabajo, para crear una alianza productiva y mirar en la misma dirección. Un líder sindical, por tanto, también requerirá de cursos de alta gerencia.

En el grado en que se invierta en el entrenamiento y desarrollo de líderes, se logrará el crecimiento y motivación de todo el personal. De acuerdo a la teoría del estilo de liderazgo de Blake y Mouton (cit. en Cornejo, 1985), en organizaciones excelentes se necesita de líderes con un alto interés en la producción y en las personas. Es decir, un hombre 9.9 que conjunte a seres humanos para lograr objetivos.

Lograr la productividad es un proceso largo, hay que entender que ésta no radica en la forma en que el gerente organiza a sus colaboradores, sino en el modo como los trata (efecto Pigmalión). Para establecer e implementar el proceso de productividad adecuado a nuestra sociedad se necesita de:

1. *Dirigentes convencidos de que este cambio es posible.*

2. Verdadera investigación del potencial con el que cuenta cada líder, para identificar áreas de desarrollo.
3. Concientizar a las personas cuyo potencial se está desarrollando para lograr que cooperen en su entrenamiento y superación.
4. Elaborar e implementar un programa de entrenamiento intensivo en el que se evalúe constantemente el avance y la asimilación de conocimientos.
5. Paciencia para lograr los resultados esperados.

En síntesis, lograr que los mexicanos sean productivos consiste en un estilo de excelencia directiva que tome en cuenta lo siguiente:

- * Ser auténticos.
- * Buscar y considerar el potencial de la gente.
- * Crear conciencia.
- * Desarrollar.
- * Ser positivos.
- * Paciencia.

PASO 7: INSTALACION DE UN SISTEMA EFICAZ DE APR (ADMINISTRACION POR RESULTADOS).

Las organizaciones que han alcanzado la excelencia llevan un sistema de APR, ya que permite evaluar el desempeño y erradicar las evaluaciones subjetivas. La APR está basada en dos principios filosóficos: (1) los resultados como medida única de evaluación y (2) la participación, a través de la cual los involucrados pueden enriquecer su talento mediante el logro de los objetivos.

Cornejo considera necesario la instalación de un sistema de APR (u objetivos), ya que si es bien aplicado logra desarrollar a la gente y motivarla por su participación, además de simplificar la evaluación y trayendo consigo equidad al momento de premiar y promover al personal.

PASO 8: DESARROLLO DE UNA CULTURA DE CONTROL ESTADISTICO.

En los años 50's los doctores Deming y Juran aportaron las técnicas de control estadístico de calidad y por ésto se les atribuye gran parte del milagro japonés, ya que mediante el control estadístico de las fallas pueden atacarse objetivamente los problemas que afectan a la organización. Si se lleva a todas las áreas de la empresa permitirá jerarquizar las acciones para desarrollar un producto o servicio de calidad. Para lograrlo es necesario la participación de todos los miembros de la organización, otorgando a cada persona la función de autocontrol de sus fallas.

PASO 9: IMPLANTAR UN SISTEMA ORGANIZADO DE PARTICIPACION: CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD (CCC).

Si se han llevado a cabo los cambios descritos en los pasos anteriores, los CCC se realizarán sin esfuerzo, ya que éstos son el resultado de una cultura de excelencia; de lo contrario, su vida será efímera y se convertirá en un sistema de manipulación y explotación del trabajador.

PASO 10: CREACION DE UN CENTRO EDUCATIVO: CLAVE DEL EXITO EMPRESARIAL.

La respuesta para que América Latina logre su desarrollo es la educación. Es muy importante que se dé un cambio en el empresario y el trabajador, por lo tanto el desafío es demostrar que la educación es el camino, a través de una formación técnica, humana y cívica. Además de cumplir con la misión social que tiene la empresa y sus trabajadores con la sociedad.

"Todo ser humano destinado a desempeñar una labor debe ser capacitado de acuerdo con las necesidades mismas de él y de su empleo. Esta labor debe involucrar a todos los integrantes de una empresa, institución o grupo laboral, desde el vértice hasta la base, tanto al director general como al último de los empleados de la jerarquía organizacional" (Cornejo, 1985; p. 181-182).

A través de un centro educacional se difundirá la filosofía de excelencia y en el cual se contemplarán programas de cultura corporativa, además de los programas técnicos y de especialización según el giro de la empresa.

Asimismo, se sugiere que en los programas de capacitación técnica se incluya la filosofía corporativa, es decir, darle a cada curso un sentido filosófico, humano y cívico. Además debe fomentarse la creatividad de los empleados.

Los programas de cultura corporativa deben impartirse por los ejecutivos, con lo que se comprometen a ser congruentes en su decir y hacer, además de lograr la identificación del personal.

Precisamente en los diez pasos antes mencionados está la respuesta para alcanzar la productividad.

3.3.2 MODELO DE MEJORAMIENTO CONTINUO

El presente modelo está basado en la Administración por Calidad, ya que su creador, Luis L. López, afirma que este sistema permite descubrir fallas a tiempo, mejorar el proceso, ayudando a las personas a cambiar de actitud, etc. Además señala que los empleados trabajan mejor cuando entienden su misión, funciones y responsabilidades, así como los requerimientos de sus productos.

Para implantar este modelo, es necesario primeramente definir la misión, la función y la responsabilidad de cada puesto; identificar los productos o servicios, los clientes y los proveedores tanto externos como internos. Asimismo, deberá elaborarse un sistema de reconocimientos, un método sistemático de identificación y solución de problemas, un sistema de medición de los costos de la calidad por medio de herramientas estadísticas sencillas y del análisis de la competencia.

El cambio hacia la calidad debe ser interno y se logra a través de la capacitación y el entrenamiento. Asimismo, enfatiza que los gerentes deben ser instructores, para lo cual deben aprender lo que es la calidad y después aplicarla, para que más adelante enseñen a sus subalternos y supervisen la aplicación de sus nuevos conocimientos.

Sin embargo, al inicio los gerentes deben conocer lo que han hecho bien y lo que no, por difícil que sea, para evitar los errores anteriores. El resultado final de este esfuerzo es que se obtiene mayor satisfacción del cliente a menor costo.

Para llevar ésto a cabo López propone lo siguiente:

El primer paso es evaluar a la empresa para obtener un diagnóstico que permita conocer su situación en materia de Calidad/Productividad.

El siguiente paso consiste en entrenar a la primera generación a través de la Escuela de Liderazgo en Calidad y Productividad. Más adelante esta primera generación se encargará de entrenar a una segunda generación por medio de la escuela citada.

Asimismo, debe conformarse en forma simultánea un comité de calidad que se encargará de elaborar la filosofía y las políticas de la empresa, así como de darle seguimiento. Además evaluará proyectos de calidad propuestos.

Por otra parte, se seguirá dando el entrenamiento en cascada, siendo los jefes instructores en esta escuela.

Se establecerán reuniones mensuales con el apoyo de consultores externos y se propiciará un desligamiento gradual hasta que la empresa sea capaz de llevar el programa de mejoramiento continuo sin asesoría.

Por tratarse de un programa de mejoramiento continuo no debe olvidarse su función renovadora, ya que el éxito dependerá de mantener este programa vigente y no tomarlo simplemente como una moda pasajera.

CAPITULO IV

IMPLANTACION DE UNA ESTRATEGIA DE CALIDAD/PRODUCTIVIDAD EN UNA EMPRESA FARMACEUTICA MEXICANA

4.1 ANTECEDENTES.

La idea de desarrollar un programa de comercialización que viniera a innovar las estrategias mercadológicas en la industria farmacéutica surgió entre 1984 y 1985 de tres directores comerciales de una empresa farmacéutica, que dirigían las áreas de comercialización de las plantas de Francia, España e Italia. Estos directivos propusieron un nuevo enfoque y, consecuentemente, un cambio en las estrategias de venta y promoción de los productos de la compañía. El cambio propuesto estaba fundamentado en una filosofía que enfatizaba la importancia de satisfacer las necesidades del cliente, es decir el médico, para lo cual se hacía imperativo romper con el sistema de ventas tradicional y desarrollar aquél que permitiera ofrecer al médico lo que éste necesitara en relación con su propio campo de trabajo, de manera que se facilitara la consecución de los objetivos de ventas de la compañía.

El médico es el principal cliente de la empresa, en relación a este producto en particular, pues es quien lo prescribe al paciente o consumidor, por lo que los esfuerzos mercadológicos deben dirigirse al médico con el fin de convencerlo sobre la efectividad del producto y convertirlo en prescriptor. Este esfuerzo se ve reflejado, como consecuencia, en las ventas del producto.

El método de promoción de los productos farmacéuticos que se ha empleado en la industria de los fármacos durante décadas, consiste en contratar representantes con un nivel de escolaridad de preparatoria, a quienes se les instrúa sobre el uso de literatura (folletos que contienen información sobre los productos) y muestras médicas, para presentarlas al médico. De esta forma, se entrenaba al representante haciéndole memorizar y repetir la información contenida en los folletos, teniendo que adoptar una postura particular al hacer la presentación ante el médico, ésto es, permanecer de pie, ligeramente inclinado y sostener la literatura señalando al mismo tiempo los dibujos y texto impresos en ésta, repitiendo la información memorizada, todo ello en un máximo de cinco minutos, tiempo en el que también se le proporcionaba al médico una muestra del producto y un obsequio, como una pluma, una agenda e incluso un reloj. Básicamente en ésto consiste una visita médica tradicional.

Los directores comerciales de Italia, Francia y España no estaban convencidos sobre la idoneidad del sistema tradicional de ventas, en relación con los resultados obtenidos y los objetivos de la organización, por lo que decidieron conjuntar sus esfuerzos para crear un nuevo programa encaminado a optimizar los resultados de ventas, a través del mejoramiento continuo de las estrategias de comercialización, implementadas para satisfacer las necesidades del mercado.

Para diseñar este programa, fué necesario realizar primeramente una detección de necesidades, que se llevó a cabo de manera informal, entrevistando a médicos para conocer su opinión acerca del método tradicional de ventas, la literatura, la muestra médica y el obsequio, así como la relación que el representante establecía con el médico, su preparación y formación técnica. Igualmente, se les interrogaba sobre lo que a su juicio consideraban útil y trascendente de una visita médica, el apoyo que podrían recibir de la empresa de manera que contribuyera a su desarrollo profesional, y las características que debería tener el representante de ventas que los visitara.

Las entrevistas realizadas permitieron conocer la opinión del médico sobre la visita tradicional y el sistema de ventas empleado en la industria farmacéutica, así como sus necesidades reales. De esta forma, se confirmó la hipótesis de los directores comerciales que proponían el cambio, sobre la poca efectividad del método tradicional de ventas y la falta de credibilidad de los medios utilizados. Asimismo, los médicos requerían de métodos innovadores que satisficieran sus necesidades profesionales relativas a información científica, actualización de conocimientos, intercambio de ideas, participación en eventos médicos (e.g. congresos y conferencias) y un trato personal y profesional acorde a sus expectativas y nivel cultural.

Conociendo las necesidades del mercado, los directores comerciales de los tres países mencionados se preguntaron cómo podían innovar en el terreno de las ventas farmacéuticas, qué estrategia mercadológica orientada a satisfacer las necesidades detectadas podría desplazar al sistema tradicional.

El desarrollo de un programa que permitiera alcanzar esta meta no era sencillo, implicaba un cambio no sólo en los medios a utilizar, sino también en la actitud y la cultura de todos aquéllos que participarían en el cambio y que habían empleado por años el método tradicional, convencidos de su efectividad.

Se decidió, por lo tanto, introducir gradualmente el cambio, implementándose, una por una, cada estrategia innovadora, suprimiendo al mismo tiempo alguno de los medios convencionalmente empleados. No hubo una estricta planeación al respecto, sino que más bien se fueron tomando decisiones e implantando acciones, en función del comportamiento del mercado y su reacción al cambio. De la misma manera, no se buscó estructurar el programa como tal, dándole una forma o contenido específicos, sino que se fué creando gradualmente, a medida que se iban introduciendo las nuevas estrategias de comercialización y detectando fallas en su implementación o la necesidad de nuevos cambios al sistema tradicional.

Los resultados que se obtuvieron en estos tres países europeos fueron excepcionales, observándose un notable incremento en las ventas a partir de la implantación del programa. En el caso de Italia, por ejemplo, la compañía, que ocupaba los últimos lugares en relación con las empresas de la competencia, llegó a ocupar uno de los primeros lugares en ventas. Los resultados fueron igualmente satisfactorios en los otros países donde se implementó el programa.

En Julio de 1988, el director comercial de la compañía en España, que había sido reconocido por los resultados que obtuvo a raíz de la implementación del programa, es trasladado a la planta de México, también como director comercial, con el propósito de lograr un mejoramiento de los resultados de ventas alcanzados en esta empresa, que para esa fecha se encontraba en una situación difícil que se veía reflejada en índices de ventas inferiores a los esperados, lo cual colocaba a la compañía en una posición crítica con respecto a la competencia.

En México, el director comercial diseñó e implantó formalmente el programa de mercadotecnia, al cual llamó "Medi-Mark" (como abreviación de Medical Marketing - Mercadotecnia Médica), y formó un equipo de trabajo que también se conoció como "equipo Medi-Mark". Junto con él estableció los objetivos que perseguía el programa y las actividades a seguir en su implementación.

Cabe mencionar que esta estrategia se implementó para promover el producto más fuerte de la compañía, tratándose de un anti-hipertensivo, perteneciente a la familia de los inhibidores de la ECA (Enzima Convertidora de la Angiotensina), con un período aproximado de diez años en el mercado, siendo el primer producto cardiovascular inhibidor de la ECA que sale a la venta en el mercado farmacéutico mundial. En la actualidad existen tres productos más inhibidores de la ECA en el mercado, que constituyen la competencia más fuerte de este producto en particular.

4.2 OBJETIVOS.

Los objetivos que se contemplaron en la implantación de la estrategia Medi-Mark fueron los siguientes:

A) Lograr el convencimiento del médico acerca del beneficio del producto, convirtiendo al médico no-prescriptor en un médico prescriptor.

B) Lograr una mayor penetración del producto en el mercado para el año de 1989.

C) Incrementar en un 100% las ventas del producto en el año de 1989, en relación con el año anterior.

D) Lograr un significativo aumento del retorno a la inversión, en relación al obtenido por la fuerza de ventas en 1988.

E) Mejorar el conocimiento técnico que el representante de ventas tiene sobre el producto, en términos de las calificaciones obtenidas en su evaluación.

4.3 PROGRAMACION DE ACTIVIDADES.

La implantación de la nueva metodología mercadológica en el área de comercialización de la empresa conllevó una serie de actividades que explicaremos a continuación.

4.3.1 CONCEPTO DE MEDI-MARK.

Primeramente, para poder poner en marcha la metodología propuesta, se definió el concepto de Medi-Mark como "una actividad comercial que tiene como objetivo conseguir una alta

penetración de los productos de la empresa en el mercado, empleando diversos medios para transmitir al médico una información seria, científica, objetiva y creíble.*

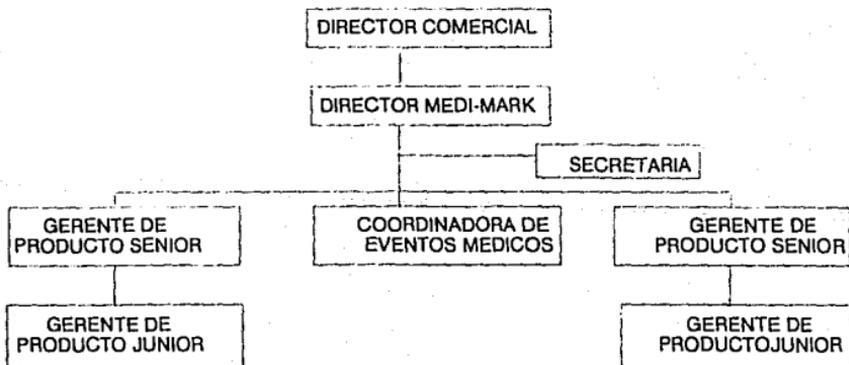
Medi-Mark se creó como un área de apoyo y asesoría a los restantes departamentos de la división Comercial, en especial al área de ventas, pues propone estrategias y medios de comercialización innovadores para la difusión del producto en el mercado nacional y busca, en forma constante, información actualizada sobre investigaciones científicas recientes, a nivel nacional e internacional, relacionadas con los productos de la compañía, brindando esta información a las áreas de ventas y entrenamiento para mantener actualizados a los representantes y de esta manera ellos puedan ofrecer al médico información seria, científica y actual.

Sin embargo, más que un área, Medi-Mark constituye una filosofía que comparten todos los miembros de la división Comercial, ya sea que pertenezcan al departamento de ventas, mercadotecnia, entrenamiento o servicios administrativos, pues comprende valores propios que dirigen la conducta de los integrantes de la división hacia la consecución de los objetivos de la organización, de la misma forma que determina el patrón de actividades, opiniones y actitudes del equipo de trabajo. Estos valores compartidos a los que nos referimos son: comunicación, integración, trabajo en equipo, cooperación, participación y el hacer bien el trabajo desde la primera vez (calidad), entre otros, que propician un ambiente de cordialidad y compañerismo, lo cual a su vez permite alcanzar los objetivos contemplados. Por lo tanto, en la medida en que se comparta esta filosofía, esta "forma de ser", constituirán Medi-Mark todos y cada uno de los miembros de la división.

4.3.2 ORGANIGRAMA DE MEDI-MARK.

Se estructuró el organigrama del área de Medi-Mark, estableciéndose la misión y funciones de cada puesto a través de la elaboración de los análisis de puestos respectivos.

El organigrama del área de Medi-Mark se presenta a continuación:



4.3.3 ANALISIS DE PUESTOS Y DETERMINACION DE LA MISION DE CADA PUESTO.

4.3.3.1 ANALISIS DE PUESTOS.

El procedimiento de análisis de puestos utilizado para los fines de este proyecto se basó en una adecuación hecha sobre el sistema Hay, realizándose entrevistas dirigidas al director del área de Medi-Mark y al gerente de ventas para establecer la misión de cada puesto (objetivo general), ubicación en el organigrama, finalidades (objetivos específicos), entorno del puesto y especificaciones, que se refieren a los requisitos para ocupar el puesto, habilidades y conocimientos, tipo de responsabilidad, grado de supervisión, remuneración en número de salarios mínimos y trascendencia del puesto (ver anexo 1).

Los análisis de puestos, asimismo, permitieron realizar la valuación correspondiente a cada puesto por parte de un comité integrado por representantes de cada una de las áreas principales de la empresa, con el objeto de determinar la remuneración adecuada para cada puesto.

4.3.3.2 MISION DE LOS PUESTOS.

De acuerdo a los análisis de puestos la misión de cada uno de los puestos del área de Medi-Mark se estableció de la siguiente manera:

DIRECTOR DE MEDI-MARK: Definir, asegurar y acelerar el proceso de comercialización de cada uno de los productos para incrementar la productividad y las utilidades de la compañía a corto y largo plazo, en base a los planes de mercadeo y a la filosofía Medi-Mark.

GERENTE DE PRODUCTO: Coordinar el desarrollo de estrategias de comercialización de los medicamentos asignados, buscando que cada una de ellas se lleve a cabo en forma eficiente.

COORDINADOR DE EVENTOS MEDICOS: Diseñar, organizar, coordinar y controlar los eventos de la dirección Medi-Mark, de acuerdo a sus estrategias de comercialización.

SECRETARIA DE LA DIRECCION MEDI-MARK: Apoyar administrativa y secretarialmente al Director Medi-Mark y a los integrantes de la Dirección.

4.3.4 PERFIL Y SELECCION DE LOS INTEGRANTES DEL AREA DE MEDI-MARK.

Con base en los análisis de puestos elaborados se procedió a establecer el perfil de los puestos que conforman el área de Medi-Mark. Los perfiles se presentan en la siguiente página:

GERENTE DE PRODUCTO

EDAD	24 A 35 años
ESCOLARIDAD	L.A.E o Medicina
SEXO	Masculino o femenino
ESTADO CIVIL	Indistinto
EXPERIENCIA	Un año en ventas
HABILIDADES	Relaciones interpersonales Facilidad de palabra Organización Actitud de servicio Toma de decisiones Manejo de grupos Liderazgo

COORDINADORA DE EVENTOS MEDICOS

EDAD	24 a 30 años
ESCOLARIDAD	L.A.E.
SEXO	Femenino
ESTADO CIVIL	Preferentemente soltera
EXPERIENCIA	Un año en coordinación de eventos
HABILIDADES	Relaciones interpersonales Iniciativa Creatividad Capacidad de negociación Facilidad de palabra Manejo de grupos Manejo de detalles Organización
OTROS	Excelente presentación

SECRETARIA	
EDAD	23 a 32 años
ESCOLARIDAD	Comercio
SEXO	Femenino
ESTADO CIVIL	Indistinto
EXPERIENCIA	Un año
HABILIDADES	Relaciones interpersonales Actitud de servicio Capacidad de trabajar bajo presión Organización

Una vez definidos los perfiles de cada puesto, se determinó qué candidatos internos serían considerados para ocupar tales puestos, en función de las evaluaciones de su desempeño laboral. Esta medida se complementó, además, con entrevistas realizadas a cada uno de los candidatos, con el objeto de evaluarlos de acuerdo al perfil requerido, tomándose finalmente una decisión en consenso entre las divisiones de Recursos Humanos y Comercial sobre las personas que serían promovidas para ocupar los puestos de gerente de producto y coordinadora de eventos médicos.

En el caso de la secretaria, se procedió a realizar el reclutamiento a través de fuentes tales como grupos de intercambio, boletín interno y cartera, realizándose posteriormente la selección del candidato a través de entrevistas iniciales y profundas y de exámenes técnicos, así como de entrevistas que el director de Medi-Mark realizaba con los candidatos que habían obtenido resultados satisfactorios en su evaluación. Finalmente, se seleccionó y contrató a la secretaria del director de Medi-Mark.

4.3.5 DETECCION DE NECESIDADES.

Lo primero que el equipo de trabajo Medi-Mark, recién formado, tenía que hacer para poder diseñar e implementar las nuevas estrategias de comercialización y decidir el curso de acción a seguir, consistió en detectar las necesidades del cliente, en este caso el médico. Para ello, se realizó una encuesta basada en un cuestionario que permitió llevar a cabo entrevistas semiestructuradas a una muestra de cincuenta médicos, veinticinco cardiólogos y veinticinco médicos generales (ver anexo 2). A través de esta entrevista se pretendía conocer la opinión del médico acerca de varios aspectos de importancia en la comercialización de los productos farmacéuticos. Los aspectos contemplados se referían a la visita médica tradicional, los representantes de ventas, la industria farmacéutica y su apoyo al médico, las características que

debe tener el representante de ventas ideal, y nuevos medios de promoción tales como organización de eventos, uso de audiovisuales en la visita médica y estudios clínicos.

Los resultados obtenidos de la detección de necesidades realizada se reportan en el apartado 4.9 correspondiente a Resultados. Con base en ellos, se decidieron las actividades que se llevarían a cabo en la implementación del programa.

4.3.6 PERFIL, SELECCION E INDUCCION DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

4.3.6.1 PERFIL DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

Uno de los resultados encontrados en la detección de necesidades realizada, reflejaba la necesidad inminente del médico de contar con información seria y creíble acerca del producto, proporcionada por personal debidamente preparado que contara con amplios conocimientos técnicos y un nivel cultural a la altura del nivel del médico, lo cual le permitiría establecer una comunicación abierta con éste, favoreciendo igualmente el intercambio de ideas e información referente al producto. Esto implicaba, por lo tanto, un cambio de la imagen del representante de ventas tradicional y exigía al mismo tiempo determinar un nuevo perfil del representante, acorde a las necesidades del médico.

El perfil Medi-Mark que se diseñó especialmente para la fuerza de ventas difería en gran medida del perfil tradicional, como se muestra en la siguiente comparación:

PERFIL TRADICIONAL	PERFIL MEDI-MARK
Sexo masculino	Sexo masculino o femenino
Edad: 25 a 45 años	Edad: 23 a 32 años
Escolaridad: Preparatoria, carrera trunca o terminada	Escolaridad: Estudios profesionales concluidos
Experiencia en ventas (preferentemente en la industria farmacéutica)	Experiencia no indispensable
Disponibilidad de horario	Disponibilidad de horario

El perfil Medi-Mark exige, además, facilidad de palabra, dinamismo, iniciativa, capacidad de planeación y organización, asertividad, seguridad y confianza en sí mismo, orientación a ventas, actitud de servicio, habilidad para establecer relaciones interpersonales, disciplina de estudio, habilidad para detectar necesidades, orientación hacia el retorno a la inversión y capacidad de toma de decisiones.

4.3.6.2 SELECCION DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

Las características que las áreas de Medi-Mark y Recursos Humanos establecieron en el perfil Medi-Mark fueron determinantes en la selección de un nuevo grupo de representantes, que constituiría una fuerza de ventas piloto, a la que se le llamó "fuerza delta" (para diferenciarla de la "fuerza gamma", integrada por los representantes de ventas convencionales).

En esta etapa la división de Recursos Humanos llevó a cabo el reclutamiento y selección de los candidatos, en Agosto de 1988, utilizando como principal fuente de reclutamiento anuncios de prensa.

Posteriormente se procedió a la selección de los futuros representantes por medio de la técnica de la entrevista, en la que se evaluaron los aspectos contemplados en el perfil Medi-Mark para determinar si el candidato era o no apto para desempeñar el puesto.

Se hizo uso de entrevistas iniciales, como primer filtro, en las que se verificaba con el candidato la información que éste proporcionaba en su solicitud y/o curriculum, aclarando dudas o datos a través de preguntas cerradas.

Posterior a la entrevista inicial, los candidatos que cubrían las características estáticas del perfil (edad, escolaridad, experiencia, horario y presentación) eran citados nuevamente a una segunda entrevista (entrevista profunda), en la que se exploraban las áreas referentes a experiencia laboral, educación, familia, intereses, pasatiempos, metas, autoconcepto e interés por las ventas en el ramo farmacéutico.

Una vez que Recursos Humanos seleccionaba a aquellos candidatos que cubrían el perfil Medi-Mark, concertaba una cita con los gerentes de ventas para que también entrevistaran a los candidatos seleccionados, para finalmente tomar una decisión en consenso y proceder a la contratación, previa aprobación del examen médico de ingreso.

Cabe destacar que el curso de entrenamiento al que asistieron los nuevos representantes, una vez contratados, constituyó también un proceso de selección, pues el curso permitió evaluar, de manera informal, el comportamiento de los representantes en cuanto a su interacción e integración al grupo, participación, liderazgo, iniciativa, disciplina de estudio, rendimiento bajo presión, etc. Asimismo, se evaluaban técnicamente (conocimientos y aprendizaje), estableciéndose una calificación mínima de 7 para aprobar el curso, de lo contrario, no se les renovaba el contrato, cuya duración se establecía en función de la duración del curso. Los representantes que aprobaban satisfactoriamente el curso de entrenamiento, por otra parte, recibían su contrato por tiempo indeterminado.

4.3.6.3 INDUCCION.

Una vez contratados, los representantes de ventas asisten al curso de inducción a la empresa, llamado "Programa de Orientación al Nuevo Empleado" (PONE), que está bajo la responsabilidad del área de Recursos Humanos. Este curso aborda temas referentes a los antecedentes históricos de la compañía, su misión y filosofía, objetivos y compromisos, organigramas, productos médicos tanto del área humana como del área veterinaria, prestaciones y beneficios y un recorrido a las instalaciones de la compañía. La inducción permite a los representantes conocer y ubicarse en la empresa, así como en el puesto que desempeñarán.

4.3.7 ENTRENAMIENTO DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

4.3.7.1 ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA DELTA.

La filosofía Medi-Mark enfatiza la preparación profesional y técnica de los representantes de ventas, por lo que el área de Medi-Mark, en coordinación con la Gerencia de Capacitación y la Gerencia de Ventas, desarrolló un curso intensivo de entrenamiento con duración de cinco semanas. Las tres primeras se les instruyó en bases médicas (anatomía y fisiología, acción del producto, efectos y contraindicaciones, productos de la competencia, precios, etc.). La cuarta semana se le asignó a cada representante un acompañante ya experimentado (ya fuera otro representante o gerente de distrito) para observar el trabajo de campo. Finalmente, en la última semana se les instruyó en las técnicas de ventas, aplicándolas directamente a los productos de la compañía. Asimismo, se les explicó los trámites administrativos, importantes en el desempeño de su labor, como visita a distribuidores y levantamiento de pedidos, cuentas de gastos, reportes, etc., y se les entrenó sobre el uso de material y equipo utilizado en la labor de promoción.

El nuevo sistema de entrenamiento se creó sobre las bases siguientes:

1. La necesidad del representante de conocer, desde el inicio, qué producto va a promover, sus indicaciones y contraindicaciones, quiénes son sus clientes y cuáles son sus necesidades, quién es el consumidor final y cuáles son sus características, quién constituye la competencia y cómo trabaja.

Una vez que el representante adquiere una visión general del producto y su entorno, los instructores le proporcionan los elementos necesarios para que investigue por sí mismo las características del producto, anatomía, patofisiología, etc.

2. El instructor es un "asesor", no es el maestro convencional. El propicia el interés hacia el producto y hacia la filosofía Medi-Mark entre los representantes; inculca la cultura de estudio e investigación y la filosofía de mantenerse actualizado.

3. No existen las cátedras convencionales, los representantes trabajan en equipos, investigan y discuten los temas en equipo y finalmente los presentan ante el grupo total.

4. Se proporcionan al grupo bibliografía, libros de texto, una biblioteca, audiovisuales y películas. Igualmente, se organizan visitas a hospitales y a las bibliotecas de las universidades.

5. Durante el período que abarca el entrenamiento el representante vive una situación más cercana a la realidad; se fomenta el hábito de la investigación en la resolución de un problema, al mismo tiempo que se minimiza la dependencia hacia el instructor.

6. Se ha establecido un estándar de conocimiento técnico y se ha desarrollado un sistema permanente de evaluación.

7. Se ha implementado un sistema permanente de entrenamiento, posterior al curso de preparación, a través de videos, cassettes, evaluaciones, estudios clínicos, correspondencia, etc.

8. Se le da seguimiento a cada representante a través de un formato de evaluación que aplica el gerente de distrito periódicamente, para mantener informado al departamento de entrenamiento sobre el nivel técnico de los nuevos representantes.

4.3.7.2 ENTRENAMIENTO DE LA FUERZA GAMMA.

En septiembre de 1988, la fuerza de ventas gamma participó en un entrenamiento especial que tenía por objeto dar a conocer a los representantes convencionales los nuevos medios y técnicas de comercialización e instruirlos en su uso, así como introducir la filosofía Medi-Mark, haciendo resaltar las diferencias y ventajas de este innovador sistema con respecto al sistema tradicional de ventas, buscando al mismo tiempo el cambio de la cultura del representante convencional y la aceptación del cambio mismo.

El curso difería del impartido a los representantes de nuevo ingreso (fuerza delta) en cuanto a dimensión y contenido, pues contemplaba solamente las técnicas de comercialización y el manejo de material promocional y equipo de apoyo. Se enfatizaba, asimismo, la importancia del cambio y los beneficios que éste aportaría, realizándose una labor de sensibilización para la aceptación del cambio. El entrenamiento no incluyó temas técnicos relacionados con el producto; sin embargo, se puso a disposición de los representantes bibliografía, artículos, libros, audiovisuales y películas.

La duración del curso para cada bloque de representantes fue de tres días (tiempo completo), impartido y diseñado por el departamento de entrenamiento, en colaboración con el equipo Medi-Mark.

4.3.7.3 EVALUACION DE LAS FUERZAS DE VENTAS.

Al finalizar el entrenamiento se evaluaron los conocimientos técnicos con respecto al producto, tanto de los representantes de la fuerza de ventas delta, como de los representantes de la fuerza gamma, mediante un examen global, elaborado por el departamento de entrenamiento, que se aplicó una vez concluido el curso.

4.3.8 MEDIOS DE COMERCIALIZACION.

Una vez que los representantes fueron debidamente entrenados para comenzar su labor en el campo, se les asignó una zona específica de trabajo, de acuerdo a su lugar de residencia y a las necesidades de la compañía, proporcionándoles a cada uno una lista de los médicos generales y especialistas que trabajan en esa zona, la cual proviene de una cartera ya elaborada que contiene los datos de los médicos potenciales en cada zona. Dadas las diferencias existentes entre los perfiles de las fuerzas de ventas gamma y delta, y las necesidades de los médicos, se estableció que los representantes de la fuerza delta visitaran a los médicos especialistas, mientras que los representantes de la fuerza gamma visitaran a los médicos generales.

En Octubre de 1988 los representantes de ventas de las fuerzas delta y gamma introdujeron los medios de comercialización para promover el producto, sustituyendo así la literatura, la muestra médica y el obsequio.

Como primer medio se encuentra la proyección de diapositivas, las cuales son tomadas de libros y revistas médicas, introduciéndose también el nombre del producto, y presentándose al médico, a quien se le motiva a observar la proyección y cuestionar sobre el producto.

Otro medio de comercialización son los estudios clínicos publicados en revistas médicas de prestigio científico, cuyo acceso es difícil para muchos médicos dado su elevado costo. Así, el representante obsequia al médico copias de los artículos que exponen los estudios e investigaciones realizadas en relación con la sal del producto.

En muchos casos también se obsequian libros de medicina que el médico no posee, o ediciones recientes de algún libro que tenga gran valor en el campo de la medicina.

Un medio que permite transmitir información a varios médicos a la vez es la organización de eventos, tales como conferencias, congresos, simposios, mesas redondas, etc. Estos pueden ser organizados y convocados por asociaciones o sociedades médicas, en cuyo caso la empresa otorga el financiamiento necesario, o también pueden ser organizados por la propia fuerza de ventas de la compañía, en coordinación con Medi-Mark (ya sean eventos locales, regionales o nacionales), existiendo el acuerdo con las sociedades y asociaciones médicas de que todo evento sea convocado públicamente por una institución o sociedad médica, independientemente de que la organización y financiamiento esté a cargo de la empresa.

Material promocional como plumas, tazas, calendarios, agendas, etc., continúa distribuyéndose tanto en las visitas médicas como en los eventos.

Para lograr el involucramiento y colaboración del médico con la compañía se busca también formar líderes de opinión, recurriendo a médicos con cierto prestigio en el medio, ya sean conocidos local, regional o nacionalmente, a quienes se les invita a grandes eventos, nacionales e internacionales, absorbiendo sus gastos; se les obsequia suscripciones a revistas médicas de amplia difusión, así como libros y material que puedan solicitar, y se les invita a participar como ponentes en eventos organizados por la compañía, de manera que se logre la transmisión de la información a través de personas que son reconocidas en el ámbito de la medicina.

Otra forma de involucrar al médico con la compañía y con el producto es lograr que éste reporte los datos y resultados obtenidos del tratamiento del producto con cada paciente, en lo que se conoce como "protocolos fase V".

Las diferencias existentes entre las estrategias convencionales y Medi-Mark, pueden apreciarse en el cuadro 2.

4.3.9 MEDICION DE RESULTADOS (EVALUACION DEL PROGRAMA).

El cuestionario que se elaboró en la fase de detección de necesidades para realizar las entrevistas a los médicos que conformaron la muestra de estudio, obtuvo respuestas abiertas, por lo que la medición de los resultados se hizo con base en las frecuencias de las respuestas, usándose como principal medida estadística el modo (respuestas de mayor frecuencia).

CUADRO 2

ESTRATEGIA CONVENCIONAL VS. MEDI-MARK

CONCEPTO	CONVENCIONAL	MEDI-MARK
FILOSOFÍA	Una sola forma de promoción poco acercamiento al cliente.	Servicio al cliente acorde a sus necesidades individuales.
LIDERES DE OPINION	No se trabaja con líderes de opinión.	Principal medio en la promoción del producto.
MEDIOS PROMOCIONALES	Literatura, muestras médicas, obsequios.	Eventos, estudios clínicos, presentación de audiovisuales.
PLAN DE MERCADOTECNIA	Uno, centralizado.	Plan de mercadotecnia por territorio basado en un plan general.
RELACIONES INTERDEPARTAMENTALES	Independencia o antagonismo.	Departamentos de mercadotecnia, ventas y Medi-Mark fuertemente interrelacionados.
PROTOCOLOS FASE IV	Mínima atención.	Altamente fomentados.
DURACION DE LA VISITA	3 minutos.	15 - 20 minutos.
EVALUACION DE REPRESENTANTES	No. visitas / día.	Retorno a la inversión (ventas / gastos).
DESARROLLO PROFESIONAL	Mínimo.	Alto.
IMPORTANCIA DEL ENTRENAMIENTO	Mínima.	Alta.

Por otro lado, para evaluar los resultados derivados de la implementación de las actividades del programa Medi-Mark, en comparación con los resultados obtenidos a través del sistema tradicional, en términos de ventas en kilogramos, retorno a la inversión por representante, ventas en valores (dólares) y participación en el mercado, se recurrió a los reportes publicados por agencias internacionales dedicadas a realizar estudios de mercado, que proporcionan los datos de ventas en unidades y valores (International Marketing Services, IMS) y en porcentaje de participación en el mercado (Datos de Distribución de Drogas, DDD).

Asimismo, se efectuó una evaluación cualitativa para medir algunas características de interés entre las fuerzas de ventas delta y gamma, después de la implementación del programa Medi-Mark, utilizando el sistema de "calificación por jueces", que permitiera llegar a un consenso y contar con una mayor confiabilidad.

Se recurrió, por otra parte, a medidas estadísticas (frecuencias y porcentajes) para presentar, en forma organizada, las variaciones y evolución que sufrió el perfil de los representantes de ventas a medida que se reclutaron y contrataron nuevos representantes (ver anexo 3).

El programa también fue evaluado a través de un cuestionario que se aplicó a una muestra de 52 médicos, de los cuales la mitad (26) habían conformado la muestra que fué objeto de la detección de necesidades previamente realizada, mientras que la otra mitad no había participado en dicha encuesta. Los resultados se presentan en forma cualitativa, basados en la medida estadística correspondiente al modo.

El "retorno a la inversión" se calculó en función de la cantidad en dólares de venta del producto obtenida por representante y el monto de los gastos de promoción por representante.

Finalmente, en cuanto a la evaluación del nuevo programa de entrenamiento, se comparó a la fuerza delta y a la fuerza gamma a través de un examen de conocimientos que se calificó cuantitativamente, con base a 100, determinándose posteriormente las frecuencias, en términos de porcentajes, de las calificaciones obtenidas, así como el promedio de cada grupo.

4.3.10 ACCIONES REALIZADAS CON BASE EN LOS RESULTADOS.

Los resultados que se obtuvieron a través de la implementación del programa Medi-Mark dieron origen a una serie de acciones que trajeron consigo cambios dramáticos en la estructura del área de ventas, durante los meses de Mayo y Junio de 1989. Estas acciones consistieron principalmente en la sustitución de la fuerza convencional de ventas por representantes con las características del perfil Medi-Mark, y la consecuente liquidación del personal convencional de ventas, integrándose así una sola fuerza de ventas en la que los representantes visitaban tanto médicos generales como médicos especialistas (ver anexo 3).

Los cambios que experimentaron los perfiles del personal de ventas exigieron no sólo la contratación de nuevos representantes, sino también la rápida promoción de representantes que conformaron el grupo piloto, que se habían destacado por sus resultados y alto potencial, y que conocían la filosofía y metodología de Medi-Mark. Estos representantes fueron promovidos como gerentes de distrito para cubrir la necesidad de contar con personal altamente competente, con cualidades para supervisar a los representantes de acuerdo a la filosofía Medi-Mark.

En el anexo 4 se presenta, en forma resumida, un calendario de los principales sucesos y actividades que conllevó la planeación e implementación del programa Medi-Mark.

4.4 SUJETOS.

Para fines de la presente investigación se trabajó con cuatro grupos de sujetos. El primero de ellos se conformó por 50 médicos (25 generales y 25 especialistas), cuyo centro de trabajo se ubicaba en la ciudad de México, a quienes se les aplicó la encuesta de detección de necesidades, en Julio de 1988. La muestra de médicos se seleccionó en forma aleatoria, por medio del sistema de números aleatorios, tratándose por tanto de una muestra probabilística.

Un segundo grupo de sujetos estaba constituido por 52 médicos, de los cuales 26 (13 generales y 13 especialistas) habían participado en la encuesta de detección de necesidades, mientras que los 26 restantes (generales y especialistas, en la misma proporción) fueron seleccionados en forma aleatoria de una cartera que contiene los datos de los médicos que visitan los representantes de ventas de esta compañía en diferentes ciudades del territorio nacional. Este grupo de sujetos contestó un cuestionario, proporcionado por el representante de ventas gamma o delta, según el caso, con la finalidad de evaluar el programa Medi-Mark.

Los dos últimos grupos de sujetos, a los que en adelante nos referiremos como grupo A (piloto - experimental) y grupo B (control) están conformados por 30 representantes de nuevo ingreso (fuerza delta) y 60 representantes convencionales (fuerza gamma), respectivamente. Las características de estos dos grupos se especifican en los perfiles que se presentan en la sección 4.3.6.1.

La selección de los grupos se realizó en forma intencional, constituyendo muestras no probabilísticas.

Cabe mencionar que los representantes de ambas fuerzas de ventas fueron reclutados y seleccionados en su lugar de residencia, por lo que los representantes provenían de diversas entidades del país.

Ambos grupos fueron comparados en términos de sus resultados en ventas (unidades y valores), con el objeto de determinar si existían diferencias entre ellos, debidas a la implementación del programa Medi-Mark.

4.5 MATERIAL Y EQUIPO.

Durante las fases del programa se hizo uso de diferentes técnicas, material y equipo.

En la primera fase se utilizó la técnica de elaboración del organigrama del área y la técnica de análisis de puestos, para definir la misión y función de cada puesto.

En la selección de los integrantes del área de Medi-Mark se recurrió a las evaluaciones de desempeño laboral de los candidatos internos, considerados de acuerdo al perfil establecido. La evaluación del desempeño es una técnica que la división de Recursos Humanos emplea periódicamente (cada seis meses), a través de la aplicación de formatos estructurados que contienen reactivos abiertos y cerrados, que son contestados tanto por la persona evaluada como por su jefe inmediato, y que contempla aspectos referentes a grado de responsabilidad, toma de decisiones, calidad y cantidad de trabajo, tiempo invertido en su realización, uso de recursos, estilo de supervisión, comunicación intra e interdepartamental y relaciones interpersonales, entre otros, mismos que son calificados cualitativa y cuantitativamente, con base en una escala de calificaciones, obteniéndose un puntaje final que se transforma en un resultado cualitativo, de acuerdo a esta misma escala (e.g. excelente, bueno, aceptable e inaceptable).

Asimismo, se recurrió a la técnica de la entrevista, que se aplicó a los candidatos cuya evaluación resultó "excelente" o "buena", para complementar la información obtenida en la evaluación, de manera que se contara con información más completa y confiable que permitiera tomar una decisión con respecto a la promoción de los candidatos.

En la fase correspondiente a la detección de necesidades, se elaboró un cuestionario conformado por cinco preguntas abiertas (ver anexo 2), que permitió llevar a cabo entrevistas semiestructuradas con la muestra de sujetos seleccionada (50 médicos).

En la selección de los nuevos representantes de ventas se hizo uso de solicitudes de empleo que contemplan datos personales, laborales, familiares y generales de interés con respecto al puesto. Asimismo, se utilizó la técnica de la entrevista, a través de la cual se obtuvo información sobre varios aspectos, que son: historia laboral, historia educacional, historia familiar, ajuste ambiental y social, pasatiempos, planes y metas para el futuro, autoconcepto e interés por el puesto.

El curso de inducción a la empresa, impartido a los representantes de nuevo ingreso, requiere de material diverso tal como hojas de rotafolio, caballetes, plumones, acetatos, pizarrón, gises, hojas blancas, lápices, muestras de los productos de la compañía y manuales de bienvenida, al igual que equipo de proyección de transparencias, acetatos y películas, y un aparato estereofónico.

Asimismo, durante el curso se utilizó la técnica de dinámica de grupos correspondiente a una dinámica de presentación, en la que cada asistente se presenta ante el grupo diciendo su nombre, puesto y ciudad donde reside, así como sus expectativas sobre el puesto, la empresa y lo que está dispuesto a ofrecer. La particularidad de esta dinámica consiste en que cada asistente debe repetir los nombres y apellidos de sus compañeros que se presentaron anteriormente, de manera que al finalizar la dinámica todos los participantes pueden identificarse por su propio nombre.

El entrenamiento dado a los representantes de ventas requirió de material diverso como libros, revistas, pizarrón, plumones, hojas de rotafolio, blocks rayados, lápices y plumas, así como equipo de proyección de transparencias y acetatos. Se fomentó el trabajo en equipo, tanto de investigación como de exposición y se organizaron visitas a bibliotecas universitarias y hospitales, como técnicas didácticas. El instructor fungió como un "asesor" más que como un maestro convencional.

En la parte referente a la evaluación del curso de entrenamiento se diseñaron cuestionarios con preguntas abiertas y cerradas, basados en la estructura del curso, para evaluar en forma constante (diariamente) el conocimiento de los representantes y darles retroalimentación en cuanto a sus avances y errores. Los exámenes elaborados son acumulativos, lo que obliga a los estudiantes a repasar todos los temas, favoreciendo asimismo una mayor retención. También se estructuró un cuestionario global, con preguntas abiertas y cerradas, a través del cual se evaluó a los representantes de las fuerzas delta y gamma para compararlos con respecto a su nivel de conocimientos.

En la fase correspondiente a la elección de los medios de comercialización a utilizar en la promoción de los productos de la compañía, se elaboraron las diapositivas que se emplearían en la presentación de audiovisuales, para lo cual se requirió de un equipo especial, como cámara fotográfica, lentes, rollo para diapositivas, proyector y material tal como libros, revistas y folletos.

En el desempeño de su labor los representantes de ventas utilizan material como libros, estudios clínicos, protocolos, diapositivas y material promocional (e.g. plumas, tazas, calendarios, etc.), así como equipo de proyección de diapositivas, suministrados por el área de ventas de la compañía. Se organizan eventos médicos (congresos, conferencias, simposios, mesas redondas, etc.) coordinados por las áreas de Medi-Mark y de ventas, con la participación de sociedades, asociaciones o instituciones médicas.

Para obtener los índices de ventas se consultaron los manuales de la industria farmacéutica IMS (International Marketing Services) y DDD (Datos de Distribución de Drogas).

Finalmente, se elaboró un cuestionario conformado por seis preguntas abiertas y una cerrada, de opción múltiple (ver anexo 5), que se aplicó a una muestra de 52 médicos, a través de los representantes de ventas, con el objeto de conocer la opinión del médico sobre los nuevos métodos de comercialización introducidos y la imagen de los representantes de ventas y de la propia compañía.

La planeación e implementación del programa Medi-Mark exigió, además de los recursos materiales, técnicos y humanos que se han especificado anteriormente, una fuerte inversión de recursos económicos, del orden de los \$520,000.00 dólares, en donde \$470,000.00 corresponden a gastos de liquidación de personal de ventas, \$30,000.00 a gastos de reclutamiento y \$20,000.00 corresponden a los gastos de entrenamiento.

4.6 ESCENARIO.

El programa Medi-Mark se efectuó en el escenario natural de los sujetos, es decir, en el centro de trabajo del médico, ya fuera éste consultorio particular, hospital o clínica, del sector público o privado.

La selección y capacitación de los representantes se realizó en los salones de entrenamiento de la propia compañía.

Los eventos especiales tales como congresos, conferencias, simposia, etc., se realizaron en salones o auditorios especialmente contratados para tales eventos, eligiéndose de acuerdo a la naturaleza y necesidades de cada evento.

4.7 DISEÑO.

La investigación que se realizó con el objeto de comparar la productividad de los grupos A y B (fuerzas delta y gamma, respectivamente), así como la productividad del grupo B antes y después de someterlo al tratamiento (Medi-Mark), implicó dos diseños de tipo preexperimental (Bustos et al; 1984).

El primero constituye un diseño de "comparación de un grupo estático", ya que se comparó la productividad del grupo A (piloto), en términos de las ventas alcanzadas en el año de 1989, con respecto a las ventas del grupo B (estático), en 1988 (antes de implementar el programa Medi-Mark) y en 1989 (ya implementado). Igualmente, se compararon ambos grupos en función de sus conocimientos técnicos.

Estos grupos no poseen equivalencia preexperimental de muestreo, tratándose de grupos naturales.

El segundo tipo de diseño preexperimental al que nos referimos es el denominado "pretest - postest de un sólo grupo", a través del cual se realizaron dos mediciones en un solo grupo (B), en términos de las ventas obtenidas antes y después de la implementación del tratamiento (ver anexo 6).

4.8 PARTICIPACION DEL PSICOLOGO EN EL PROGRAMA MEDI-MARK.

Dentro de las actividades que se llevaron a cabo en la implementación del programa Medi-Mark, el psicólogo tuvo una importante participación. Intervino desde el inicio en la planeación de la estructura del área, así como en la elaboración de los análisis de los puestos que la conformaban, estableciendo la misión del área y de cada puesto.

Por otra parte, el departamento de reclutamiento y selección, conformado por tres psicólogas, fue el responsable de la definición del perfil de cada puesto, tanto del área de Medi-Mark como del área de ventas, y del reclutamiento y selección de las personas que ocuparon tales puestos. Asimismo, participaron en la evaluación y promoción de candidatas internas para ocupar los puestos del área de Medi-Mark.

Es también responsabilidad del departamento de reclutamiento y selección diseñar e impartir el curso de inducción a la empresa (Programa de Orientación al Nuevo Empleado), con la finalidad de que las personas de nuevo ingreso se familiaricen con la filosofía, políticas, objetivos, estructura y productos de la compañía, lo cual propicia su integración y adaptación a la nueva situación.

El gerente de capacitación tuvo una importante participación aportando sus conocimientos y experiencia como psicólogo en la estructuración de los cursos, así como también en las técnicas pedagógicas utilizadas, instrumentos de evaluación, materiales y equipos didácticos. También intervino como facilitador del cambio, participando activamente en la labor de sensibilización, tanto para que el cambio fuera aceptado, como para que se comprendiera la filosofía Medi-Mark.

Finalmente, cabe destacar que aún cuando varios profesionistas participaron en la planeación e implementación del programa Medi-Mark, fué el gerente de capacitación, junto con el director comercial, quienes tuvieron la iniciativa de enviar el proyecto a la casa matriz, en los Estados Unidos, para participar en el Programa de los Premios de Calidad/Productividad, gracias a lo cual se dió a conocer este nuevo programa a nivel internacional, haciéndose acreedor del premio.

Las autoras del presente trabajo participaron en la implementación del programa Medi-Mark, en las fases concernientes a la elaboración de los análisis de puestos y al reclutamiento y selección de los representantes de ventas, y si bien, no participaron directamente en otras actividades en las que el psicólogo ha desempeñado también una función importante, tuvieron la oportunidad de entrevistar a directivos responsables de la implementación del programa, así como algunas personas que intervinieron en ésta, lo que les permitió ser observadoras activas del proceso de cambio.

4.9 RESULTADOS.

4.9.1 DETECCION DE NECESIDADES.

La cercanía al cliente es un elemento clave de la filosofía Medi-Mark, por lo que el proyecto se basó en los resultados de la encuesta llevada a cabo por el equipo Medi-Mark, cuyo propósito era investigar cómo podían satisfacerse las necesidades de los médicos mexicanos.

Los resultados derivados de dicha encuesta demuestran lo siguiente:

- 1. Existe una clara resistencia por parte de los médicos hacia la visita tradicional.*
- 2. Los médicos muestran un profundo interés en la introducción, por parte de la industria farmacéutica, de medios innovadores y originales en la promoción de los productos.*
- 3. Los medios de comercialización usados en la actualidad en las visitas médicas (literaturas, muestras y obsequios) son inefectivos.*
- 4. Los médicos muestran disgusto por la orientación comercial, por parte de la industria farmacéutica, hacia una manipulación directa.*
- 5. El conocimiento técnico del representante, su nivel cultural, presentación y capacidad de relacionarse son aspectos que el médico considera muy importantes.*

6. Los médicos aceptan abiertamente y con entusiasmo la introducción de medios de comercialización innovadores, tales como estudios clínicos, audiovisuales, congresos y simposia.

7. Los médicos reportaron haber tenido malas experiencias con protocolos, por lo que debe investigarse la forma en que pueden introducirse ante ellos, de manera que representen un beneficio real para los mismos.

8. Existe un gran entusiasmo por la investigación en México.

En la encuesta realizada no se encontraron diferencias significativas en la opinión entre médicos generales y médicos especialistas.

4.9.2 RECLUTAMIENTO Y SELECCION DEL REPRESENTANTE DE VENTAS.

En la etapa concerniente al reclutamiento, selección y contratación de los nuevos representantes de ventas, que conformaron el grupo piloto (fuerza delta), se reclutaron 3,200 personas y se contrataron 106, en diversas entidades del territorio nacional (ver anexo 3).

El monto de los gastos invertidos en esta fase ascendió a \$30,000.00 dólares.

4.9.3 ENTRENAMIENTO.

Los resultados arrojados por la encuesta de detección de necesidades demandaron un alto nivel de conocimiento técnico por parte de los representantes de ventas, así como ciertas características de personalidad referentes a autodisciplina, interés por el estudio e investigación, manejo de grupos, etc. Para satisfacer dichas necesidades se creó un nuevo sistema de entrenamiento que implicó cambios en la estructura del departamento de capacitación de la división Comercial y especialmente en el sistema de entrenamiento anterior. Los principales cambios se resumen en la siguiente tabla:

	1988	1989
	ANTES MEDI-MARK	DESPUES MEDI-MARK
RESPONSABLE	Jefe	Gerente
REPORTA A	Gerente de ventas	Director comercial
NUM.PERSONAS	2	4
DURACION CURSO	1 semana	5 semanas
INSTRUCTOR	Asesor	Maestro
MATERIAL	Poco	Variado
BASES MEDICAS	Mínimo	Amplio
TECNICAS DE VENTAS	Sí	Sí
ENTRENAMIENTO CAMPO	No	Sí
VISITA A HOSPITALES	No	Sí
CONSULTA BIBLIOTECAS	No	Sí
EVALUACION	No	Sí

De acuerdo a los resultados obtenidos en la evaluación técnica de los representantes de las fuerzas de ventas gamma y delta (ver anexos 7 y 8), se observa un fuerte contraste entre el sistema tradicional de entrenamiento y el sistema Medi-Mark.

Los costos de implementación del sistema de entrenamiento ascendieron a \$20,000.00 dólares.

4.9.4 ESTRATEGIA MEDI-MARK.

La implantación de la estrategia de Calidad/Productividad Medi-Mark demostró un excepcional mejoramiento en todos los parámetros a través de los que se evaluó. Los resultados se traducen en el número de kilogramos del producto vendidos por año, los valores (en millones de dólares) obtenidos en la venta del producto cada año, la participación en el mercado, en relación con los productos de la competencia, las ventas por representantes (medidas en kg/mes) y el retorno a la inversión por representante.

Los resultados obtenidos en relación a las ventas en kilogramos en los años de 1986 a 1990 (estimado) son los siguientes (ver anexo 9):

	AÑO	VENTA KG	% VARIACION
SISTEMA TRADICIONAL	1986	196	
	1987	243	+ 24
MEDI-MARK	1988	413	+ 70
	1989	873	+ 111
	1990*	1150	+ 32

* Cifra estimada para 1990.

Como se observa, el porcentaje de variación aumentó en un 24% de 1986 a 1987, por lo que podría esperarse un crecimiento proporcional de 1987 a 1988; sin embargo, se encontró para este año un incremento superior al esperado (70%) y aún mayor en 1989 (111%), ya habiéndose consolidado el programa (ver anexos 9 y 10).

En relación a las ventas en valores, se observó lo siguiente:

	AÑO	VENTA U\$D	% VARIACION
JUNIO	1988	2.8	
	1989	6	114
	1990	7.8	30

En las gráficas correspondientes a estos resultados pueden apreciarse claramente los índices de ventas (en millones de dólares) obtenidos en cada año (ver anexo 10), así como los correspondientes a los productos de la competencia (anexo 11). Se encontró que el porcentaje de variación de 1988 a 1989 correspondió al 114%, cubriéndose por tanto el objetivo de lograr un incremento del 100% en las ventas del producto, aunque cabe aclarar que éste fué superior a lo esperado.

La competencia está constituida por tres productos de diferentes compañías farmacéuticas, también inhibidores de la ECA (Enzima Convertidora de la Angiotensina), con características muy similares, a las que en lo sucesivo se les denominará "Competencia 1" (C1), "Competencia 2" (C2) y "Competencia 3" (C3), mientras que a nuestro producto de interés se le denominará "Producto Medi-Mark" (PMM) (ver anexos 12 y 13).

En lo que respecta a la participación del producto en el mercado, en relación con la competencia, los resultados se muestran a continuación (ver anexo 12):

% PARTICIPACION			
PRODUCTO	DIC.88	DIC.89	JUN.90
PMM*	43.6	47.3	40
C1	41.1	31.7	31.9
C2	9	11.5	15.4
C3	6.3	9.5	12.3

* PMM = Producto Medi-Mark
 C1 = Competencia 1
 C2 = Competencia 2
 C3 = Competencia 3

Se observó que el porcentaje de participación del producto en el mercado aumentó en un 3.7% de 1988 a 1989, siendo mayor que el presentado por los productos de la competencia, observándose también que el producto ha logrado una mayor participación e inclusive el liderazgo en el mercado, con una diferencia significativa (15.6%) en relación a la compañía que representa su mayor competencia, en 1989, cuando la diferencia era tan solo de 2.5% en Diciembre de 1988.

Asimismo, se representan los resultados de ventas en millones de unidades, del producto Medi-Mark contra el producto más fuerte de la competencia (C1), para demostrar cómo las ventas del primero superaron a las de la competencia a partir de Octubre de 1988, mes en el que se introdujeron los nuevos medios de comercialización, así como la fuerza de ventas delta recién contratada (grupo piloto) (ver anexo 13).

Las diferencias encontradas entre los grupos A y B se representan en términos de las ventas obtenidas por representante (en kg/mes), observándose una diferencia altamente significativa (1.570) entre ambos grupos (ver anexo 14).

Igualmente, se compararon estos grupos en función del retorno a la inversión por representante (productividad), encontrándose una diferencia numérica de 6.19, lo que significa que el nivel de productividad de cada uno de los representantes de la fuerza de ventas piloto (grupo A) es mucho mayor que la productividad de la fuerza de ventas convencional (grupo B), en una proporción de 5/1 (ver anexo 15).

Finalmente, se compararon las ventas en kilogramos obtenidas por cada uno de los grupos (ver anexo 16), detectándose un significativo decremento en las ventas del grupo C (fuerza de ventas convencional que utilizó las técnicas de Medi-Mark a partir de Octubre de 1988), en relación con el grupo B (misma fuerza de ventas convencional, que utilizó el sistema tradicional de ventas antes de Octubre de 1988) y con el grupo A (piloto).

Por otra parte, la evaluación cualitativa de los grupos A (piloto) y C (convencional con Medi-Mark), demostró diferencias significativas entre ambos grupos, como se muestra a continuación:

FACTOR	GRUPO A	GRUPO C
% DE PROMOCIONES	21%	0%
MOTIVACION	+++	+
ORGANIZACION	+++	+
IMPLANTACION MEDI-MARK	+++	-
ORIENTACION HACIA EL RETORNO A LA INVERSION	+++	+
CREATIVIDAD	+++	+
INICIATIVA	+++	+
RESISTENCIA AL ENTRENAMIENTO	-	+++

La encuesta llevada a efecto para conocer la opinión del médico con respecto al sistema Medi-Mark, arrojó los siguientes resultados:

1. El 100% de los médicos de la muestra contestaron que la empresa es un laboratorio farmacéutico de prestigio que contribuye al fomento de la investigación científica.

2. El 100% considera que los representantes de ventas de esta compañía es personal profesional, seguro de sí mismo, competente y bien capacitado.
3. El 90% estuvo de acuerdo en que existe una gran diferencia entre los representantes de ventas de esta compañía y los de otros laboratorios farmacéuticos.
4. Para el 100% de los médicos la visita es útil en la introducción de nuevos productos y para efectos de actualización.
5. Al 95% de los médicos encuestados no les gusta la literatura y el 80% contestaron no necesitar muestras y obsequios.
6. El 100% considera que los estudios clínicos son excelentes porque los mantiene actualizados en relación a las aportaciones e investigaciones científicas.
7. Ningún médico proporcionó sugerencias adicionales a este programa de comercialización.

4.9.5 PREMIO DE CALIDAD/PRODUCTIVIDAD

En 1987, la casa matriz de la compañía, introdujo un programa para premiar las contribuciones de los empleados que persiguen el mejoramiento continuo de la calidad y la productividad. El Programa de los Premios de Calidad/Productividad reconoce a aquellas personas que han hecho realidad el concepto de mejoramiento de la calidad y productividad, triunfadores que establecen ambiciosas metas, y, a través de un delicado proceso de Calidad/Productividad, se han convertido en ejemplos de excelencia.

El Premio de Calidad/Productividad, en la categoría de Innovación, se otorga a equipos de trabajo por el uso de nuevas estrategias y aproximaciones al mejoramiento de la calidad y la productividad.

En 1989, el equipo de trabajo Medi-Mark México recibió este premio, como reconocimiento de los excelentes resultados alcanzados en el área de ventas de la compañía.

CAPITULO V

DISCUSION

Los cambios económicos, políticos, sociales, culturales, científicos y tecnológicos que se han presentado en los últimos años en México y en el resto del mundo han repercutido en aspectos clave de la vida de sus habitantes. En respuesta a estos cambios han surgido nuevas formas de organización de los grupos humanos, dirigidos hacia un bienestar común. Así, se busca mejorar las condiciones de vida no sólo ya de unos pocos, sino de todos los integrantes del grupo, a través de la participación activa de todos los involucrados en el cambio. Esto se ha observado tanto en la familia, como en los centros educativos y las organizaciones de trabajo. Con respecto a estas últimas, se le ha dado mayor importancia al elemento humano en la organización, a partir del movimiento de las Relaciones Humanas, encabezado por Elton Mayo, que ha propiciado el desarrollo de nuevas teorías, con un enfoque que integra los objetivos tanto de la organización como de sus trabajadores. Estas teorías, expuestas en el capítulo dos del presente trabajo, coinciden en que buscan la eficiencia de la organización a través de la coordinación adecuada de los esfuerzos de todos sus miembros. Esto se logra a partir de la implementación de programas de cambio que hacen énfasis en la participación de todos los empleados en la toma de decisiones y solución de problemas, el desarrollo técnico, humano y cívico de los trabajadores a través de capacitación y de motivación, y la comunicación tanto horizontal como vertical de todos los involucrados en el trabajo.

En México, algunas empresas se han preocupado por establecer este tipo de programas para enfrentar los nuevos retos surgidos en un contexto macro y microeconómico particular, como lo es el ingreso de México al GATT, que implica una apertura comercial y por lo tanto una mayor competencia, misma que hace necesario incrementar la calidad de sus productos y servicios, así como su productividad.

5.1 CONCLUSIONES.

En el presente trabajo se aludió a un programa de cambio que se implementó en una empresa farmacéutica mexicana con el fin de incrementar la calidad del servicio dado al cliente y obtener mejores resultados en términos de ventas, logrando que esta empresa fuera más competitiva en el mercado. Como se observa en los resultados reportados en el capítulo anterior, se dió un incremento bastante considerable en relación a las ventas en kilogramos, valores y participación del producto en el mercado, de 1988 en adelante.

Asimismo, se lograron los objetivos de productividad de la empresa, contemplados en la planeación del programa, pues como se observa en los resultados correspondientes, se obtuvo un retorno a la inversión muy superior al obtenido por la fuerza convencional de ventas.

Los factores que pudieron haber influido en los resultados observados son múltiples y variados, y pueden referirse a aspectos macro y microeconómicos que están fuera de control del

programa implantado, pero que deben considerarse dado los efectos que producen en el logro de los objetivos de toda la organización. Así, deben tomarse en cuenta factores tales como el crecimiento normal del mercado, las acciones de la competencia y los adelantos científicos y tecnológicos, entre otros. Aún considerando estos aspectos, se observa que el incremento detectado en las ventas (tanto en kilogramos, valores y participación en el mercado) de 1988 a 1989 (y las cifras estimadas para 1990), es de tal magnitud que puede atribuirse al programa implantado en la compañía. Esto se corrobora con los resultados logrados por la competencia, que no han sido tan significativos, respondiendo a un crecimiento normal predecible hasta cierto punto, que no implementó ningún programa de cambio, sino que continuó trabajando con el sistema tradicional de venta.

El éxito reflejado en los resultados obtenidos se atribuye a elementos implícitos en el programa y en la propia filosofía de la empresa, que reforzaron la integración de los participantes y el trabajo en equipo. Cabe considerar la actuación de un líder sin el cual no hubiera sido posible esta integración. Nos referimos al director comercial, quien creó el programa en colaboración con otros directores comerciales de filiales europeas e implementó el programa con anterioridad en España, obteniendo resultados similares. Su iniciativa, empuje y capacidad directiva le permitieron conformar un equipo de trabajo que creyó en él y se vió contagiado por el espíritu emprendedor de su líder.

Asimismo, el programa fructificó pues se dió en un contexto que permitía su desarrollo, dado que esta empresa contaba ya con un sistema administrativo de participación y desarrollo de los recursos humanos, así como con un clima organizacional armonioso y una filosofía corporativa que incluye valores de orden superior.

Por otra parte, puede explicarse el éxito observado a que el programa se diseñó en función de las necesidades del cliente (el médico), buscándose una mejor alternativa para satisfacer estas necesidades. Así, con el programa Medi-Mark se mejoró la calidad del servicio ofrecido al cliente, pues se le dió un trato más profesional al poder discutir los temas de su interés con personal capacitado y participar activamente en eventos médicos e investigaciones, contribuyendo a su desarrollo profesional, a la vez que se satisfacen sus necesidades de autoestima. Este constituye un servicio con valor agregado, pues se le proporciona al médico un mejor servicio, que difiere en gran medida del que ofrece el sistema tradicional.

Finalmente, cabe destacar que la diferencia fundamental de Medi-Mark con respecto al sistema convencional de comercialización es la gente que integra Medi-Mark, que presenta un perfil que la hace diferente del personal de ventas de otras compañías farmacéuticas, en términos de su nivel cultural, preparación profesional y técnica, presentación y trato personal, mismo que le permite asimilar y poner en práctica esta nueva filosofía de calidad y servicio al cliente. Se concluye, por tanto, que para poder implementar la filosofía y metodología Medi-Mark con éxito, se hace necesario contar con personal que reúna las características del perfil mencionado.

5.2 LIMITACIONES.

No obstante los logros reportados, no deben pasarse por alto algunas limitaciones que estuvieron presentes en el desarrollo del programa, los cuales se mencionan a continuación:

- El programa no se fundamentó en un enfoque teórico específico, sino que fue una idea que se puso en operación basándose en las necesidades del cliente detectadas y en una filosofía corporativa ya presente.

- Se detectaron algunos problemas de índole administrativo que afectaron otras divisiones de la compañía (Producción, Finanzas, y Recursos Humanos), que tuvieron que corregirse en el curso mismo del programa y que no se habían contemplado previamente.

- Se observa la falta de rigor científico, que se justifica en cierta medida dado que no se trataba de una investigación experimental, sino de un programa encaminado a obtener resultados en un plazo menor del que conllevaría una investigación científica. Sin embargo, los resultados alcanzados por ésta serían más enriquecedores pues aportarían mayor información al respecto y permitirían el desarrollo de nuevos programas, diseñados con base en un proceso sistemático de mayor validez.

- Para introducir la filosofía y metodología Medi-Mark la gerencia debe considerar seriamente un cambio radical en la composición de la fuerza de ventas.

- La implementación del programa exige la creación de un área dedicada completamente al desarrollo del proyecto.

- En un periodo corto de tiempo, el programa demandó la completa dedicación por parte de la división de Recursos Humanos, en la selección y contratación de los nuevos representantes de ventas que conformarían el grupo piloto.

- Los sistemas de promoción, supervisión, entrenamiento y motivación tuvieron que ser modificados radicalmente, en un plazo muy corto.

- El programa Medi-Mark es aplicable especialmente en la promoción de productos innovadores de alta tecnología (como es el caso de los inhibidores de la ECA), que son objeto de investigación científica a nivel internacional.

- El programa de entrenamiento basado en el sistema Medi-Mark requiere de actualización constante por parte de la fuerza de ventas, lo cual se ve limitado por no existir en la cultura del mexicano el hábito del estudio.

- Se observó falta de comunicación en el área comercial, que obstaculizó la comprensión de los conceptos de Medi-Mark, no obstante que se realizaron los esfuerzos de sensibilización en busca de la aceptación del cambio.

- Lo anterior propició una mayor resistencia al cambio por parte de la fuerza convencional de ventas.

- Al ser seleccionada la muestra de sujetos en forma intencional y no aleatoria, y ser por lo tanto esta muestra sesgada, existen problemas en cuanto a la validez interna y externa de la investigación, por lo que no es posible generalizar las conclusiones derivadas del presente estudio a otras investigaciones.

- Los cuestionarios elaborados para realizar las encuestas de detección de necesidades y de opinión del médico en relación al sistema Medi-Mark, no fueron piloteados previamente ni se obtuvo su grado de confiabilidad y validez.
- Para efectos de trabajo de tesis, no fue posible presentar cierta información por ser considerada y manejada confidencialmente en la empresa en la que se implementó el programa.

5.3 SUGERENCIAS

De acuerdo a las experiencias que se tuvieron durante la implementación del programa Medi-Mark y a las limitaciones del mismo, se presentan las siguientes sugerencias:

- *Enfatizar el papel del psicólogo como facilitador del cambio y su intervención en procesos sociales tales como comunicación, liderazgo manejo de conflictos, de manera que se procure evitar los problemas que pueden suscitarse como consecuencia de falta de comunicación e interpretaciones erróneas por parte de los involucrados en el cambio.*
- *Realizar el análisis de reactivos correspondiente, de acuerdo a un piloteo de los cuestionarios empleados, y determinar su confiabilidad y validez.*
- *El psicólogo debe participar en la elaboración de los instrumentos a utilizar (e.g. cuestionarios, inventarios, etc.) y en la determinación de su confiabilidad y validez.*
- *Realizar un diagnóstico previo a la planeación e implementación del programa de cambio, que permita conocer la situación real de la empresa, sus problemas, debilidades y necesidades, en el que intervenga activamente el psicólogo, a través de la aplicación de cuestionarios, realización de encuestas a nivel de toda la organización, elaboración de análisis de puestos, evaluación del desempeño laboral, planeación de vida y carrera, etc.*
- *Planear el programa de cambio a nivel de toda la organización, involucrando a los directores de las demás áreas, de manera que puedan preverse las acciones implicadas en el programa y sus efectos, así como el óptimo uso de los recursos.*
- *Al tratarse de un proyecto de alto riesgo, dada la fuerte inversión de recursos que implica se recomienda presupuestar los gastos del proyecto con el objeto de que éste no se vea interrumpido durante su implementación.*
- *Mantener un sistema de mejoramiento continuo, a nivel de toda la organización, que enfatice la innovación y la creatividad a través de la participación de los empleados, para incrementar la calidad y productividad de los productos y servicios.*
- *Utilizar herramientas estadísticas, como el "Control Estadístico de Calidad", de manera que se optimice el uso de los recursos, se tenga mayor control sobre las variables que intervienen y se logre una medición sistemática de los resultados.*

- Continuar evaluando los resultados que se generen en años posteriores, como una medida de retroalimentación al programa.

- Observar el comportamiento de la competencia y su reacción ante el éxito alcanzado por el programa Medi-Mark, estudiando las medidas que tomen para evitar que su participación en el mercado se incremente.

- Diseñar nuevos proyectos de Calidad/Productividad, como la creación de una "escuela de líderes", a través de la cual se desarrollen empleados con alto potencial de liderazgo, para ocupar posiciones gerenciales a corto y mediano plazo y asegurar, de esta forma, el éxito de la compañía.

- Se sugiere la creación de una nueva asignatura, a nivel curricular en la licenciatura de Psicología, que aborde las teorías actuales en el campo de la Calidad/Productividad, con el fin de preparar a los futuros psicólogos industriales para hacer frente a los problemas que se presentan en las organizaciones.

5.4 APORTACIONES

Los enfoques de Calidad, Productividad y Excelencia, que han surgido en el ámbito administrativo, constituyen también elementos fundamentales de la Psicología Organizacional, pues están íntimamente ligados a la conducta de los miembros de la organización. Se busca precisamente la orientación de la conducta hacia el establecimiento y realización de los estándares de calidad en una organización.

De esta forma, se destaca la importancia del enfoque interdisciplinario en la solución de los problemas organizacionales y en la búsqueda de la eficiencia y calidad. Así, el presente trabajo de tesis aborda el problema de la Calidad/Productividad contemplando tanto el aspecto psicológico como el administrativo.

Se considera que una de las principales aportaciones de este trabajo consistió en dar a conocer la forma como se implementó un programa de cambio planeado y los resultados obtenidos, en una empresa mexicana, dado que se han publicado pocos estudios realizados en el campo de la Calidad/Productividad en México.

Cabe destacar en este punto, que el programa Medi-Mark apoya la realización de investigaciones científicas en México, destinando los recursos materiales, económicos y humanos necesarios en el desarrollo de los estudios que se efectúan en el campo de la salud.

El programa Medi-Mark, por otra parte, hace énfasis en la importancia de concebir, con un enfoque diferente, los problemas que se presentan actualmente en las organizaciones mexicanas, así como la aplicación de medidas innovadoras en la solución de dichos problemas, el mejoramiento de la calidad de los productos y servicios y el incremento de la productividad, siendo asimismo, uno de los pocos programas innovadores que se han desarrollado dentro de la industria farmacéutica mexicana.

El sistema de entrenamiento, que conforma una de las acciones del programa Medi-Mark, constituye también una innovación en el terreno de la capacitación, siendo el primer sistema avanzado de entrenamiento, de tipo universitario, que se crea en México para preparar representantes de ventas en la labor de promoción y comercialización de productos farmacéuticos, que contribuye, al mismo tiempo, a su desarrollo profesional.

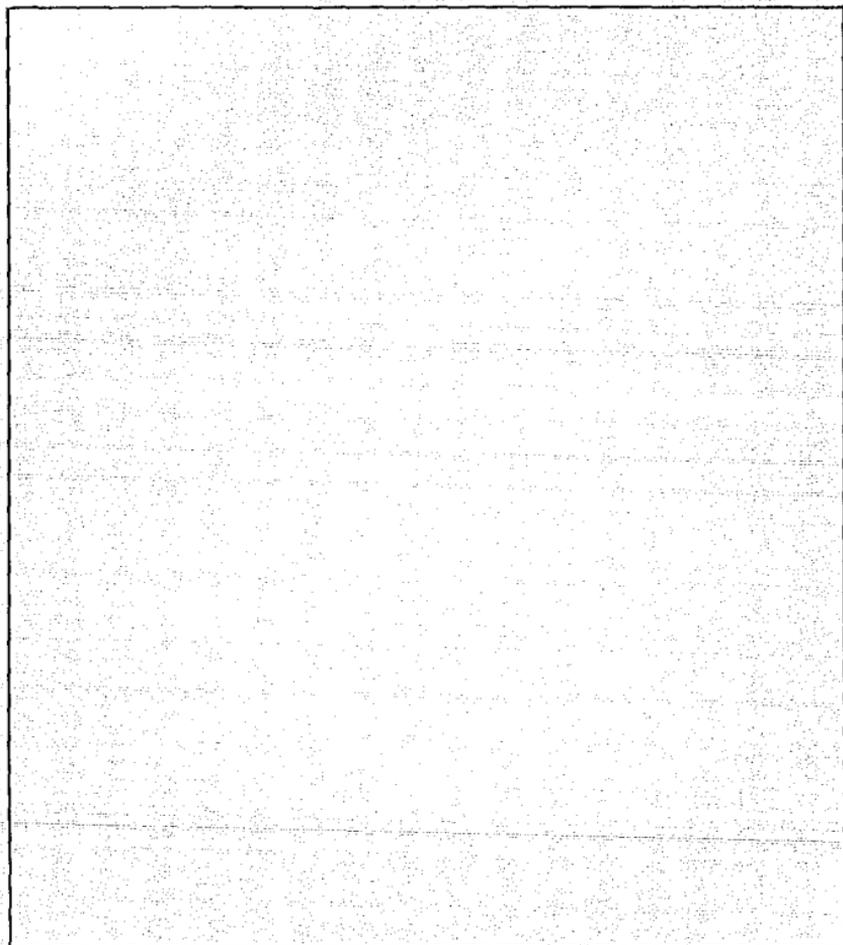
Medi-Mark no es un programa estático, por el contrario, se trata de un programa dinámico, flexible y en constante evolución, que le permite experimentar cambios para responder, en forma adecuada, a las necesidades del mercado y a los cambios mismos del entorno, al mismo tiempo que da la pauta para crear y desarrollar otras estrategias que enfrenten con mayor efectividad los retos y dificultades que el cambio conlleva.

Por otra parte, se considera que este trabajo contiene información que en un momento dado puede ser de gran utilidad en la planeación y estructuración de la asignatura de Calidad/Productividad, propuesta en el apartado correspondiente a sugerencias. Igualmente, constituye una fuente de consulta para estudiantes y profesionistas, tanto de la Licenciatura de Psicología, como de otras disciplinas, interesados en el tema.

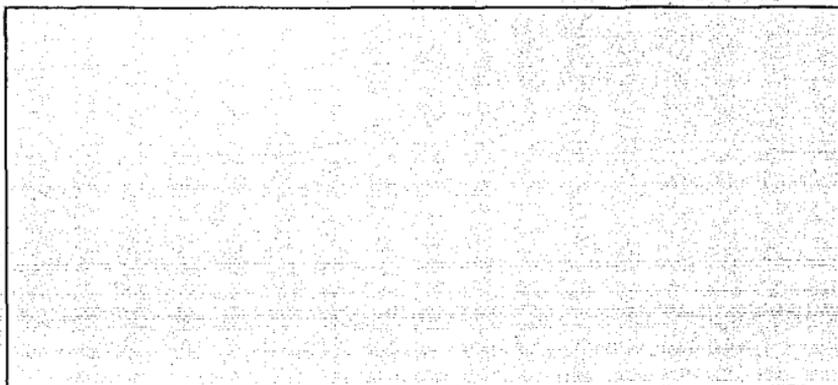
El presente trabajo demuestra que el proceso de cambio enfocado al logro de la Calidad/Productividad en una empresa mexicana es posible, alcanzándose a través de él los objetivos de eficiencia y rentabilidad de la propia organización.

Finalmente, el premio de Calidad/Productividad que la casa matriz entregó al equipo de trabajo Medi-Mark México, habiendo éste competido con otros programas desarrollados en las filiales de todo el mundo (y tomando en cuenta que se presentaron 163 proyectos), refleja la capacidad de innovación de los mexicanos, así como su nivel profesional de trabajo.

FINALIDADES



ENTORNO DEL PUESTO



TITULAR

JEFE INMEDIATO

ANALISTA

ANEXO 2

CUESTIONARIO DE DETECCION DE NECESIDADES

- 1. Qué opina de la visita médica?*
- 2. Qué opina de los representantes de ventas?*
- 3. Qué tipo de apoyo le ha proporcionado la industria farmacéutica?*
- 4. Qué características considera que debe tener el representante de ventas ideal?*
- 5. Cree usted que los medios audiovisuales, los estudios clínicos y los eventos como congresos, conferencias y simposia, organizados por el departamento de ventas de las compañías farmacéuticas beneficien su trabajo? Por qué?*

ANEXO 3

EVOLUCION DEL PERFIL DE LOS REPRESENTANTES DE VENTAS

PERFIL	JUL 88 ANTES DE MEDI-MARK (N = 60)	AGO-SEPT 88 RECLUTA- MIENTO (N = 90)	ENE-MAY 89 (N = 120)	JUN-OCT 89 (N = 87)
EDAD: > 35 AÑOS	85%	52%	34%	9%
< 35 AÑOS	15%	48%	66%	91%
ESTUDIOS:				
PROFESIONALES	17%	50%	68%	93%
PREPARATORIA	83%	50%	32%	7%
EXPERIENCIA EN VENTAS FARMACEUTICAS	90%	52%	33%	8%
SIN EXPERIENCIA	10%	48%	67%	92%
LIQUIDACIONES		19%	4%	25%
PROMOCIONES		9%	6%	6%

EL 80% DEL PERSONAL DE VENTAS FUE REEMPLAZADO

ANEXO 4

CALENDARIO DE ACTIVIDADES

JULIO 1988

Llegada a México del nuevo director comercial.

Establecimiento de los objetivos del programa Medi-Mark.

Integración del equipo de trabajo Medi-Mark.

Elaboración del organigrama del área.

Realización de los análisis de puestos.

Especificación de la misión de Medi-Mark y las misiones de cada puesto.

Determinación del perfil de cada puesto.

Selección y promoción de candidatos para formar el área de Medi-Mark.

JULIO-AGOSTO 1988 *Detección de necesidades.*

Elaboración del perfil Medi-Mark del representante de ventas.

AGOSTO 1988

Reclutamiento y selección de la fuerza delta.

Diseño y planeación del curso de entrenamiento.

SEPTIEMBRE 1988

Entrenamiento de la fuerza delta.

Entrenamiento de la fuerza gamma.

OCTUBRE 1988

Introducción de los medios de comercialización Medi-Mark a través de las fuerzas delta y gamma.

ABRIL 1989

Medición de resultados.

Evaluación del programa Medi-Mark.

MAYO-JUNIO 1989

Reestructuración del área de ventas.

ANEXO 5

CUESTIONARIO DE SATISFACCION DEL CLIENTE DESPUES DE MEDI-MARK

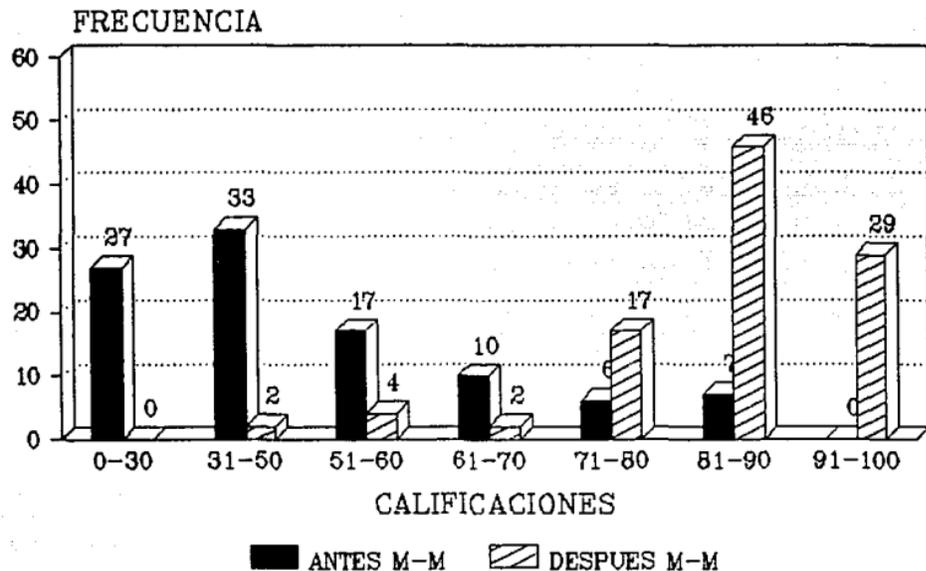
1. *Qué imagen tiene de la compañía?*
2. *Qué opina de los representantes de ventas de la compañía en cuanto a su nivel profesional, seguridad, conocimientos técnicos y competencia?*
3. *Cómo calificaría usted la diferencia entre representante de ventas de la compañía con respecto a los representantes de otras compañías?*
A. Grande B. Regular C. Poca
4. *En qué casos considera útil la visita médica?*
5. *Qué opinión tiene con respecto a las literaturas, obsequios y muestras médicas?*
6. *Qué opina sobre los estudios clínicos?*
7. *Qué sugerencias podría proporcionar para mejorar la "satisfacción del cliente"?*

ANEXO 6

CARACTERISTICAS DE LOS GRUPOS

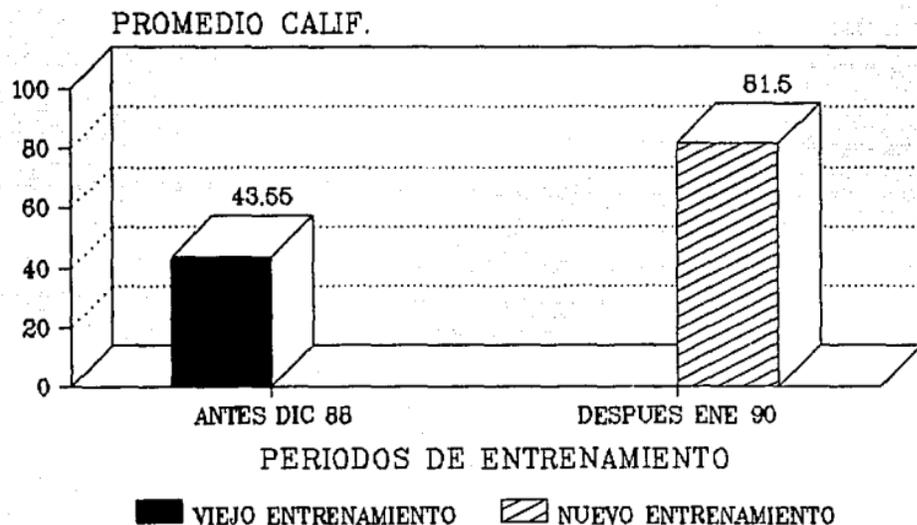
<i>FACTORES</i>	<i>GRUPO A OCT 88-OCT 89 GRUPO PILOTO CON MEDI-MARK</i>	<i>GRUPO B ENE-AGO 88 CONVENCIONAL SIN MEDI-MARK</i>	<i>GRUPO C OCT 88-JUN 89 CONVENCIONAL CON MEDI-MARK</i>
<i>NO. REPS.</i>	<i>30</i>	<i>60</i>	<i>60</i>
<i>EDAD</i>	<i>25 A 55</i>	<i>35 A 55</i>	<i>35 A 55</i>
<i>ESCOLARIDAD</i>	<i>PROFESIONAL</i>	<i>PREPARATORIA</i>	<i>PREPARATORIA</i>
<i>EXPERIENCIA</i>	<i>NO</i>	<i>SI</i>	<i>SI</i>
<i>ALTO POTENCIAL</i>	<i>SI</i>	<i>NO</i>	<i>NO</i>
<i>CLIENTE (MEDICOS)</i>	<i>ESPECIALISTAS</i>	<i>GENERALES Y ESPECIALISTAS</i>	<i>GENERALES</i>

EVOLUCION DEL CONOCIMIENTO DEL PRODUCTO



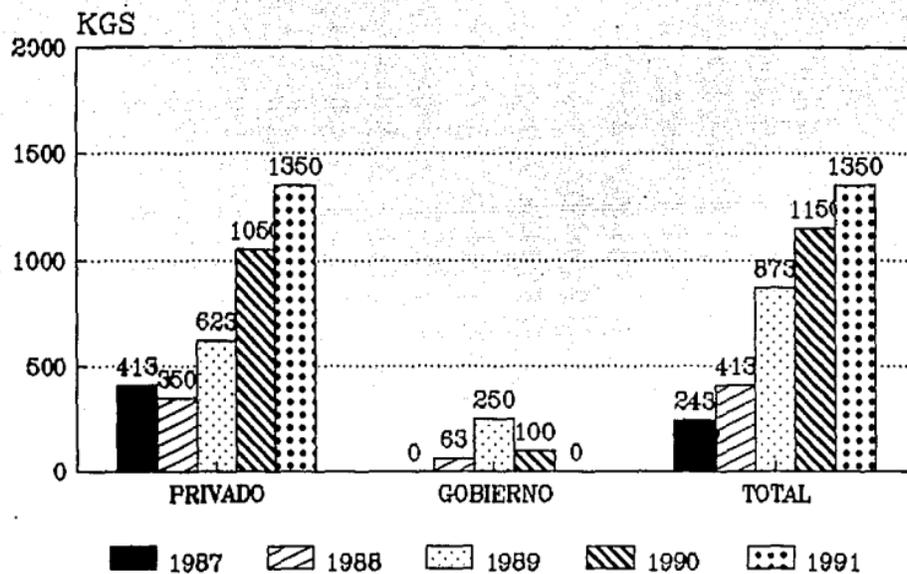
ANEXO 7

IMPACTO DEL NUEVO ENTRENAMIENTO A REPRESENTANTES



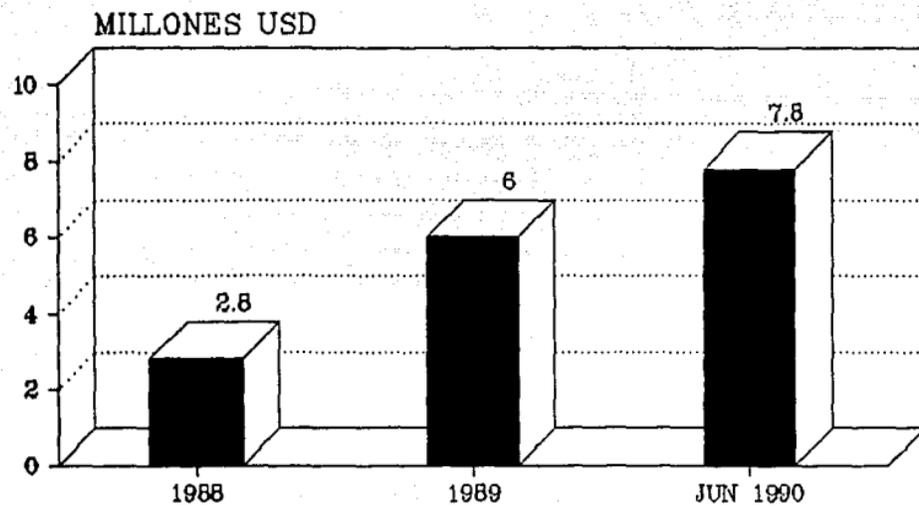
ANEXO 8

VENTAS (KGS)



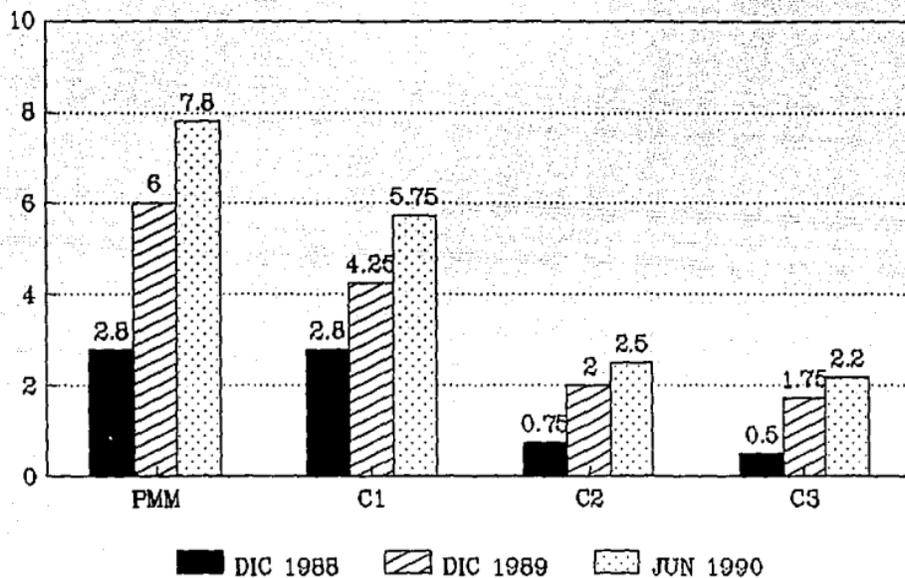
ANEXO 9

VENTAS DEL PRODUCTO



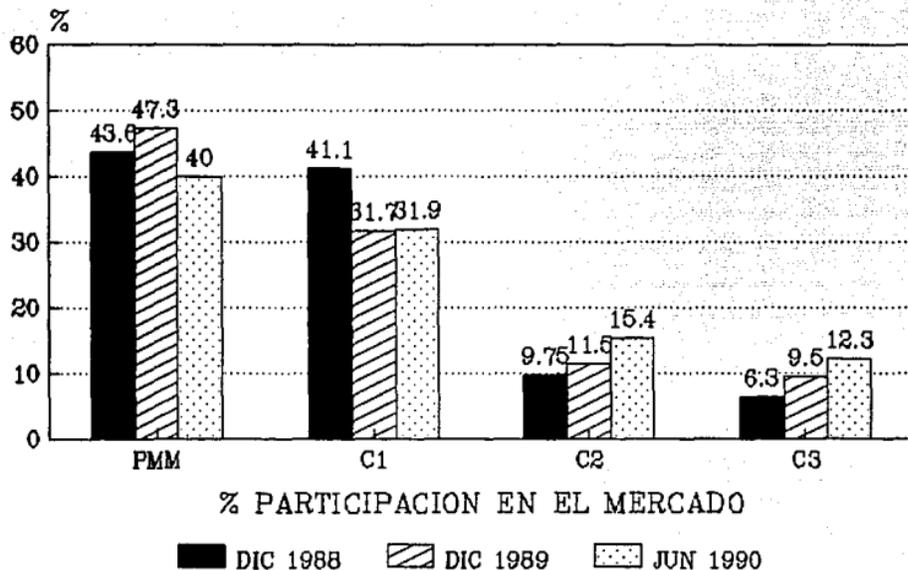
ANEXO 10

INHIBIDORES ECA (USD)



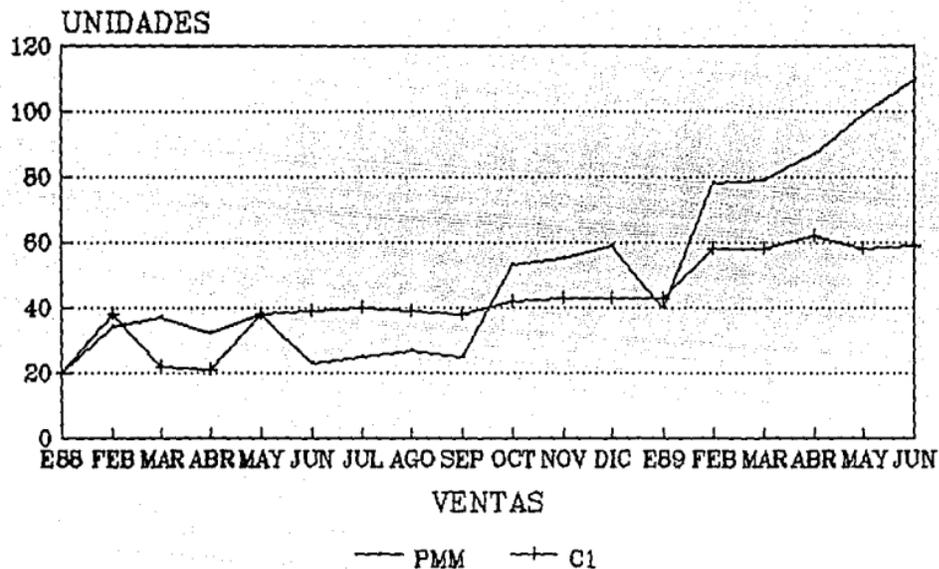
ANEXO 11

INHIBIDORES ECA



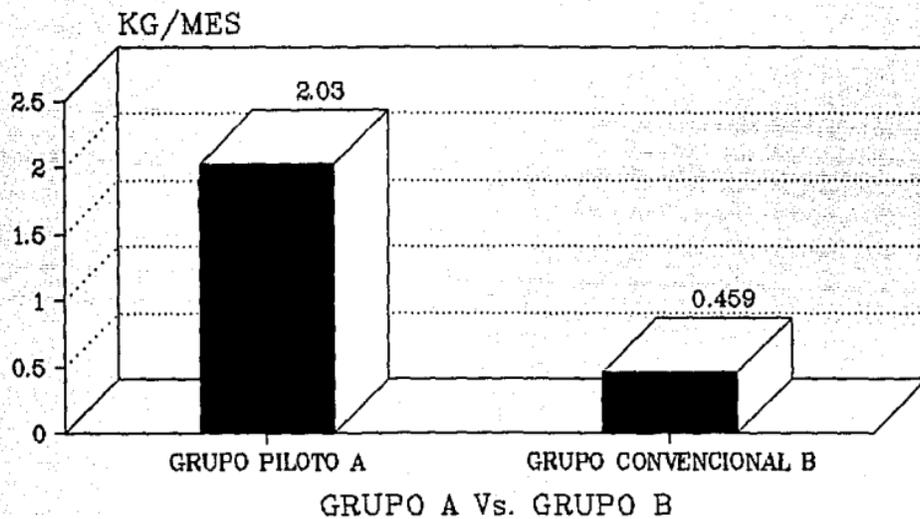
ANEXO 12

PRODUCTO MEDI-MARK VS COMPETENCIA 1



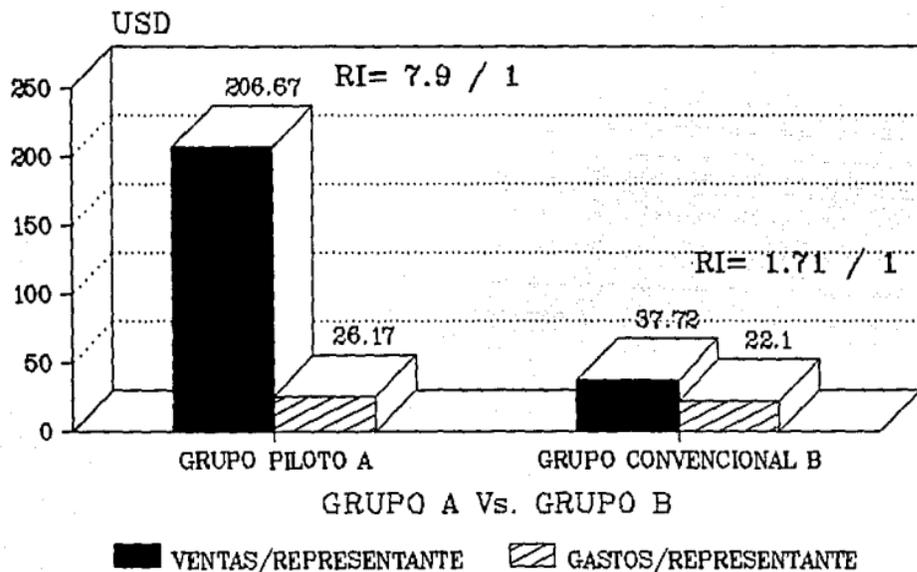
ANEXO 13

VENTAS POR REPRESENTANTE



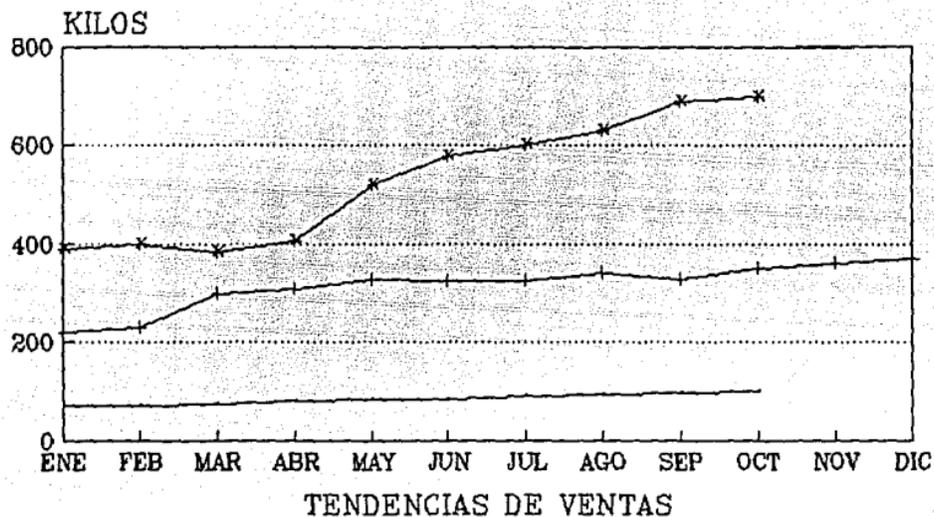
ANEXO 14

RETORNO A LA INVERSION POR REPRESENTANTE



ANEXO 15

COMPARACION ENTRE LOS GRUPOS DE VENTAS



— GRUPO C '89 + CRUPO B '88 * GRUPO A '89

ANEXO 16

NOTA: *La bibliografía que se presenta a continuación se realizó con base en las indicaciones de:*

KurK, L. Curso de prácticas del primer nivel: Individual Unidimensional. UNAM, 1983.

BIBLIOGRAFIA

- ANTHONY, W. *Gerencia Participativa*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1984.
- ARIAS, F. *Administración de Recursos Humanos*. México: Trillas, 1987.
- BECKHARD, R. D.O. *Estrategias y Modelos*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1973.
- BENNIS, W. *Changing Organizations*. U.S.A.: McGraw Hill Series in Management, 1966.
- BENNIS, W. D.O. *Su naturaleza, orígenes y perspectivas*. México: Sitsa, 1987.
- BORDA, P. *Programa de Comunicaciones, Cía. Medicinal La Campana*. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. México, s.a.
- BREHM, M. *Puede aceptar usted el reto de administrar por Calidad?* Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresa. México, 1985.
- CASTAÑO, D.; SANCHEZ, G.; WICAB, E. *Desarrollo social y organización* México: IEE, 2a. ed., 1986.
- CORNEJO, M. *La excelencia directiva para lograr la productividad*. México: Grad, 1985.
- CROSBY, P. *Calidad sin lágrimas: el arte de administrar sin problemas*. México: CECOSA, 1988.
- ESPONDA, A. *La calidad como estrategia empresarial*. México: CENCADE, s.a.
- FERRER, L. *Guía práctica de Desarrollo Organizacional*. México: Trillas, 1976.
- FRENCH, W. y Bell, C. *Ciencia de la conducta para el Desarrollo Organizacional*. México: Diana, 1981.
- GACETA DEL INSTITUTO GERENCIAL DE MEXICO, A.C. *Definiciones de Desarrollo Organizacional según los expertos*. Management Today en Español. México, Octubre de 1985.
- GARCIA, R. *La resistencia al cambio en el D.O.* Revista Alta Dirección. Núm. 143. México, Enero y Febrero de 1989.
- GARCIA, S. *Los círculos de calidad: experiencias en la empresa mexicana*. México: Conacyt, 1987.
- GAUL, R. y GRUNENBERG, N. *El milagro japonés*. México: Planeta, 1986.
- GRADOS, J. *Temas y técnicas de psicología del trabajo*. México: Facultad de Psicología, UNAM, 1985.

- GUZMAN, A. *Experiencias sobre Desarrollo Organizacional en Hylsa*. Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas, A.C. Seminario de Desarrollo Organizacional. México, s.a.
- HOERNSCHEMEYER, D. *The four cornerstones of excellence*. Quality Progress. Vol. 22, Num. 8. U.S.A., August 1989.
- ISHIKAWA, K. *Qué es el control de calidad? La modalidad japonesa*. Colombia: Norma, 1986.
- JANSSEN FARMACEUTICA, S.A de C.V. *Mejoramiento de la Calidad mediante la prevención de defectos*. México: Autor, s.a.
- KASUGA, H. *Círculos de control de calidad*. México: Grad, 1987.
- KORMAN, A. *Industrial and organizational psychology*. New Jersey: Prentice Hall, Inc., 1971.
- LAWLER, E. y MOHRMAN, S. *Administración Participativa*. Personnel. Vol. 66, Num. 4. U.S.A., April 1989.
- LECHUGA, R. *Qué hemos aprendido del D.O. en México? Sexto Congreso Internacional sobre capacitación y desarrollo de recursos humanos*. México, Septiembre de 1987.
- McGREGOR, D. *El aspecto humano de las empresas*. México: Diana, 1969.
- MARGULIES, N. y RAJA, A. *D.O. Valores, Proceso y Tecnología*. México: Diana, 1986.
- MORRISEY, G. *Administración por objetivos y resultados*. E.U.A.: Fondo Educativo Interamericano, 1976.
- NICHOLAS, J. *El impacto de las intervenciones de Desarrollo Organizacional*. Management Today en Español. México, Octubre de 1985.
- ODIORNE, G. *Administración por Objetivos*. México: Limusa, 1980.
- OGLIASTRI, E. *Gerencia Japonesa y Círculos de Participación: Experiencias en América Latina*. Colombia: Norma, 1988.
- OSCURA, S. *La Psicología del Trabajo y los Sistemas Participativos de Administración*. Tesis de Licenciatura, Facultad de Psicología, UNAM. México, 1980.
- OUCHI, W. *Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. México: Fondo Educativo Interamericano, 1982.
- PEON, J. *Algunas observaciones sobre círculos de calidad y cultura mexicana*. Cambio Organizacional. Año VI/2. México, Enero de 1985.
- PEON, J. *Excelentes conceptos en el III Congreso Internacional de Desarrollo Organizacional*. Cambio Organizacional. Año IV/6. México, Marzo de 1984.
- PEON, J. *La mística del trabajo japonés*. Cambio Organizacional. Año VII/19. México, Octubre de 1986.

- PEON, J. *Transformación integral hacia la calidad. Cambio Organizacional. Año VII/20. México, Octubre de 1986.*
- PEON, J. *Un resumen de: "La búsqueda de la Excelencia". Cambio Organizacional. Año IV/20 y IV/21. México, Octubre y Noviembre de 1984.*
- PLANO, J. y OLTON, R. *Diccionario de Relaciones Internacionales. México: Limusa, 1986.*
- REYES, A. *Administración por Objetivos. México: Limusa, 1975.*
- ROBLES, G. *Resultados obtenidos en México con la implantación de programas de Desarrollo Organizacional. Management Today en Español. México, Enero de 1989.*
- ROMA, J. *Papel del consultor en el Desarrollo Organizacional. Alta Dirección. Año 25, Núm. 145. México, Mayo - Junio de 1989.*
- SCHULTZ, D. *Psicología Industrial. México: Interamericana, 1986.*
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. *Desarrollo Organizacional: Estrategia Operativa para el incremento de la Productividad de las empresas. México, autor, 1985.*
- SECRETARIA DEL TRABAJO Y PREVISION SOCIAL. *Círculos de Calidad: Estrategia Operativa para el incremento de la Productividad en las Empresas. México, autor, 1985.*
- SERRALDE, A. *El estado del Arte del Desarrollo Organizacional en México. Management Today en Español. México, Octubre de 1985.*
- SERZO, H. *Richard Beckhard. Management Today en Español. México, Octubre de 1985.*
- THOMPSON, P. *Círculos de Calidad: Cómo hacer que funcionen. Colombia: Norma, 1986.*
- WATERMAN, R. y PETERS, T. *En busca de la excelencia. México: Lasser Press, 1984.*

GLOSARIO DE TERMINOS

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS: Es un método de administración que enfatiza las metas que deben alcanzarse y en su aplicación total requiere establecer objetivos específicos en cada posición (STPS, 1985).

ADMINISTRAR: Es el arte de planear, organizar, dirigir y controlar (Grados, 1985).

CALIDAD: Totalidad de características de un producto o servicio que tiene la habilidad de satisfacer las necesidades del consumidor. Según Crosby, calidad es cumplir con los requisitos (Crosby, 1988).

CAMBIO: La modificación de una situación establecida anteriormente (Beckhard, 1973).

CAPACITAR: Dar la habilidad a un sujeto para ejercer un trabajo o puesto (ídem).

CIRCULOS DE CALIDAD: Un grupo de personas que voluntariamente se reúnen con el propósito de mejorar, identificar, analizar y resolver problemas relacionados con su trabajo (Grados, 1985).

COMPETIR: Contender dos o más personas en la aspiración a una misma cosa. Igualar una cosa a otra análoga (ídem).

CONSENSO: Consentimiento unánime (ídem).

CONSULTOR: Profesional que presta un servicio con el objeto de facilitar, ayudar o solucionar un problema determinado, adecuando su modelo de trabajo a las características y necesidades del sistema-cliente (ídem).

CONTROL: Todas las actividades necesarias para lograr los objetivos efectiva y económicamente, verificando si el trabajo o proceso se está ejecutando de acuerdo con las especificaciones planeadas (ídem).

CONTROL DE CALIDAD: Es la coordinación de esfuerzos en la organización de manufacturas, para que la producción se lleve a cabo en los niveles más económicos que permitan obtener completa satisfacción del consumidor. Es investigar, desarrollar, diseñar, producir y vender productos y servicios que sean los más económicos, los más útiles y que cumplan con los requerimientos del consumidor (STPS, 1985).

CREAR: Producir una cosa que antes no existía (Grados, 1985).

CREATIVIDAD: Capacidad a través de la cual el hombre evoluciona a modo de producir en su vida con objetivos más elevados (ídem).

DESARROLLO ORGANIZACIONAL: Es un esfuerzo para planificar el cambio en toda la organización y administrarlo desde la alta gerencia para aumentar la efectividad y bienestar de la organización por medio de intervenciones planificadas en los procesos de la entidad, los cuales aplican los conocimientos de las ciencias del comportamiento (Beckhard, 1973).

ENTREVISTA: Es una comunicación entre entrevistado y entrevistador debidamente planeada, con un objetivo determinado, para tomar decisiones benéficas para ambas partes (Grados, 1985).

EQUIPO: Grupo de personas comprometidas para un fin determinado (*idem*).

GRUPO: Conjunto de personas reunidas en un mismo lugar (*idem*).

MOTIVAR: Poner en juego las más altas fuerzas, actitudes, conocimientos y habilidades del ser humano (*idem*).

OBJETIVO: Aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa (Reyes, 1975).

PARTICIPACION: Capacidad de los trabajadores para influir en la toma de decisiones relativas a su trabajo (Grados, 1985).

PRODUCCION: Suma de productos elaborados en un lapso de tiempo determinado (*idem*).

PRODUCTIVIDAD: Facultad de producir. Calidad de lo que es productivo. Incremento simultáneo de la producción y el rendimiento con el mismo equipo, materiales, mano de obra, la mejora de los métodos de trabajo y costos (*idem*).

RESISTENCIA: Defensa, rebeldía, desobediencia (*idem*).

SISTEMA: Conjunto de partes reunidas para obtener un resultado o formar un conjunto (*idem*).

TECNICA: Conjunto de procedimientos de un arte o ciencia que se llevan a la práctica (*idem*).