



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO

FACULTAD DE PSICOLOGIA

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD ACORDE
A LA PSICOLOGIA DEL MEXICANO EN EL
AMBITO LABORAL.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN PSICOLOGIA
P R E S E N T A N :
MARIA CRISTINA CASTELLANOS ESLAVA
MARIO SANCHEZ BLANCARTE

DIRECTOR DE TESIS LICENCIADO CARLOS PENICHE LARA.
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE PSICOLOGIA DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO, JOSE SANCHEZ SOSA.



MEXICO, D. F.



1993

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

EXAMENES PROFESIONALES
DE PSICOLOGIA.



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis 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.

I N D I C E

RESUMEN.	4
INTRODUCCION.....	6
CAPITULO I.	
1. PANORAMA DE LA CALIDAD.....	9
1.1 Antecedentes.	9
1.2 Definiciones: calidad, estándares de calidad, círculos de calidad y excelencia.	16
CAPITULO II.	
2. TEORIAS, PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE LOS MODELOS DE CALIDAD.....	23
2.1 Philip Crosby.	23
2.2 Edwards W. Deming.	32
2.3 J. M. Juran.	48
2.4 Kaoru Ishikawa.	59
2.5 Modelos de excelencia.	74
2.6 Reconocimientos.	87
2.7 Cuadro comparativo de los modelos de calidad.	95

CAPITULO III.

3. PSICOLOGIA DEL MEXICANO.....99

- 3.1 Importancia del estudio de la psicología del mexicano.99
- 3.2 Conceptos: valores, creencias, actitudes y motivación del mexicano.129
- 3.3 Idiosincrasia del trabajador, gerente y empresario mexicano.137
- 3.4 Cuadro de rasgos relevantes del mexicano.144
- 3.5 Estudios transculturales.146

CAPITULO IV.

4. LA EMPRESA MEXICANA.....153

- 4.1 Entorno de la empresa.155
- 4.2 Cultura de la empresa.158
- 4.3 Estudio comparativo de estilos gerenciales: mexicano, japonés y estadounidense.173
- 4.4 Historias de éxito en empresas mexicanas.197

CAPITULO V.

5. INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LA IMPLANTACION DE LOS MODELOS DE CALIDAD MEXICANOS.	206
5.1 La intervención del psicólogo en el proceso de calidad.	206
5.2 Propuesta de un modelo de calidad acorde a la psicología del mexicano en el ámbito laboral.	208
CONCLUSIONES	214
GLOSARIO	217
BIBLIOGRAFIA	220
ANEXOS	229

RESUMEN.

Presentamos un resumen de los contenidos por capítulos que se han elaborado durante la investigación documental.

El primer capítulo se inicia con una revisión de los antecedentes de la calidad, partiendo de lo que menciona el código Hamurabi, continuando con el concepto de excelencia según Aristóteles, cuyos principios se mantienen vigentes hasta nuestros días en las propuestas de excelencia.

Hasta llegar al establecimiento de los principios filosóficos y metodológicos de la calidad con la incursión de Edwards W. Deming en el Japón al terminar la segunda guerra mundial, quien junto con Juran e Ishikawa impulsaron la calidad en este país oriental, y posteriormente, en forma simultánea con Crosby, lo proyectaron a otros países de Europa y América, principalmente en Estados Unidos, donde surge en los 80's otra filosofía llamada *excelencia*, animada por T. Peters y R. Waterman en su libro *En busca de la excelencia*, publicado en 1982.

Todos estos antecedentes hacen surgir un movimiento mundial de calidad del que ahora estamos analizando sus principales teorías en el segundo capítulo, para más adelante determinar la factibilidad de la implantación en la empresa mexicana.

En el capítulo tres, se hizo un análisis de los valores, creencias, actitudes y motivaciones del mexicano desde el punto de vista de varios autores y sus diferentes enfoques, contextualizándolas en el ámbito cultural. En este mismo ca-

pítulo se presenta un cuadro de los rasgos más consistentes del mexicano a fin de tener una visión más objetiva de todos ellos.

En el capítulo cuatro se analiza el entorno de la empresa, así como las características más sobresalientes, tanto de empresarios, gerentes y trabajadores. También se elaboraron una serie de cuadros contrastando características entre México, Estados Unidos y Japón, que proporcionan, de una manera objetiva, las diferencias contenidas en estas tres culturas. Finalmente se enfatizan los logros que han obtenido algunas empresas mexicanas con sistemas de calidad y excelencia.

En el capítulo cinco, se presenta un modelo de calidad acorde a la cultura del mexicano, en el que se han considerado los factores sociales educativos, técnicos y culturales de los trabajadores en las organizaciones. Así también se determina la importancia de la intervención profesional del psicólogo como facilitador de los procesos de calidad.

INTRODUCCION

Nuestro objetivo como psicólogos al estudiar la calidad, es encontrar la manera de que los modelos estudiados se adecúen a nuestra idiosincrasia, o bien presentar un modelo que a nuestro juicio pueda ser adecuado a las peculiaridades de cada organización. Apoyados en el conocimiento de la conducta humana y su interacción para llevar a cabo la implantación de estrategias y modelos de calidad que permitan el cambio integral en toda la organización, asumiendo el rol de facilitadores del proceso.

Desde el año de 1986 en que México ingresó al Acuerdo General de Aranceles y Comercio, el GATT, el tamiz de la competencia empezó a eliminar a las empresas que por sus peculiaridades se manifestaron obsoletas e ineficientes ante las nuevas condiciones, y ahora, a siete años de estar viviendo estos procesos, nos encontramos ante un nuevo reto: el Tratado de Libre Comercio del Norte de América.

Una de las maneras de salir adelante, es lograr que las empresas mexicanas alcancen niveles internacionales de calidad y productividad que permitan colocar los productos y servicios nacionales en los mercados internacionales, lo cual contribuirá a mejorar la capacidad exportadora con un impacto positivo en la entrada de divisas.

Los saldos en la balanza de pagos y bajos niveles de desempleo y crecimiento en su producto interno bruto, nos indican con claridad que solo pocos países están triunfando en la dura batalla comercial. Alemania y Japón destacan en forma relevante, ambos se han distinguido por la calidad de sus productos en el mercado internacional.

En el mismo sentido Udaondo (1992). comenta: "También sabemos que ambos pueblos son tenaces, perseverantes, trabajadores y tienen un alto nivel de desarrollo".

El desarrollo de estrategias de calidad, producción y comercialización en estos países, han servido como ejemplo para otras naciones del mundo que aspiran al progreso de sus organizaciones.

Existen diferencias significativas entre las culturas de Japón, Estados Unidos, Europa y México. ante esta realidad, encontramos enfoques contrastantes. Por una parte el Dr. Armand U. Feigenbaum (1992), afirma: "La puesta en práctica de los principios del control de la calidad no depende de la geografía o de las diferencias culturales nacionales; en lugar de ello depende de un claro proceso de administración de la calidad orientado hacia el cliente, que comprendan las personas, que crean en él y que formen parte del mismo".

Por otra parte Sánchez S. y Andrade H. (1989), dicen: "La calidad es un asunto cultural, no técnico, la calidad es cuestión de valores no de tecnologías; éstas son necesarias, pero la calidad es, ante todo cuestión de personas y no solo de equipos o de estadísticas avanzadas".

Podemos observar que ambos enfoques son contradictorios, pero no podemos descalificar a ninguno. Esperamos llegar al final de este trabajo a nuestras propias conclusiones a través del análisis de los diferentes enfoques administrativos, contextos culturales significativos, así como, los estilos gerenciales, el manejo de actitudes y la integración de equipos de trabajo.

Para que tengan las estrategias de calidad mayor probabilidad de éxito en nuestro país, se deben considerar los valores, las costumbres y los convencionalismos pero sobre todo

la cultura particular de la empresa en cuestión, ya que el conocimiento de nosotros mismos, ya sea como personas, grupo o nación constituye un factor fundamental para el proceso de planeación de nuestro desarrollo. Por ello, se tomarán en cuenta diferentes factores que inciden en el desarrollo de las empresas; destacando los socioculturales y educativos, concientizando a los empresarios, gerentes y trabajadores de que el cambio requiere tiempo, que no es un camino fácil, que es necesario tomar riesgos y ser creativos, revalorando y ubicando adecuadamente las cualidades del mexicano para amalgamar con estas los diferentes modelos de calidad.

La revisión documental se realizó de acuerdo a la recopilación sobre el tema de calidad y psicología del mexicano, tanto en tesis, revistas, periódicos y libros, así como información de la base de datos PsycLit Database, el Centro de Investigación de Ciencias Humanísticas, CICH de la UNAM. También recurrimos a las bibliotecas de la Facultad de Comercio y Administración, Biblioteca Central, Ciencias Políticas y Sociales, Psicología de la UNAM. De la Universidad Iberoamericana, y del INEGI, así como visitas a FUNDAMECA, JETRO, Canacindra, STYPS, Nafinsa y el Colegio de Graduados en Alta Dirección.

Este trabajo pretende ser una aportación para ampliar las áreas de oportunidad profesional para el psicólogo, creando mayor conciencia en los empresarios, gerentes y trabajadores respecto a la necesidad de hacer cambios no sólo de metodologías, maquinaria, equipos, etc., sino de actitudes que favorezcan el desarrollo de las organizaciones y de los trabajadores que las integran, lo cual hace necesaria la incorporación de especialistas en el comportamiento humano.

I. PANORAMA DE LA CALIDAD.

1.1 ANTECEDENTES.

La perspectiva de la calidad no ha aparecido en un momento histórico preciso. se trata de un elemento fundamental del comportamiento del hombre (Joustin cit en Laboucheix, 1990).

Desde el inicio de la civilización, en la actividad productiva del ser humano ha existido la inquietud de producir productos y servicios con calidad. A manera de ejemplos, tenemos el código de Hamurabi del año 2150 A.C. que declara: "Si un albañil construye una casa para un hombre, y su trabajo no es fuerte y la casa se derrumba matando a su dueño, el albañil será condenado a muerte" por no haber hecho su trabajo con la calidad requerida.

Alrededor del año 1450 A.C. los inspectores egipcios comprobaban las medidas de los bloques de piedra con un pedazo de cordel, con la finalidad de que cubrieran ciertos requisitos de calidad necesarios para el uso al que estaban destinados.

En la Edad Media surgen reglamentos que regulan y reglamentan las actividades productivas de los artesanos y los gremios. Los artesanos se empeñaban en hacer con calidad sus productos. El gobierno fijaba y proporcionaba las normas como las de pesos, medidas, etc. de común acuerdo con los gremios.

Surgen hacia el siglo XVIII los fisiócratas que inauguran la etapa de la economía científica. Destacan Quesnay (1694-1774), precursor de la escuela matemática y Vicente de Gournay (1712-1759) quien por primera vez manejó el concepto de Laissez-Faire "Dejar a la persona campo libre en sus actividades" que tenían la intención de facilitar la producción con calidad.

Podemos decir que los fisiócratas fueron los primeros en ocuparse de la calidad en el sentido contemporáneo de mejorar las condiciones de trabajo y ofrecer una remuneración más justa a los trabajadores que se reflejan en la producción.

El más notable autor de este periodo fue Adam Smith con su obra "La Riqueza de las Naciones" escrita en 1776. Smith distingue dos clases de valor en los bienes, un valor de uso consistente en su utilidad para satisfacer una necesidad y un valor de cambio como la posibilidad de cambiar un bien por otro (Gómez, 1993). Con respecto a la idea "valor de uso", podemos considerarla como un antecedente del concepto actual satisfacción del cliente, ya que éste es quien finalmente evalúa el bien o servicio

Roberto Owen nacido en Gales en 1771 estaba convencido que el hombre no es bueno ni malo por naturaleza, sino que éste es producto del medio. Aseguraba que mientras el obrero estuviera satisfecho con su trabajo, trabajaría más y produciría en mayor cantidad. En 1844 organiza la primera cooperativa de consumo y años más tarde la de producción (Gómez, 1993). Este enfoque nos permite considerar que no hay un pre-determinismo en el ser humano, por lo tanto son factibles de modificar sus conductas y actitudes a través de procesos de calidad.

Con el desarrollo de la revolución industrial en el periodo de 1760-1830, se inició la fabricación fabril masiva,

el perfeccionamiento de la maquinaria y la técnica, la división técnica del trabajo y la creación en partes intercambiables, así como el control técnico de la producción y su calidad.

Los principales cambios que trajo consigo esta etapa de la revolución industrial caen en dos campos:

1. La transición de una economía comercial local a una economía de mercado liberal.
2. El desarrollo de innovaciones técnicas y descubrimientos que se aplicaron para dar empuje a la producción masiva y automatizada de bienes, apuntaladas con la invención de la máquina de vapor por James Watt.

A pesar de las circunstancias que favorecían el desarrollo económico, esta fase de la revolución industrial trajo consigo mucha miseria.

Posteriormente, al cambiar en los países ya industrializados las condiciones de trabajo deleznable, la población se triplicó por los avances en la medicina y por el mejoramiento de las condiciones de higiene que contribuyeron a un aumento constante de la expectativa de vida. Pero el desarrollo económico y técnico no pudo absorber el paso de este incremento demográfico.

La calidad se gestionaba por medio de la observación de los supervisores, con la inspección departamental o las auditorías de producción. La revolución industrial también aceleró el desarrollo de nuevas estrategias administrativas entre las que destacan:

1. Especificaciones escritas para los materiales, procesos, y artículos terminados.
2. Mediciones y los correspondientes instrumentos de medida, así como laboratorios de investigación. Ambos se reflejan directamente en la calidad de los productos.

La organización burocrática surgió como una alternativa de solución a los múltiples problemas generados en las empresas de servicio público en Alemania y para poder así proporcionar estos con calidad y oportunidad.

Dicha organización, fue adoptada por empresas en otros países con una fuerte demanda de bienes y servicios, así como la complejidad del mercado generado por la comercialización.

Max Weber, creador de la teoría burocrática, pretendía evitar las injusticias, el nepotismo, juicios subjetivos y la mala administración; sin embargo, este tipo de organización no facilita el desarrollo de los individuos, sino por el contrario, propiciaba el conformismo y la subordinación (Gómez G., 1993).

A principios del siglo XX, hacia el año de 1910, en los Estados Unidos, Frederick Taylor, citado por Brown (1973), impulsador de la administración científica, apuntaló la dirección de ingenieros industriales de la planeación de la producción y la organización del trabajo. Sostenía la tesis de que la eficiencia se logra mediante la intensificación de la jornada de trabajo a través del mejoramiento de métodos, técnicas y medios de producción, así como de la selección y capacitación de los trabajadores. También sus disposiciones se reflejaron en una mejora en la calidad del producto.

Las propuestas de Elton Mayo dan origen al movimiento conocido como la "Escuela de Relaciones Humanas" en la Western

Electric Co. de Chicago de 1920 a 1939, este autor concluyó, como resultado de sus investigaciones en el contexto formal e informal de la organización, que el trabajador busca una satisfacción en su pertenencia a un grupo de trabajo. Considerando no solo la organización formal, sino el contexto informal de la organización (Brown, 1973).

Entre los años de 1920 y 1940 la tecnología industrial introdujo cambios rápidamente, la Bell System y su subsidiaria manufacturera la Western Electric, estuvieron a la cabeza en el control de la calidad, instituyendo un departamento de ingeniería de inspección que se ocupó de los problemas creados por los defectos en sus productos y la falta de coordinación entre sus departamentos. George S. Edwards y Walter Shewhart, como miembros de dicho departamento fueron sus líderes a través de las siguientes aportaciones (Gitlow, 1991).

Y en los años 1924 y 1925 Edwards declaró: "existe el control de la calidad cuando artículos comerciales sucesivos tienen sus características más cercanas al resto de sus compañeros y más aproximadamente a la intención del diseñador". También acuñó la frase "seguridad en la calidad", refiriéndose a esta como "producto de las actividades planificadas y combinadas de todas las partes organizacionales de la compañía". A través de un área responsable de calidad.

En 1924, Walter Shewhart introdujo el control estadístico de la calidad. Ello proporcionó un método para controlar económicamente la calidad en medios de producción en masa. También enfatizó los principios de la ciencia de la administración y el comportamiento, siendo el primero que habló de los aspectos filosóficos de la calidad. En 1931 publica su famoso trabajo "Control Económico de la Calidad de los Productos Manufacturados" (Gitlow, 1991)..

Se destaca la aportación de E. S. Pearson en 1935, quien desarrolló en Inglaterra el British Standard 600; que es el primer antecedente de normas de calidad; las cuales permitían la certificación del prestador de bienes y servicios al consumidor, las cuales son aceptadas y reconocidas por diferentes organizaciones a nivel mundial.

La A.S.Q.C. (American Society for Quality Control; Sociedad Americana del Control de Calidad) se fundó en 1946. En el mismo año, Kenichi Koyanagi fundó la J.U.S.E. (Union of Japanese Scientists and Engineers; Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros).

Posteriormente el Dr. W. Edwards Deming fue invitado por el gobierno japonés a dar un seminario de control estadístico de la calidad en el año de 1950. Después impartieron conferencias sobre calidad otros expositores principalmente de Estados Unidos, destacando el Dr. J. M. Juran, quien visitó Japón en 1954.

Deming tuvo una fuerte influencia en las empresas japonesas demostrándoles a través de sus principios y filosofía cómo mejorar la calidad, utilizando, entre otros, el control estadístico, "Hacer las cosas bien desde el principio", es decir, de acuerdo a las normas y procedimientos, y "La calidad es tarea de todos los miembros de la organización", no es una acción aislada, sino que todos deben estar involucrados; llegando a la conclusión de que el logro de la productividad exige un cambio de actitud.

Según Gitlow (1991), el desarrollo industrial y económico de Japón después de la Segunda Guerra Mundial, se ha concebido en tres etapas principales:

- Primera Etapa:** Periodo de estudio y búsqueda, implantación de los controles técnicos de la calidad, aproximadamente de 1948 a 1950.
- Segunda Etapa:** El periodo de control estadístico de la calidad por parte de los trabajadores, entre 1950 y 1954.
- Tercera Etapa:** El periodo de la aplicación sistemática del control de la calidad, abarcó del año aproximadamente del año de 1955 a 1960. La cual se inicia con una conferencia del Dr. J. M. Juran "Seminario de la Administración del Control de la Calidad".

A partir de entonces, surge un mayor número de innovadores que contribuyen a enriquecer la teoría y práctica del control de calidad. En esta perspectiva destacan P. Crosby, K. Ishikawa considerado el padre de "Los Círculos de Calidad", W. Edward Deming y J. M. Juran. Todo esto también ha involucrado cambios en los sistemas y perspectivas administrativas.

Otro de los principales autores sobre calidad P. Crosby formuló hacia 1961 el concepto "cero defectos" como un estándar de realización, el cual fue difundido a nivel mundial en 1965.

En 1962 se concretó la idea de los círculos de calidad impulsados por el Dr. Ishikawa, el cual da un enfoque totalizador mencionando que "mediante el control total de calidad, con la participación de todos los empleados, incluyendo al presidente, cualquier empresa puede dar mejores productos (o servicios) a menor costo, al mismo tiempo que aumenta sus ventas mejora las utilidades y convierte a la empresa en una

organización superior". También involucra la introducción de conceptos mercadológicos a la producción como el concepto de cliente.

Con la publicación del artículo "El fenómeno de los círculos de calidad" del Dr. Juran en 1967. Se introdujeron al continente americano los círculos de calidad. Entre las primeras empresas que los aplicaron está la Volkswagen de Brasil en 1971 y la Lockheed Minnile and Space Co. Inc. en los Estados Unidos en 1973. El profesor Donald Dewar desarrolló un sistema de capacitación para los círculos de calidad en "Quality Circle Institute".

En la actualidad la calidad se ha convertido "en el compromiso de la empresa para con la sociedad". La calidad la produce el hombre, de ahí la importancia de elevar la calidad del elemento humano (Kasuga, 1992), condición sin la cual es muy difícil lograr la calidad de bienes y servicios. A través de este somero recorrido se observa como ha evolucionado el concepto de calidad y como ha avanzado la tecnología y la administración en un proceso continuo para mejorar las condiciones de trabajo y las utilidades.

Enseguida se presentan las definiciones de los conceptos más relevantes que se manejan en el presente trabajo.

1.2 DEFINICIONES.

CALIDAD, ESTANDARES DE CALIDAD, CIRCULOS DE CALIDAD Y EXCELENCIA.

CALIDAD: Es ahora un elemento fundamental en la gestión de las empresas como las finanzas, compras u otras funciones.

Existe interés en la dirección de las empresas sobre ésta para favorecer e incrementar la productividad, la eficacia y la imagen de los productos y servicios ofrecidos, así como la competencia en el mercado.

Si bien la tarea de definir la calidad y de guiar a la organización en su búsqueda corresponde a la dirección, todos los miembros de la empresa deberán modificar su actitud hacia la calidad y la producción, principalmente la propia dirección.

Un enfoque es concebir la calidad como "el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio: es el punto en el que perciben que sobrepasa sus necesidades y expectativas" (Doming, 1989).

Una definición en cuanto a las normas industriales japonesas (NIJ), dice que es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores. Asimismo, dice Ishikawa (1986). "Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

Otras definiciones de calidad son las de: Feigenbaum (1992), que dice: "La calidad es un sistema eficaz para integrar los esfuerzos de mejora de los distintos grupos de una organización, para proporcionar productos y servicios a niveles que permitan la satisfacción del cliente".

P. Crosby (1989), define calidad como "el cumplir con los criterios o requisitos del cliente".

Otra definición es "La calidad es un concepto aplicable a todo lo que se hace, consiste en la totalidad de características de un producto o servicio que tiene la cualidad de sa-

tisfacer las necesidades del consumidor que es el motivo de existir de una organización" (Ishikawa, 1986).

Para J. M. Juran (1990), la calidad es "la adecuación para el uso, que cumpla la función para el que está hecho, satisfaciendo las necesidades del cliente".

Ahora bien, se definirá al cliente como todo aquel que "utiliza el fruto de nuestro trabajo en la organización o fuera de ella. Las necesidades de los clientes cambiarán de acuerdo al uso que vayan a dar el producto del trabajo, pudiendo actuar como: Comercializadores, transformadores, usuarios finales y público en general" (Juran, 1990).

Como nosotros interpretamos la calidad es: que todos los trabajadores involucrados en un sistema de calidad deben tener claro los requerimientos de su puesto, objetivos medibles en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad para satisfacer los requisitos de sus clientes internos y externos. Este debe ser un proceso continuo que nunca termina y se debe dar, de la alta gerencia hacia abajo, en un ambiente de participación de todos los integrantes de la empresa.

En el siguiente apartado se expondrán la formación y objetivos de los círculos de calidad, que son parte de un proceso más amplio y que están relacionados con el desarrollo industrial y con la especialización del trabajo.

ESTANDARES DE CALIDAD.

Estándar de calidad es un modelo que es obligatorio seguir, y establece las condiciones a las cuales están sujetos

todos los proveedores. El salirse fuera del estándar o norma reduce la comerciabilidad del producto (Juran, 1990).

Un reglamento gubernamental, al igual que un estándar industrial, para ser exigido, debe de tener un significado operativo (Deming, 1989).

CIRCULOS DE CALIDAD.

Los empresarios y el gobierno de Japón desarrollaron hacia 1962 los círculos de calidad como complemento y corolario de la aplicación de las técnicas de control estadístico de calidad.

La participación ha sido una característica importante en el éxito de los círculos de calidad en las organizaciones japonesas; se fomenta la participación en la toma de decisiones de todos y cada uno de los trabajadores, siendo responsables de los resultados de su área de trabajo, ya que estas decisiones afectarán su empleo y sus condiciones de vida.

Los círculos de control de calidad se han convertido en un medio efectivo para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad. En los que se da el sentido de participación organizada y la motivación; es decir, las personas adoptan actitudes que les proporcionan reconocimiento de otros miembros del grupo.

El concepto esencial de los círculos de calidad es el de concientizar a los trabajadores para incrementar la calidad/productividad a través de la confrontación de experiencias, conocimientos, estudio de problemas, exposición y aná-

lisis de los posibles resultados: hasta llegar a una actitud de mejora continua y permanente en el desempeño de su trabajo.

En general, el objetivo de los círculos de calidad es el de alcanzar un alto nivel de innovación y resultados en el trabajo en equipo (Thompson, 1991).

El término círculo de calidad tiene dos significados, un primer significado se refiere a la estructura y al proceso, y el otro significado se refiere a un grupo de personas y a las actividades que realizan "Los objetivos de los círculos de calidad se alcanzan a través de la actividad propositiva del grupo y el deseo de participación de todos los miembros" (Thompson, 1991).

Al lograr una actitud abierta de mejora permanente en el desempeño de sus labores y mejorar la relación entre el jefe-subalterno, en el aspecto humanístico, técnico y social; los círculos de calidad implican un proceso de aprendizaje y crecimiento compartido (Kasuga, 1992).

Y para concluir diremos que los círculos de calidad y participación son parte del proceso de evolución de las empresas.

EXCELENCIA.

Así como hemos visto los conceptos principales de los diferentes autores que hablan de calidad, en Estados Unidos dos estudiosos: Peters T. y Waterman R. (1985) con su obra "En busca de la excelencia". han implantado un modelo de excelen-

cia a fin de superar la crisis que se hizo muy marcada al inicio de los ochentas.

Dicen Peters y Waterman (1985): "comprendimos que no teníamos que acudir al Japón en busca de modelos para combatir la enfermedad que nos agarrota. Sencillamente no hemos prestado suficiente atención a las empresas que están bien dirigidas y sacar de ellas una lección".

A continuación se define la palabra excelencia, que proviene del latín *ex* - fuerza y *célleren* - llegar, arriba a. Significa sobresalir, distinguirse, hacerse notar.

Aristóteles, filósofo griego nacido en el año de 384 A.C. en Estagira, definió la excelencia como 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" (Cornejo, 1985).

Ahora bien, con respecto al enfoque administrativo fundamentado en los principios de la obra de Thomas Peters y Robert Waterman "En busca de la excelencia" (1985), impactó al ambiente de la administración en Estados Unidos y en otros países. Dichos autores reportaron un estudio hecho por McKinsey y Co., en el cual se seleccionaron inicialmente 75 empresas de alto prestigio, quedando finalmente 45 en las que basaron su estudio y bajo sus criterios encontraron que "las empresas excelentes son las que buscan la sencillez, obtener la más alta calidad en sus productos o servicios y tratan a sus empleados como adultos". Así también son brillantes en lo básico, en la búsqueda de la calidad, en la atención a clientes, escuchan a sus empleados y tienen libertad de acción. Y resumieron en ocho atributos básicos las características de las empresas sobresalientes, los cuales veremos en el capítulo dos con mayor amplitud.

En lo que respecta a México, el Lic. Miguel Angel Cornejo y Rosado (1985) es uno de los promotores de la excelencia. Considera que su aplicación debe adecuarse a la situación y estructura de cada empresa, porque el "mimetismo organizacional no existe".

Podemos resumir como dice Rodriguez y Ramirez (1992), la excelencia conlleva a la idea de comparación. por lo tanto es aplicable a las empresas desde el punto de vista de la competitividad. De ahí la preocupación de estudiosos y administradores por lograr una actitud de calidad y excelencia en las empresas mexicanas, lo cual sera motivo de revision en este trabajo. En el capitulo cuatro se menciona esto en las historias de éxito en empresas mexicanas.

Hasta aquí se ha considerado un panorama general de la calidad, en el siguiente capítulo se revisarán las principales teorías, principios y conceptos de los modelos de calidad.

II. TEORIAS, PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE LOS MODELOS DE CALIDAD.

En este capítulo introduciremos al lector en la filosofía de la calidad, a través de sus cuatro exponentes más importantes: Philip B. Crosby, Edwards W. Deming, Joseph M. Juran y Kaoru Ishikawa. También se analizarán los principales autores sobre la excelencia, los estadounidenses Peters T. y Waterman R. y el mexicano Miguel Angel Cornejo.

2.1 PHILIP B. CROSBY.

Es presidente y director general de Philip Crosby Associates Inc., compañía que fue fundada en 1979. Entre sus principales obras están "La calidad no cuesta" (1987), "Calidad sin lágrimas, el arte de dirigir sin problemas" (1988) y "Hablemos de calidad" (1989).

Durante los últimos cuarenta años ha trabajado profesionalmente en la administración del mejoramiento de la calidad, dice que está comprobado que "mejorar la calidad cuesta mucho menos que pagar por los errores". Crosby es un consultor de la administración de la calidad y autor de libros sobre ésta y la conducta humana.

Asevera que la calidad no se logra por obra de los círculos de calidad, ni de organismos gubernamentales. La calidad se alcanza cuando un equipo gerencial se percata de que la calidad significa cumplir con los requisitos... Para ello

hace falta un cambio de actitudes operativas de la dirección. Crosby (1989).

Menciona que para el propósito del mejoramiento de la calidad, es necesario definir a la calidad de una manera específica, que tenga un significado claro para todo el mundo.

Dice Crosby (1988), "al identificar las empresas que tienen grandes problemas de calidad se puede observar la falta de satisfacción con el producto o servicio final, pero es solo un síntoma". Asimismo existen características comunes en las organizaciones con problemas que de manera breve se mencionarán:

LAS CARACTERISTICAS DEL PERFIL DE UNA EMPRESA CON PROBLEMAS DE CALIDAD.

1. Sus productos o servicios que salen al mercado presentan por lo general desviaciones de los requisitos publicados, anunciados o convenidos; muestran irregularidades, no cumplen con lo establecido.
2. Estas empresas poseen una extensa red de servicio post-venta o red de distribuidores, cuyos miembros están capacitados para rectificar productos y prestar servicio correctivo a fin de mantener satisfechos a los clientes. Centran sus esfuerzos en "remediar problemas".
3. Sus directivos no establecen estándares claros de realización ni siquiera una definición de calidad. Por lo que los empleados desarrollan sus propios criterios al res-

pecto: el personal desconoce lo que se espera de ellos y hacen lo que consideran pertinente.

4. La dirección niega ser la causa del problema, considera que la calidad es un elemento generado por causas ajenas a sus propias acciones.

Un término primordial en este modelo es LA VACUNA PROCALIDAD, la cual es una estrategia que al ser implantada permite prevenir la confusión y el incumplimiento, creando un ambiente propicio para lograr la calidad y contiene las tres acciones de la dirección: determinación, educación e implantación.

DETERMINACION: La dirección tiene que aceptar que es su responsabilidad cambiar los patrones culturales de su empresa. En base a la discrepancia de sus objetivos y los resultados que se obtienen; diagnosticar, establecer y comunicar las necesidades de mejora.

EDUCACION: Todos y cada uno de los integrantes deben aprender el lenguaje de la calidad y la parte que les corresponde en la obtención del mejoramiento de la calidad. Proporcionando los recursos necesarios y propiciando el ambiente adecuado.

IMPLANTACION: Se debe hacer con asesoría de un equipo de profesionales en calidad, que implanten y mantengan un sistema de comunicación interna eficaz que favorezca el proceso del mejoramiento de la calidad de manera constante y permanente. Llevando a cabo un seguimiento de los resultados en todos los niveles de la organización. Así como en los párrafos anteriores destacó el perfil de una empresa con problemas, también ofrece los:

INGREDIENTES DE LA VACUNA PROCALIDAD

INTEGRIDAD: Es comprometerse con el cumplimiento de los productos o servicios que se ofrecen, que el cliente reciba lo que se le ha prometido; que se satisfagan los requerimientos de la empresa tanto hacia adentro como hacia afuera de la misma.

SISTEMAS: Enfocarse a la prevención de los defectos, en el que los miembros de la empresa hablen un lenguaje común para que propicien la calidad y esta se convierta en un asunto de rutina. Que todos comprendan sus respectivos papeles, que haya una medición y se controle cualquier desviación en lo futuro.

COMUNICACIONES: Proporcionar información de manera constante sobre el proceso del mejoramiento de la calidad y los logros obtenidos en ese campo. Además es importante contar con un programa de reconocimiento aplicable a todos los niveles de la empresa (fomenta las aportaciones de los empleados).

OPERACIONES: Se debe analizar en forma continua las operaciones para modificarse cada vez que se aprecie una oportunidad de mejora. Siendo la capacitación una actividad de rutina en todas las áreas. Inclusive hacia los proveedores para garantizar que suministrarán a tiempo productos o servicios fiables. Y finalmente explica las:

POLITICAS: Las políticas de calidad deben ser claras e inequívocas. La función de la calidad depende del mismo nivel que aquellas funciones que tiene que medir, y disfruta de una total autonomía. La publicidad y las comunicaciones deben estar en concordancia con los requisitos que han de cumplir los diversos productos y servicios.

Crosby (1988), hace una analogía entre la empresa y el cuerpo humano: "hay similitud entre el cuerpo humano y la corporación ya que ambos padecen salud o enfermedad. Logrará salir adelante la organización que enseñe a sus directivos a prevenir".

En la empresa las medidas preventivas para resolver los problemas equivaldrían a las vacunas aplicadas al ser humano para prevenir determinadas enfermedades.

Por otro lado, Crosby menciona un proceso de catorce pasos para implantar su filosofía:

Paso 1: Compromiso de la dirección. Se comunica a todo el personal la posición de la dirección respecto a la calidad, se adopta una estrategia de cero defectos, estableciendo una política de calidad clara y específica; asegurando la implantación y educación en el proceso de mejoramiento de la calidad comprometiendo recursos y dándole prioridad.

Paso 2: Equipo para el mejoramiento de la calidad. Es el grupo responsable de administrar el proceso para el mejoramiento de la calidad coordinando los esfuerzos de todos los miembros de la empresa para asegurar su implantación.

Paso 3: La medición. Consiste en proporcionar una ilustración gráfica de problemas presentes o potenciales ocasionados por el incumplimiento, de tal forma que permita tanto la evaluación objetiva como la acción correctiva.

Paso 4: Costo de la calidad. Es un instrumento que se emplea para identificar aquellas áreas que necesitan accio-

nes correctivas, así como para medir el mejoramiento de la calidad que se ha logrado.

El costo de la calidad consta de dos elementos: el precio del cumplimiento (hacerlo de acuerdo a los requisitos) y el precio del incumplimiento (no cumplir con los requisitos).

Paso 5: Crear conciencia sobre la calidad. Proporcionar un método que permita elevar el interés de los empleados para que el producto o servicio cumpla con los requisitos, manteniendo una comunicación constante en cuanto a la calidad a través de canales específicos o mejor aún a través de los canales ya existentes..

Paso 6: Acción correctiva. Consiste en proporcionar un método sistemático que permita resolver permanentemente los problemas que se identificaron a través de los pasos precedentes.

Paso 7: La planeación del día de cero defectos. Planear las diferentes actividades que deben llevarse a cabo para celebrar formalmente el día cero defectos. Crear un acontecimiento que permita al personal, a través de su propia experiencia, que ha habido un cambio: haciendo énfasis en que no es la culminación del proceso, sino apenas su inicio.

Paso 8: Educación de los empleados. Es un proceso continuo que empieza en el nivel más alto de la organización y se extiende gradualmente en todos los niveles, con el fin de asegurar que todo el personal este capacitado para ejercer sus funciones en el proceso para el mejoramiento de la calidad.

Paso 9: El día cero defectos. Es el día en que todos se reúnen y celebran su compromiso con la calidad.

Paso 10: Fijación de metas. Consiste en establecer los objetivos concretos de mejoramiento que cada individuo o grupo tendrán que alcanzar, puede empezar en cualquier momento después de que hayan establecido mediciones y deben estar relacionados a los incumplimientos que dichas mediciones revelaron.

Paso 11: Eliminación de causas de error. Es un sistema formal que permite identificar y eliminar los obstáculos que impiden el logro de cero defectos, esto a través de un procedimiento que describe el flujo de documentos, una gráfica y un sistema formal de apoyo.

Paso 12: Reconocimiento. Establecer un programa formal de reconocimiento que destaque las acciones de logros y la participación del personal. Los ganadores serán escogidos por sus compañeros y los premios serán en especie.

Paso 13: Los consejos de calidad. Son reuniones periódicas de un consejo responsable de la ayuda y orientación al proceso para el mejoramiento de la calidad, con el fin de intercambiar información para proporcionar ayuda y/o recomendar acciones correctivas.

Paso 14: Repetir el proceso. Comunicar a todo el personal que el proceso para el mejoramiento de la calidad es de carácter continuo y responsabilidad permanente de la dirección.

Cabe señalar que los catorce pasos anteriormente mencionados son lineamientos generales, por lo tanto cada empresa

debe adaptarlos a sus propias necesidades y su adecuada aplicación debe arrojar resultados exitosos.

También Crosby propone LOS CUATRO PRINCIPIOS ABSOLUTOS DE LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD.

PRIMER PRINCIPIO: DEFINICION.

Calidad significa cumplir con los requisitos, no excelencia. Hacerlo bien a la primera constituye el requisito. Básicamente la dirección tiene tres tareas que cumplir:

a) Establecer los requisitos que los empleados deben cumplir, b) Proveer los medios que éstos necesitan para cumplir con dichos requisitos, y c) Emplear regulación de los procesos de trabajo para así eliminar las posibilidades de error.

SEGUNDO PRINCIPIO: SISTEMA DE PREVENCION.

La prevención es el sistema que da origen a la calidad, no la evaluación ni la verificación. El concepto se basa en comprender el proceso, implica planificación y control para eliminar las desviaciones del proceso que se debe seguir.

TERCER PRINCIPIO: ESTANDAR DE REALIZACION.

Cero defectos es el estándar de realización no "niveles aceptables de calidad", ni "así está bastante bien". Deben establecerse con claridad y precisión los resultados esperados en el desempeño de los productores de bienes y servicios. Es necesario un compromiso personal de cumplir con los requisitos siempre.

CUARTO PRINCIPIO: MEDICION.

El precio del incumplimiento es la medida correcta de la

calidad, no las auditorías operacionales ni los índices estadísticos. Es lo que cuesta hacer las cosas mal.

Estos principios permiten identificar los problemas que requieren atención inmediata y sirve como medida del progreso del mejoramiento. Debe ser una norma emanada de la dirección, la cual establece las condiciones necesarias para su cumplimiento.

Los directivos están determinados a cumplir estos principios siempre. Los directores estadounidenses en general los consideran como guías y a la calidad como una medida de juicio (Crosby, 1989).

Otro aspecto que trata Crosby (1989), es el de la motivación, la cual forma parte de todo intercambio humano y ha de atenderse. Crosby menciona que "me gusta reconocer el desempeño sobresaliente por medio de estrellas doradas que puedan lucirse en la solapa o la blusa".

Para este autor, la MOTIVACION es cuando resulta un placer ir a trabajar, porque los requisitos de la calidad se toman en serio y los directivos están dispuestos a ayudar... Entonces las actitudes cambian, las personas se dedican a mejorar el proceso de la calidad y desarrollan una convicción y un compromiso (Crosby, 1989).

La calidad es una tarea que debe abarcar toda la vida profesional, aprendiendo cómo motivar a sus profesionales en calidad y a todos aquellos que tratan con proveedores.

Crosby, en su libro "Hablemos de Calidad" (1989), hace mención a la motivación pero nunca llega a conceptualizarla, y realmente, él hace alusión a incentivos o reconocimientos dados por los logros en calidad.

Podemos concluir que la capacitación en el mejoramiento de la calidad consiste en educar a los miembros del equipo, coordinar las operaciones y dirigir el proceso educativo, el cual no tiene fin, por eso siempre hay técnicas en desarrollo para la comunidad empresarial que contribuyen al cambio de cultura.

Esto requiere la participación activa de la gerencia en la aplicación correcta de las estrategias tales como los catorce pasos del proceso de mejoramiento de la calidad, las tres etapas y los cuatro principios de la calidad, las cuales se han mencionado con detalle anteriormente.

2.2 W. EDWARDS DEMING.

Deming ha tenido influencia importante sobre el gobierno y los empresarios japoneses, la cual se inició formalmente cuando la Union of Japanese Scientists and Engineers, JUSE, lo invitó para que dictara una conferencia en junio de 1950.

A esta le siguió una reunión con los presidentes de las 21 compañías japonesas más importantes que aun se esfuerzan por obtener el premio Deming a la calidad en la producción.

Sin embargo, considerarlo como el único instigador de la conversión japonesa, es quizá exagerar un punto e ignorar la influencia del doctor Juran, tampoco se pueden dejar a un lado los logros del gobierno estadounidense en Japon bajo el control del primer y último proconsul, general Douglas MacArthur.

Fue este gobierno que invitó a Deming a visitar Japón en 1947 para ayudar a organizar el censo japonés de 1951 que fue

realizado, entre otras cosas, para evaluar el nivel de devastación del país después de la guerra, y asesorar a las empresas más importantes del Japón.

Esta petición al doctor Deming se debió a los logros que obtuvo al revolucionar el censo decenal de los Estados Unidos en 1940, en el cual promovió el uso del muestreo de probabilidades.

El mensaje de Deming a los japoneses está contenido en su famosa "reacción en cadena", que es la base de la definición de la administración Deming de la calidad. "La calidad es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio: es el punto en el que sienten que sobrepasan sus necesidades y expectativas" (Deming, 1989).

Una vez que se aceptó su nuevo enfoque, Deming demostró a los japoneses cómo mejorar la calidad mediante el uso del control estadístico de los procesos. MacDonald (1993).

MEJORAR LA CALIDAD.	----->	MEJORAR LA PRODUCTIVIDAD.	----->	DISMINUIR LOS COSTOS.
> DISMINUIR LOS PRECIOS.	----->	AUMENTAR EL MERCADO.	----->	CONTINUAR OPERANDO.
> PROPORCIONAR EMPLEOS Y MAS EMPLEOS.	----->	RENDIMIENTOS SOBRE LA INVERSION.	=	REACCION EN CADENA DE DEMING.

Al mejorar la calidad, se transfieren las horas hombre y las horas máquina malgastados a la fabricación de mejores productos y servicios.

El resultado es una reacción en cadena -se reducen los costos, se es más competitivo, la gente está más contenta con

su trabajo, hay más empleo, mayor mercado y, por consiguiente, mayores utilidades-.

Deming ofrece consultorias por todo el mundo. A diferencia de Crosby, él no ha creado una organización mundial de "universidades de la calidad" o de consultores autorizados para utilizar sus diferentes teorías y técnicas en diversos países.

El integró un grupo que se le denomina los "maestros de Deming" los cuales actúan como consultores que enseñan su filosofía. Es interesante observar que Deming en la actualidad se dedica a exponer su filosofía de la administración contenida en sus catorce puntos para la administración.

El impulso principal de su filosofía es "la reducción planeada de la variación, la productividad aumenta según disminuye la variabilidad"; según dice él, puesto que todas las cosas varían, es necesario utilizar métodos estadísticos para controlar los procesos de trabajo.

Y continúa diciendo: "el control estadístico no implica la ausencia de artículos defectuosos, es un estado de variación aleatoria en el que los límites de la variación son predecibles".

Deming se opone a los programas motivacionales basados en "slogans", mensajes y exhortaciones, ya que éstos no tienen en cuenta el hecho de que la mayor parte de los problemas provienen del sistema. El efecto inmediato de una campaña de carteles y exhortaciones puede producir una mejora efímera de la calidad y productividad. Debido al efecto de eliminar algunas causas específicas obvias: con el tiempo la mejora se detiene e incluso se invierte (Deming, 1989).

Los puntos de vista de Deming sobre el papel de la administración y de una fuerza de trabajo participativa aparecen en sus catorce puntos. El Doctor Henry Neave, director de investigación de la British Deming Association, advierte al respecto que: los principios de Deming "no están escritos en tablas de piedra: es más, con frecuencia él sigue haciendo pequeños ajustes a algunos de ellos, que reflejan la forma en que él ve los cambios en el mundo y las cambiantes necesidades de las personas con las que trabaja" (MacDonald, 1993).

Los métodos del Doctor Deming incorporan en forma importante el uso de herramientas estadísticas y un cambio en la cultura empresarial. El doctor Deming ha esbozado sus métodos para alcanzar la calidad y la productividad en sus "catorce puntos para la administración" los cuales ofrecen un marco para la acción y llevan a un compromiso por parte de la administración en el sentido de modificar su modo de pensar y de actuar (Gitlow H. y Gitlow S., 1989).

LOS CATORCE PUNTOS PARA LA ADMINISTRACION DEL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE DEMING.

1. Crear constancia en el propósito para la mejora continua de productos y servicios. Más que hacer dinero es mantenerse en el negocio y brindar empleo por medio de obligaciones como: innovación, asignación de recursos para investigación y educación y mejorar constantemente el diseño del producto y servicio.
2. Adoptar una nueva filosofía. Estamos en una nueva era económica en la que no se puede competir con demoras, errores, material defectuoso y mano de obra deficiente.

Se debe buscar la satisfacción de las expectativas y necesidades del cliente a un costo al que este dispuesto a pagar.

La administración superior es la encargada de transmitir esta filosofía a todos los miembros de la empresa.

3. Dejar de depender de la inspección masiva. La calidad no proviene de la inspección sino de la mejora del proceso. Con instrucción, se pueden preparar trabajadores para que participen en esta mejora.
4. Poner fin a la práctica de conceder negocios con base en el precio unicamente. Los compradores deben buscar la mejor calidad junto con el precio en una relación de largo plazo con uno o dos proveedores que garanticen la calidad requerida para determinado artículo. La meta es minimizar el costo total.
5. Mejorar constantemente y por siempre el sistema de producción y servicios. La mejora no es un esfuerzo de una sola vez. La administración esta obligada a buscar constantemente maneras de reducir el desperdicio y mejorar la calidad. A través de trabajar en forma continua sobre el sistema (el diseño, los materiales que se reciben, la mejora de la maquinaria, el entrenamiento y la supervisión).
6. Implantar la formación. La formación debe ser reconstruida totalmente, tomando en cuenta los objetivos y metas de la organización, es necesario que los instructores tengan una idea global de la organización en la actualidad y en el futuro, y un conocimiento claro de las metas que alcanzaran con la capacitación.

7. **Establecer un liderazgo** que ayude al personal a hacer un mejor trabajo creando un ambiente favorable y de apoyo en el viaje hacia el mejoramiento incesante de la calidad.
8. **Eliminar el temor.** Para garantizar mejor calidad y más productividad es necesario que la gente se sienta segura; fijando metas a largo plazo congruentes con la nueva filosofía, apoyándolos con capacitación, buena supervisión y herramientas apropiadas para cumplir con su labor. Diferenciando los problemas del sistema de los inherentes a los trabajadores.
9. **Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff y línea.** Muchas veces los departamentos o las unidades de la empresa compiten entre sí o tienen metas que chocan. No laboran como equipo para resolver o prever los problemas, y, peor todavía, las metas de un departamento pueden causarle problemas a otro. Deben integrarse equipos de trabajo con personal de línea y staff, y mantener una comunicación constante y directa entre ambos.
10. **Eliminar los lemas, las exhortaciones y las metas de producción para la fuerza laboral.** Estas cosas nunca le ayudaron a nadie a desempeñar bien su trabajo. Es mejor dejar que los trabajadores formulen sus propios lemas.
11. **Eliminar las cuotas numéricas en el personal directivo y personal de línea.** Las cuotas solamente tienen en cuenta los números, no la calidad ni los métodos. Generalmente son una garantía de ineficiencia y alto costo. La persona, por conservar el empleo, cumple la cuota a cualquier costo sin tener en cuenta el perjuicio para su empresa.

12. Remover las barreras que impiden la satisfacción y el orgullo de un trabajo bien hecho. Con mucha frecuencia, los supervisores mal orientados, los equipos defectuosos y los materiales imperfectos obstaculizan un buen desempeño. Es preciso remover esas barreras, reconociendo los logros de los trabajadores y sus aportaciones a la mejora de la calidad.
13. Estimular la educación y la automejora de todo el mundo. Tanto la administración como la fuerza laboral tendrán que instruirse en los nuevos métodos, entre ellos el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas; creando en los empleados la necesidad de buscar por ellos mismos una mejor preparación.
14. Llevar a cabo la transformación. Para llevar a cabo la filosofía de calidad se necesitará un grupo especial de la Alta Dirección con un plan de acción. Los trabajadores no pueden hacerlo solos, y los administradores tampoco. La empresa debe contar con una masa crítica de personas que entiendan los catorce puntos, "las siete enfermedades mortales" y los obstáculos (Deming, 1989).

Los catorce puntos cristalizan las prácticas administrativas clave que han pasado a ser aceptados en las empresas sobresalientes por sus programas de calidad. Cada uno de estos puntos es parte de una guía holística para generar conciencia del cliente, reducir la variación y alimentar el cambio y la innovación constantes en toda la organización.

A continuación se exponen las siete "enfermedades administrativas" que, según Deming, se oponen al cambio de gestión en las empresas y las perjudican.

LAS SIETE ENFERMEDADES MORTALES.

1. **Falta de constancia en el propósito.** No existen planes a largo plazo para mantenerse en el negocio. Al tener una visión a corto plazo, se pierden de vista muchos elementos y se es menos competitivo.
2. **Enfasis en las utilidades a corto plazo.** Buscar ganancias a corto plazo mina la calidad y la productividad. Es un enfoque limitado querer "hacerse rico de la noche a la mañana". se debe buscar la permanencia en el mercado.
3. **Evaluación según el desempeño.** Destruye el trabajo en equipo y fomenta la rivalidad. También suscita temor y deja al personal amargado, desanimado. Es injusta, porque les atribuye a las personas de un grupo diferencias o fallas que pueden ser causadas por el sistema dentro del cual laboran.
4. **Movilidad de la administración.** Los administradores saltan de un cargo a otro, no permanecen tiempo suficiente para profundizar en los cambios necesarios para la calidad y comprometerse con ella.
5. **Dirigir la empresa basándose únicamente en cifras.** Se pierden de vista aspectos importantes como el efecto "multiplicador" de un cliente satisfecho. Suele ser más caro, la pérdida de un cliente o crear una mala imagen en el mercado.
6. **Costos excesivos de la atención médica de los empleados,** lo cual aumenta los costos finales de bienes y servicios.

7. **Costos excesivos de garantía.** agravados por abogados que trabajan sobre la base de honorarios de contingencia. Al proporcionar un servicio con fallas, se aumentan los costos por demandas, reembolsos o reposiciones.

Cuando se refiere a los obstáculos -dice el doctor Deming- difieren de las "enfermedades", en que las primeras son más fáciles de remediar. Entre ellos se cuentan los siguientes:

"Esperar resultados instantáneos".

"Suponer que la solución de problemas, la automatización, los aparatos y las máquinas nuevas van a transformar la industria".

"La búsqueda de ejemplos" que las empresas emprenden para encontrar una fórmula ya establecida a la cual puedan ceñirse; cuando lo debido es trazar sus propio derrotero hacia la calidad.

"Nuestros problemas son diferentes". El pretexto que invocan los administradores para soslayar los problemas de calidad.

"Nuestro departamento de control de calidad se encarga de todos nuestros problemas de calidad". otra excusa que los administradores aducen para no responsabilizarse.

"Nosotros ya instalamos el control de calidad". otra evasiva de la alta administración.

"La suposición de que lo único necesario es cumplir las especificaciones", no corresponde al mundo real, además de que éstas pueden variar en su calidad.

En el estilo de administración estadounidense, cuando algo anda mal lo que se hace es mirar alrededor para ver a quien culpar o castigar, o bien buscar algo para "arreglar" en vez de observar globalmente el sistema para mejorarlo.

A continuación se mencionan otros términos importantes de su modelo, como:

La Regla 85-15

Con la cual sostiene que el 85 por ciento de lo que anda mal está en el sistema, y sólo el 15 por ciento está en la persona o individuo.

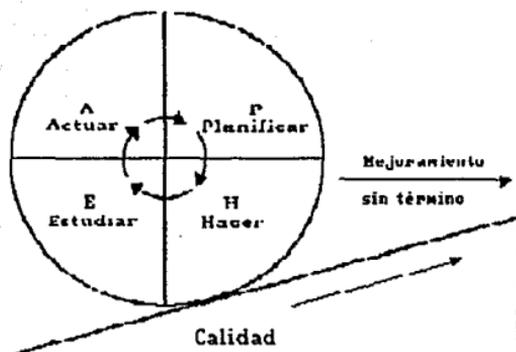
Todo el mundo labora dentro de un sistema regido por condiciones sobre las cuales el individuo no tiene control, sus resultados suelen depender de otros de los que recibe un producto o servicio.

EL CICLO DE DEMING (PHEA).

Otro de los principios básicos expuestos por W. Deming (1989) es el ciclo PHEA: "Planificar, hacer, estudiar, actuar", que pretende ayudar a la gerencia en la codificación y ejecución de planes que reduzcan la diferencia entre necesidades del cliente y el proceso.

El ciclo Deming puede ayudar a la gerencia a disminuir la diferencia entre las necesidades del cliente y el rendimiento del procedimiento. Es un derivado del método científico orientado a los procedimientos.

Se le llamó originalmente "ciclo de Shewart" en honor a su fundador, W. A. Shewart. En 1950, los japoneses le cambiaron el nombre a "ciclo Deming".



El ciclo Deming se compone de cuatro etapas básicas: "planificar", "hacer", "estudiar" y "actuar". Por ello a veces se le llama ciclo PHEA (Planificar-Hacer-Estudiar-Actuar). Se desarrolla un plan (planificar); dicho plan se prueba en pequeña escala o en forma de ensayo (hacer); se estudian los efectos del plan (estudiar), y luego se toman las acciones correctivas apropiadas (actuar).

Estas acciones correctivas pueden conducir a un plan nuevo o modificado, de modo que el ciclo PHEA es una continua serie ascendente de mejoramiento sin término.

USOS PRINCIPALES DE LAS HERRAMIENTAS			
HERRAMIENTA	USO	HERRAMIENTA	USO
Diagrama de causa y efecto (espina de pescado).	Análisis	Histograma	Análisis
Encuesta	Colección de datos	Lista de verificación	Colección de datos y análisis
Entrevistas	Colección de datos	Lluvia de ideas	Trabajo en equipo
Flujograma	Análisis	Matriz	Análisis y colección de datos
Gráfica de barras	Análisis	Obstáculos y ayudas	Análisis y colección de datos
Gráfica de Pareto	Análisis	Reducción de listados	Trabajo en equipo
Gráfica de pastel	Análisis		
Gráfica lineal	Análisis		

Kelly, M. R. (1992). Manual de solución de problemas.

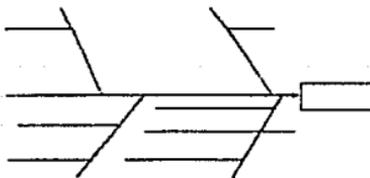
LAS SIETE HERRAMIENTAS BASICAS.

Son útiles al estudiar la efectividad de las medidas preventivas, pueden ser manejadas por todo el personal en la empresa.

1. **Diagramas de causa y efecto.** El grupo tiene una sesión de "ideas u opiniones súbitas" para reunir grandes cantidades de entrada creativa (incluyendo hechos, opiniones, conjeturas y datos) sobre un problema del proceso o producto.

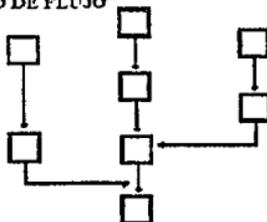
El diagrama de causa y efecto, también conocido como diagrama de espinazo o diagrama de Ishikawa, puede utilizarse para organizar las causas de un problema; también con frecuencia son utilizados para organizar la entrada de una sesión de "ideas u opiniones súbitas".

CAUSA Y EFECTO



2. Los cuadros de flujo o diagramas de flujo del proceso son la representación visual de los pasos u operaciones en un proceso de trabajo. Son especialmente útiles en las industrias de servicios, en las cuales el proceso laboral encierra pasos invisibles.

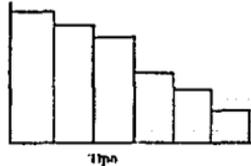
CUADRO DE FLUJO



3. Los cuadros o diagrama de Pareto son cuadros de barras sencillos que se utilizan después de haber reunido los datos para calificar las causas, de modo que se pueda asignar un orden de prioridades. Su empleo da origen a

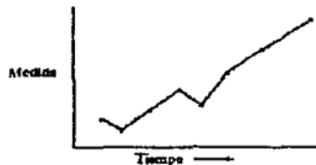
la Regla 80-20. El 80 por ciento de los resultados surge del 20 por ciento de las causas "pocos significativos" y el otro 20 por ciento de los resultados surge del 80 por ciento restante de las causas "muchos triviales".

CUADRO DE PARETO

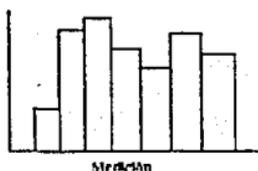


4. Los cuadros de tendencias simplemente muestran los resultados de un proceso trazados gráficamente a lo largo de cierto periodo de tiempo, por ejemplo ventas mensuales.

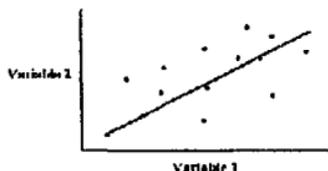
CUADRO DE TENDENCIA



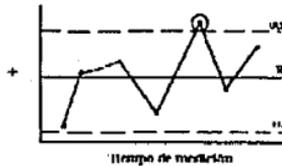
5. Los histogramas sirven para medir la frecuencia con que ocurre algo, por ejemplo cuántas veces sale el tren con diez minutos de retraso comparado con cinco minutos o con sesenta minutos.

HISTOGRAMA

6. Los diagramas de dispersión ilustran la relación entre dos variables, como estatura y peso. Una aumenta al mismo tiempo con la otra.

DIAGRAMA DE DISPERSION

7. Los cuadros de control son la más avanzada de las siete herramientas básicas y se emplean para reflejar las variaciones en un sistema. Son cuadros de tendencias con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados. Mientras las variables del proceso estén dentro del rango, se dice que el sistema está "en control" y que sus variaciones se deben a "causas comunes" (Deming, 1989).

CUADRO DE CONTROL.

Las siete herramientas se pueden aplicar en cualquier proceso y tienen las siguientes características: permiten que las decisiones se basen en hechos, constituyen un proceso estructurado para resolver problemas y muestran gráficamente la información.

En conclusión, la filosofía de Deming encierra una mezcla de prácticas administrativas y teorías científicas que han ayudado a compañías como Ford y Florida Power & Light, a volverse más productivas y competitivas, sirviendo mejor a sus clientes. Los puntales de la administración por calidad se basan tanto en la "obsesión" por el cliente, como en la observación científica de que todas las cosas en la vida son variables y que, el mejoramiento a largo plazo proviene de controlar y reducir el nivel de variación natural que afecta a todos los procesos.

2.3 JOSEPH M. JURAN.

De origen austriaco (Ogliastri, 1988). Emigro a los Estados Unidos en el año de 1912. En 1979 fundó el Instituto

Juran, el cual es un centro de entrenamiento en calidad al que acuden directivos de empresas de todas partes del mundo.

Juran visitó Japon por primera vez en 1954. Dictó seminarios para gerentes, explicándoles la función que desempeñaban en la promoción del control de calidad. Su visita marco una transición en las actividades de control de calidad en Japón.

Si estas actividades de control de calidad se habían ocupado principalmente en la tecnología de la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia (Ishikawa, 1986).

El estilo de comunicación del doctor Juran se puede considerar como tedioso para la administración general. Su enfoque analítico, en extremo detallista, resulta atractivo para el ingeniero y el gerente orientados a proyectos. Es concienzudo y meticulouso por lo cual su estilo no siempre atrae la atención (MacDonald, 1993).

Juran (1990) detalla tres pasos básicos para la mejora de la calidad: planes estructurados anuales de mejora, programas masivos de entrenamiento que incluyeran a toda la fuerza de trabajo y liderazgo de la alta dirección.

También afirmó que de la misma forma que los gerentes necesitan tener algun entrenamiento en finanzas, todos deberían tener entrenamiento en calidad para que pudieran participar y administrar los proyectos de mejora de la calidad.

Al mismo tiempo señaló que la alta dirección tenía que participar porque "todos los problemas importantes de calidad son interdepartamentales". El añadió que "el perseguir metas departamentales en ocasiones puede socavar la mision global

de calidad de una compañía". Juran muestra ejemplos del concepto total del flujo de procesos en contraste con los objetivos de la administración (Juran, 1990).

Una definición sencilla de calidad es: "adecuación al uso". Señala Juran (1990) que hay muchos usos y usuarios. El uso es para lo que está hecho el producto o servicio, o por lo cual existe. El usuario es cualquier persona que realiza acciones positivas con respecto a nuestro producto (que lo use, que lo compre).

Y una forma conveniente de mostrar algunos de los muchos usos y usuarios es por medio de la "espiral del progreso de la calidad" la cual muestra una secuencia típica de actividades para poner un producto en el mercado.

LA ESPIRAL DEL PROGRESO DE LA CALIDAD DE J. M. JURAN

PROVEEDOR	PRODUCTO BIENES Y SERVICIOS	CLIENTE
Cliente	Información sobre las necesidades.	Desarrollo del producto.
Desarrollo del producto.	Diseños del producto.	Operaciones.
Operaciones	Bienes, servicios.	Marketing.
Marketing.	Bienes, servicios.	Clientes.

(Juran, 1990).

El "producto" incluye bienes y servicios.

Obsérvese que hemos utilizado la palabra "producto" en forma generica para todo aquello que se produce, tanto bienes como servicios. Los bienes son objetos físicos, mientras que el servicio es el efecto del trabajo realizado para otra persona. La mayoría de las empresas producen ambos.

¿Quiénes son los clientes?

Al utilizar la palabra cliente incluye a los compradores pero vamos más allá al incluir a todas las personas sobre quienes repercuten nuestros procesos y nuestros productos. Estas personas incluyen tanto a los "clientes internos" que son personas u organizaciones que forman parte de nuestra empresa como a "clientes externos" que no forman parte de nuestra empresa pero sobre quienes repercuten nuestros productos.

Juran fue sin duda alguna el primero en reunir una serie de enfoques no relacionados entre sí en un conjunto coherente que ahora denominamos administración para la calidad total, aunque en aquel momento el lo denominó control de la calidad.

El control de la calidad tiene diversos significados pero Juran lo define como "la totalidad de todos los medios mediante los cuales establecemos y logramos estándares". Cada vez que decidimos hacer algo comenzamos con un plan, trabajamos de acuerdo a éste y revisamos los resultados. Si los resultados no son como los planeados, revisamos los procedimientos de trabajo o el plan, dependiendo de cuál, es el que falla.

Asimismo Juran₂ (1990), relaciona el control de la calidad sobre la administración de la calidad en toda la compañía con los métodos de sistemas utilizados para cumplir las metas de negocios o financieras. El habla de una trilogía de procesos administrativos básicos mediante los cuales administrar la calidad. Compara su trilogía de la calidad con la terminología financiera en la forma siguiente:

COMPARACION DEL	
PROCESO DE LA TRILOGIA	TERMINOLOGIA FINANCIERA
Planeación de la calidad.	Elaboración de presupuestos, planeación del negocio.
Control de la calidad.	Control de costos, gastos y existencias.
Mejora de la calidad.	Reducción de costos, mejoría de las utilidades.

La planeación de la calidad es la actividad que se lleva a cabo para determinar las necesidades de los clientes y para desarrollar los productos y procesos requeridos para satisfacer esas necesidades.

Las deficiencias de la planificación de la calidad han fomentado en muchas industrias el uso amplio de la inspección y la comprobación para detectar y corregir errores. Esto lo podemos observar en muchas empresas, en donde existe un área de atención al cliente o departamento de quejas, en los cuales se atacan los malos resultados pero desafortunadamente no las causas.

El concepto de control es el mantener un proceso en su estado planificado, de manera que siga siendo capaz de cumplir con los objetivos operativos.

Un punto importante para la realimentación dentro del control es la recopilación y análisis de datos, o sea, la estadística.

Durante este siglo han habido muchos adelantos en la aplicación de la metodología estadística a los problemas de calidad, surgiendo así, el control estadístico del proceso de producción.

Las herramientas estadísticas son básicas para la resolución de algunos problemas; sin embargo, los directivos tienen que estar alertas para garantizar que las herramientas estadísticas sean un medio y no se conviertan en un fin en sí mismas.

El proceso de la mejora de la calidad descansa sobre la base de ciertos conceptos fundamentales, los cuales forman un proceso estructurado y repetitivo para lograr mejoras de la calidad, siendo estos los siguientes:

- Establecer el consejo de calidad.
- Descripción de las responsabilidades.
- Políticas de mejora, objetivos.

La mejora implica dos niveles de actividad: el colectivo o formación de consejos o comités de calidad y el individual. El consejo de calidad cuya función sería: coordinar e institucionalizar la mejora anual de la calidad a través de la designación de equipos de trabajo que participen en los proyectos.

Un punto importante que se considera es el reconocimiento por parte de los directivos. Este se da cuando se realiza un trabajo notable, pues estos recogen las habilidades colectivas de aquellos que poseen facultades especiales.

Juran fue uno de los iniciadores de los programas de calidad y sobre todo del reconocimiento por el buen desempeño de las personas, y lo consideró como una forma para lograr el cambio de actitudes (Juran, 1990).

Como ejemplos de formas de reconocimiento, Juran establece:

1. Certificados, placas y similares, que se conceden por actuar de ayudante, acabar cursos de formación o formar parte de equipos.
2. Los equipos presentan su informe final en la oficina del director de mayor nivel.
3. Los resúmenes de los proyectos se publican en los medios de comunicación de la empresa, junto con las fotografías de los miembros de los equipos. Algunas empresas han creado suplementos especiales o boletines dedicados a la mejora de la calidad.
4. Se realizan banquetes en honor de los equipos.
5. Se conceden premios a los equipos que se considera que han culminado los mejores proyectos durante algún periodo determinado.

La publicación de los proyectos culminados con éxito sirve como reconocimiento y también como casos prácticos con fines informativos, y como un estímulo para todos los empleados.

Otra de las aportaciones del autor fue darle una importancia relevante al personal operativo. O sea todo el personal que realiza actividades de tipo manual exceptuando al personal de tipo técnico, administrativo o de los niveles de jefatura hacia arriba.

El deseo de incrementar la participación de los trabajadores en la planificación de la calidad, forma parte de un movimiento para involucrar a los trabajadores en las decisiones que repercuten sobre sus trabajos.

Hasta la fecha se han hecho a través de la colaboración individual por sistemas de sugerencias y la colaboración de equipos de trabajadores por medio de círculos de calidad.

La relación entre la mano de obra y la calidad va más allá de las aportaciones potenciales y la infraestructura necesaria, ya que también abarca la motivación para hacer aportaciones y la formación requerida para realizarlas.

La mano de obra se refiere a las personas que no son supervisores, ocupados en trabajos no profesionales como son operarios de plantas manufactureras y empleados administrativos de oficina.

La mano de obra es un gran cuerpo de clientes internos que tienen gran experiencia relativa a sus tareas. Es evidente que se sirve mejor a la calidad si la mano de obra comprende los propósitos que hay detrás de los objetivos (Juran, 1990).

Por lo que se han desarrollado diferentes formas de proporcionar esa comprensión, como son las películas sobre como se utiliza el producto, exhibiciones de los problemas de calidad encontrados por los clientes, visitas de los clientes, visitas de la mano de obra a los establecimientos de los clientes, entre otras formas, que son beneficiosos para la calidad y la formación de la mano de obra ya que:

1. Proporcionan a la mano de obra una comprensión más profunda de como su trabajo está relacionado con el de otras personas, y por tanto, una mejor base para tomar decisiones.
2. Proporcionan una forma sutil de motivación ya que la conciencia del cómo las acciones de uno repercuten sobre otras personas, es un motivador más potente que las espe-

cificaciones y procedimientos carentes de significado para el trabajador.

Juran se opone con vehemencia "a las campañas para motivar a la fuerza de trabajo a solucionar los problemas de calidad de la compañía haciendo un trabajo perfecto".

De acuerdo a su punto de vista los lemas y la motivación por sí solos "fracasan en fijar metas específicas, establecer planes específicos para cumplir con estas metas o proporcionar los recursos necesarios". Estos enfoques tan solo convienen al deseo de los ejecutivos de delegar la calidad en otros.

Juran₁ (1990), se preguntó si la motivación efectivamente lograba cambios en las acciones de las personas, el problema radicaba en cómo motivarlas y superar los obstáculos que se presentaran, se basó en la tesis de que: "para cambiar el comportamiento de las personas es necesario cambiar primero sus actitudes" (Juran₁, 1990).

Ya que había observado que las personas que trabajan en equipo, se muestran más receptivas a la participación, que aquellas a las que simplemente se les pide cambiar sus actitudes.

Para llegar a esta conclusión lo primero que hizo fue detectar los obstáculos encontrándose con que son los siguientes:

1. La ignorancia. Las personas no son concientes de que están creando problemas de calidad.

El remedio es la educación, informar cómo el trabajo de uno afecta a los clientes.

2. **La competencia entre las prioridades.** Las personas son incapaces de lograr la calidad porque otros objetivos tienen mayor prioridad.

Las fechas de entrega generalmente tienen la máxima prioridad.

3. **La suboptimización.** El logro parcial de la calidad impide la visión global de la misma.

Por lo que se hace necesario planificar la calidad de manera que se optimice el comportamiento global, a través de la participación de los clientes internos y externos.

4. **Los mitos culturales.** Las personas mantienen ciertas creencias relacionadas con la calidad pero que no se basan en los hechos. Por ejemplo, "la mano de obra es la principal responsable de los problemas de calidad de la empresa". "Los operarios pudieran hacer un trabajo de buena calidad, pero carecen de la motivación para ello". "La calidad tendrá máxima prioridad, si la alta gerencia así lo decreta".

Los gerentes cuyas creencias incluyen tales mitos, no son concientes de que sus percepciones son erróneas.

La necesidad de la motivación surge porque hay obstáculos muy reales para conseguir la calidad, y porque la eliminación de algunos de estos obstáculos conlleva a utilizar la motivación.

Porque en muchas empresas los niveles medios e inferiores, en sus prácticas gerenciales, no le dan a la calidad la máxima prioridad.

Por lo que se hace necesario en toda empresa, que antes de anunciar un cambio importante en las prioridades, es conveniente examinar el efecto sobre las culturas afectadas.

A continuación se plantean las herramientas motivacionales para superar los obstáculos, en el orden correspondiente:

1. Educación, comunicación: establecimiento del interés.
2. Participación de los altos directivos en el establecimiento de objetivos, medidas, revisiones y recompensas.
3. Participación: planificación conjunta.
4. Realizar encuestas para identificar la naturaleza del patrón cultural y de los mitos: utilizar las "reglas de tráfico", mencionadas a continuación, para manejar la resistencia cultural.

Ya que generalmente, los patrones culturales sirven a fines útiles y por tanto son protegidos por la misma organización. Y cualquier cambio es una amenaza potencial.

Las "reglas de tráfico" han sido desarrolladas por científicos del comportamiento humano, especialmente antropólogos culturales y se utilizan para introducir un cambio en un medio cultural establecido.

REGLAS DE TRAFICO. Juran, (1990).

1. Proveer la participación de la sociedad receptora, miembros del medio cultural tanto en la planificación como en la ejecución del cambio.
2. Proveer suficiente tiempo para que la sociedad receptora evalúe, las ventajas del cambio y con respecto a la amenaza que presupone para sus creencias y estatus: Evitar sorpresas. Una ventaja del patrón cultural es su predictibilidad.

Comenzar poco a poco y de manera fluida. Esto reduce los riesgos.

3. Que las propuestas no lleven exceso de equipaje. Deben ser orientadas a la consecución de los resultados.
4. Trabajar con el líder reconocido de la cultura, que sensibilice e influya al grupo sobre el cambio.
Que los cambios sean constructivos.
5. Tratar a las personas dignamente.
6. Invertir las posturas. Comprender la posición de la otra persona "empatizar".
7. Considerar las alternativas. Hay varias formas para manejar la resistencia al cambio, y éstas son:
 - a) Intentar un programa de persuasión.
 - b) Ofrecer un "quid pro quo". Alguna cosa a cambio de otra.
 - c) Cambiar las propuestas por objeciones concretas.
 - d) Cambiar el clima social de manera que el cambio sea más aceptable.
 - e) Olvidar el asunto. A veces hay que dejar la propuesta si no ha sido bien planificada.

En su propuesta, Juran manifiesta la preocupación por el cambio de actitudes de las personas, para beneficio de ellas, así como, para las empresas, finalmente todos los seres humanos tienen puntos afines como es su necesidad de reconocimiento.

Juran considera necesarios varios años para establecer la mejora de la calidad. lo que constituye un inconveniente ya que la mayoría de los directivos esperan resultados a corto plazo. El tiempo estimado para cada uno de los pasos es el siguiente:

ETAPA	INTERVALO
Selección de la estrategia.	6-12 meses
Mejora de la calidad en lugar de prueba, más evaluación de los resultados.	1 año
Aplicación a toda la empresa; iniciación de la mejora de la calidad en lugar de prueba.	2 años
Aplicación de la mejora de la calidad.	2 años

El Dr. J. M. Juran, en toda su trayectoria profesional sobre la calidad, ofrece un método global y lógico para planificar la calidad de cualquier trabajo en cualquier organización.

La clave, tal como él la enfatiza, es la calidad, que tiene que ser puesta en práctica de arriba a abajo, proporcionando los criterios para mejoras de proyecto a proyecto y para movilizar un equipo que las lleve a cabo. (Juran, 1990).

2.4 KADRU ISHIKAWA.

Nació en 1915 en la familia de un destacado industrial, se graduó en la Universidad de Tokio en 1939 en Química Aplicada. fue presidente del Instituto de Tecnología Musashi, asesor de círculos de calidad, se le ha llamado el "padre de los círculos de calidad".

En Japón tienen una filosofía en la que el trabajador contribuye al desarrollo de su empresa a través del respeto, la dignificación laboral y el desarrollo pleno de la capacidad humana (Thompson, 1991 cita a Ishikawá).

La visita del Dr. Juran a Japón en 1954 marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón, si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en una inquietud global de toda la gerencia (Ishikawa, 1986).

Sobre el control de calidad dice Ishikawa, "practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".

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

SEIS CARACTERISTICAS DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

1. Control de Calidad en toda la empresa. participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en control de calidad. Dan educación a todos los empleados desde el presidente hasta los obreros de línea. "El control de calidad empieza con educación y termina con educación".
3. Actividades de los círculos de calidad. Se organizan con el fin de promover el autodesarrollo entre los involucrados en el control de calidad.
4. Auditoría de control de calidad. Sirve para hacer el seguimiento del proceso de control, realiza el diagnóstico del caso y muestra cómo corregir las fallas que pueda tener.

5. **Utilización de métodos estadísticos.** Para analizar los hechos, lo cual permite hacer cálculos, formar juicios y tomar medidas pertinentes.
6. **Promoción del control de calidad mediante actividades a nivel nacional.** La alta gerencia tiene que ponerse al frente de estas actividades y asumir la posición de liderazgo.

Para Ishikawa la calidad es un concepto amplio que se extiende a la calidad en el trabajo, en el servicio, en la información en el proceso, en la división, en el sistema, en los objetivos, en las personas, etc.

También menciona que no siempre las normas indican lo que realmente satisface al cliente, por lo que en Japon se utiliza el análisis de la 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 estas y las características reales.**

Para determinar las características de calidad reales debe elegirse el lenguaje adecuado para expresarlas; algunos pasos para lograrlo son:

1. **Determinar la unidad de garantía.** Por ejemplo, una bombilla o un receptor se cuentan uno por uno, y se le llama unidad de producto, y a la vez de unidad de garantía.

2. **Determinar el método de medición.** Las características de un producto se miden con procedimientos físicos o químicos, otras a través de pruebas sensoriales: color, sonido, olor, tacto, etc.
3. **Determinar la importancia de cada una de las características de calidad de cada producto.** Generalmente se hace determinando y clasificando las fallas: defecto crítico, defecto grande, defecto menor, etc., y se le llama "calidad retrograda".
4. **Llegar a un consenso sobre defectos y fallas entre fabricantes, consumidores y personal de la empresa.** Fijar los límites permisibles entre ellos, ya que éstos varían según las personas.
5. **Revelar los defectos ocultos o latentes.** Estableciendo una definición clara de los defectos y revelar y eliminar los defectos latentes.
6. **Analizar la calidad estadísticamente:** es la muestra de una distribución estadística dentro de los lotes y luego aplicar el control de proceso e inspección.
7. **Calidad de diseño y calidad de aceptación u objetivo:** es crear artículos con cierto nivel de calidad establecido. La calidad de aceptación indica la medida en que los productos reales se ciñen a la calidad de diseño.

"Cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja".

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 utiliza es el ciclo de control de Deming PHVA, el cual dividió en seis categorías de acuerdo a su experiencia.

EL CICLO DE CONTROL DE DEMING PHVA.

1. **Determinar metas u objetivos.** Se determinan por medio de políticas y corresponde a la alta gerencia hacerlas por escrito y distribuirlas ampliamente.
2. **Determinar métodos para alcanzar las metas.** Equivale a la normalización, convertirlo en reglamento y luego incorporarlo a la tecnología. La tarea de normalizar y reglamentar es necesaria para delegar autoridad.
3. **Educar y capacitar,** a las personas que se verán afectadas por las normas y reglamentos, y es función de los superiores.
4. **Realizar el trabajo.** Reiteró que las normas y reglamentos siempre son inadecuados, aunque se cumplan estrictamente siempre habrá fallas y defectos, y los disminuye la experiencia y la destreza.
5. **Verificar los efectos de la realización.** Verificar las excepciones, es necesario tanto entender con claridad las políticas básicas, las metas y los procedimientos de normalización y educación. Verificar la calidad (es efecto de un acto de inspección independiente del concepto de control).
6. **Emprender la acción apropiada.** Es importante tener medidas para impedir que las excepciones se vuelvan a repetir.

Cuando se implanta el control de calidad, una de las tareas es vigilar la manera como se lleva a cabo. La auditoría del control de calidad se realiza haciendo el seguimiento del proceso de control, el diagnóstico del caso y muestra cómo corregir las fallas que pueda tener, en otras palabras es una revisión que permite que gire el círculo, PHVA; planear, ha-

cer, verificar y actuar, no sólo mejorar la calidad de las máquinas caen dentro de este concepto.

Es importante señalar que en algunos textos, las siglas del ciclo de control de Deming cambia PHVA por PHEA, donde verificar es sustituido por estudiar conservando la misma conceptualización y utilidad del ciclo.

En síntesis, el control total de calidad, según Ishikawa (1986), constituye un instrumento gerencial para toda la empresa, en virtud del cual los bienes y servicios de óptima calidad vienen a ser el baluarte competitivo más importante ahora y en el futuro.

Por otra parte, una de las estrategias de excelencia para lograr la productividad han sido los círculos de control de calidad, los cuales se convirtieron en un medio efectivo para lograr la participación de los trabajadores en el proceso de control de calidad de los productos, incrementar la productividad y mejorar el diseño del producto.

En Japón, a principios de los años sesentas, los supervisores inconformes con la capacitación formal que se les proporcionaba por iniciativa propia empezaron a estudiar, generando demanda de libros y revistas sobre el control de calidad.

Ante este interés, surge la revista "FQC" (Quality Control for Foreman) con el objeto de complementar los aspectos de control de calidad en el taller, dicha revista en su primera edición en el prefacio que escribió el doctor Ishikawa, exhorta a sus lectores a formar círculos de estudios sobre el control de calidad.

Los círculos de lectores posteriormente se convirtieron en lo que ahora conocemos como círculos de calidad, en abril de 1962 se creó el primero de estos círculos de calidad.

Los primeros miembros de los círculos de calidad aplicaron sus propios conocimientos en su trabajo diario, logrando mejoras en los procesos productivos y demostraron sus experiencias a sus compañeros. Para ello se llevó a cabo la "Primera Conferencia de Círculos de Control de Calidad", en la ciudad de Sendai en mayo de 1963.

Paralelamente en noviembre los japoneses lo designan como el Mes Nacional de la Calidad. Actualmente también noviembre es el Mes Nacional del Círculo de Calidad.

"Los círculos de calidad en esencia se acercan a la teoría "Z", tienen en común que comparten con la administración la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación y productividad" (Ishikawa, 1986).

El desarrollo de los círculos de calidad ha sido espectacular, pues hasta febrero de 1988 en Japón habían cerca de 263,000 círculos de calidad debidamente registrados con un total de 2,142,143 miembros involucrados (STPS, Management Today en español, septiembre, 1989). Y a partir de esa fecha se han incrementado tanto en Japón, Estados Unidos, México, y en otros países del mundo.

Por otra parte, a mediados del decenio de 1970 se establecieron en Brasil, Suecia, Dinamarca, Holanda, Bélgica y en los Estados Unidos.

También se han desarrollado variadas modalidades de círculos, con enfoques de ventas, administración, finanzas, servicios, turismo, hospitales, etc.

¿Que es un círculo de calidad?

La idea esencial de los círculos de calidad es la 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.

Ishikawa (1986) define el círculo de control de calidad como: "Un pequeño grupo que desarrolla intencionalmente las actividades de control de calidad dentro del mismo establecimiento".

Como parte de la compañía, este pequeño grupo desarrolla actividades de control de calidad, autodesarrollo, control y mejoramiento del desarrollo mutuo utilizando las técnicas de control de calidad entre todos los miembros participantes.

De acuerdo a H. Kasuga (1992) el círculo de calidad se definen como "un pequeño grupo de personas que se reúnen intencionalmente y en forma periódica para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en sus áreas de trabajo".

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

También menciona Ishikawa (1986) que hay ideas básicas subyacentes en las actividades de los círculos de calidad:

1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.
2. Respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano, donde valga la pena estar.
3. Ejercer las capacidades humanas plenamente y con el tiempo aprovechar capacidades infinitas.

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 es 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.

Uno de los requisitos para iniciar actividades de círculos de control de calidad es que la empresa esté implantando control total de calidad.

Se mencionaran a continuación, los pasos necesarios para iniciar las actividades de los círculos:

1. Los gerentes, los jefes y todos los responsables por el control de calidad deben ser los primeros que empiecen a estudiar los círculos de control de calidad.
2. Asistir a conferencias de los círculos de control de calidad y visitar industrias y empresas donde se esté aplicando este sistema.
3. Seleccionar a la persona que se encargara de promover estas actividades.
4. La empresa capacitará dirigentes de círculos y les proporcionará adiestramiento en control de calidad. Cómo en-

focar la calidad, la garantía de calidad, el control y cómo mejorarlo (PHVA) y cómo enfocar los métodos estadísticos.

5. Los dirigentes ya capacitados regresan a su lugar de trabajo y organizan los círculos. El número de personas no debe pasar de diez miembros.
6. Al principio los supervisores actúan como dirigentes de los círculos y, a medida que las actividades progresan, la posición de liderazgo es electiva. En cuanto al liderazgo, debe llevar un sistema adecuado de rotación.
7. Los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. A veces la persona que promueve el control de calidad puede ayudar en este proceso educativo.
8. Una vez que han estudiado y adquirido una comprensión básica de los círculos de calidad, los miembros pueden escoger un programa común acerca de su lugar de trabajo como tema de investigación. Los trabajadores deben estar en capacidad de identificar los problemas que hay en su lugar de trabajo.
9. Dice Ishikawa, la razón de mi insistencia es la "voluntariedad y la independencia".

El facilitador o líder que ha aprendido las técnicas y operaciones de los círculos de calidad se enfrentará con la responsabilidad de planear y arrancar un programa de implantación de círculos de calidad.

Su primer objetivo será asegurarse de que la alta gerencia se comprometa y haya una responsabilidad de las diferentes personas relacionadas con el programa. Posteriormente deberá presentar un plan de desarrollo del programa.

Cada empresa tiene una filosofía propia que contiene objetivos de orden superior, ideales y una proyección humanís-

tica social y empresarial, si no existe, el comité debe elaborarla y difundirla ya que la filosofía de la empresa es el aspecto espiritual del trabajo y los círculos de calidad se encargarán de dar testimonio, al orientarse hacia objetivos de orden superior y la motivación por la excelencia.

Asimismo, se consideran siete técnicas básicas para implantar círculos de calidad, de acuerdo a Barra (1987):

SETE TECNICAS	PROPOSITO	REGLAS
Tormenta de ideas.	Generar una cantidad de ideas.	Todos deben participar.
Selección de problemas.	Estimular la creatividad.	No debe haber crítica.
Diagrama Ishikawa.	Aprender y practicar el pensamiento divergente.	No debe haber comentarios.
Principio de Pareto.		Las personas pueden ceder su turno a otra, si en ese momento no quiere participar.
Recopilación de datos.		
Gráficas.		
Revisión gerencial.		

Para el caso del estudio y aplicación de los círculos de calidad es importante proporcionar la información requerida, herramientas, materiales, textos y oportunidades. A continuación se muestran algunas ideas enumeradas por Rojas (1990), para lograr la motivación hacia la participación en los círculos de calidad.

1. La atmósfera en las reuniones, las presentaciones y el estudio debe ser agradable para crear un ambiente de camaradería y dinamismo.
2. Facilitar con prontitud y agrado los materiales de estudio: libros, hojas, transparencias, bibliografía, etc.

3. Despertar el interés a través de la experiencia al abordar y resolver un problema. Así se apreciarán más las técnicas cuando se aplican. Esto impulsará al trabajador a estudiar más.
4. Mediante la cooperación de otros círculos de calidad, para evitar que el trabajador se sienta solo en las actividades.
5. Mostrando historias de otros departamentos o compañías.
6. Creando la conciencia de los problemas. Las campañas oportunas y los lemas también ayudan.
7. Alternar la enseñanza de las técnicas con la explicación y aplicación de reglas de relaciones humanas.
8. Comentar temas familiares de interés común.
9. A cada intervención brindar un elogio sincero o un aplauso, esto facilitará el ambiente para romper las barreras de los prejuicios y la mala comunicación. El grupo estará dispuesto a poner en relieve sus virtudes: su camaradería, dinamismo, espontaneidad y creatividad.

LOS OBJETIVOS DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD SON:

1. **Calidad.** Para lograr la satisfacción plena del cliente por la adquisición de nuestros productos o servicios debemos mejorar en:

- Administración participativa con compromiso de trabajo.
- Reducción de errores.
- Capacidad en la solución de problemas.
- Desarrollo de una actitud de prevención de problemas.

- Mejora de la calidad en las relaciones interdepartamentales.

2. Productividad. Lograr la optimización del uso de recursos materiales y humanos para abaratar costos y lograr:

- Ahorro en desperdicios, materiales y esfuerzos.
- Revisión permanente a los procesos para su optimización.
- Desarrollo de efectividad en los grupos de trabajo.
- Innovación en los diseños y modelos.

3. Motivación. La relación gerencia - fuerza de trabajo, es vitalizada por la participación administrativa y la dignidad y respeto del trabajador:

- Mejora la comunicación horizontal y verticalmente.
- Mejora las relaciones jefe - trabajador.
- Promueve el desarrollo personal y de liderazgo.
- Genera la disposición para aprender de los demás.
(Kasuga, 1992).

Cada círculo sigue un proceso de análisis y solución de un problema determinado en su área de acción:

Primera fase:

Selección del problema identificado por:

- Miembros del círculo.
- Su representante.
- Los asesores.
- El comité de operación.
- Análisis del problema y sus alternativas de solución:

- Presentación de un plan de acción al comité de operación mediante la técnica de comunicación "presentación al comité".

Segunda fase:

Si el círculo recibe la aprobación del comité:

- Pone en práctica las soluciones.
- Evalúa los resultados obtenidos.
- Presenta los resultados al comité de operación a través de "la presentación al comité".

En los Estados Unidos, el primer círculo de calidad se estableció una década después que en Japón. "Nunca oí hablar de ellos sino hasta 1972" dice Wayne Rieker, quien fuera director de manufactura para la dirección de proyectiles tele-dirigidos de la Lockheed, ahora presidente de Quality Control Circles, Inc.

Asimismo Don Dewar, Jeff Beardsley y Sam Boon fueron a Japón a familiarizarse con la idea de los círculos de calidad y comenzaron a implantarlos en Estados Unidos a partir de 1974 (Revista Reflejos, 1985).

Entre los primeros introductores de los círculos de calidad en Estados Unidos está la compañía Lockheed Minnile & Space Co. Inc. El profesor Donald Dewar, desarrolló en Estados Unidos con mucho éxito un sistema de capacitación llamado "Quality Circle Institute".

En América Latina ha aumentado el número de empresas que han tenido logros a través de los círculos de calidad. Los pioneros de los círculos en el continente americano son los brasileños, en 1971 la Volkswagen de este país estableció un

círculo que es una copia literal del japonés (Ogliastri, 1988).

En México los círculos de calidad empezaron en 1973 y el IMECCA asumió el liderazgo para propagar esta técnica (González 1985, cit en Ogliastri 1988).

El CONACYT y el Centro para Innovación Tecnológica de la UNAM desarrollaron un proyecto para analizar el impacto de la administración para la calidad y las posibilidades de aplicación de los círculos de calidad en la empresa mexicana. Entre las empresas nacionales que cuentan con círculos de calidad figuran: Hylsa, Tremec, Vitro, Xerox, Kay y otras más. También hay programas de estudios de control de calidad en instituciones educativas como la UNAM, ESIME, Universidad de las Américas, ITESM y en organizaciones empresariales como Canacintra, Fundameca, Jetro, Imecca, Colegio de Graduados en Alta Dirección (García y Santos, 1987).

Las propuestas de los autores mencionados enfatizan la necesidad de provocar un cambio cultural como requisito básico para implantar la administración para la calidad.

Dice Ishikawa (1986), "en los últimos tiempos he reflexionado en que todos somos humanos. Las actividades de los círculos de calidad -que armonizan con la naturaleza humana- pueden tener éxito en cualquier parte del mundo, siempre que se respeten sus principios básicos y cualesquiera que sean sus razas, sus historia y sus sistemas sociales y políticos".

2.5 MODELOS DE EXCELENCIA.

THOMAS J. PETERS Y ROBERT H. WATERMAN.

De modo paralelo a la ascensión del concepto de calidad, otro concepto se hace de gran popularidad impulsado por dos colaboradores de McKinsey, Thomas Peters y Robert Waterman (Laboucheix, 1992).

Como ya se ha señalado, la excelencia, dicen los autores, la entendemos como una actitud, como una disposición, como un comportamiento que lleva al individuo a comprometer lo mejor de sus capacidades en función de su trabajo, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio internalizando nuevos valores inherentes a ésta.

La excelencia, desde el enfoque de estos autores, surgió, como un modelo de calidad orientado a la administración.

Publicaron en Estados Unidos el libro "En busca de la excelencia" en 1982, como una guía para directores de empresas, economistas, industriales, comerciantes, estudiantes de administración, etc. Posteriormente su obra fue publicada en español en el año de 1984.

Estos autores, desde 1977, iniciaron el estudio en el que basan su libro en la empresa McKinsey & Co. en los Estados Unidos, ya que había gran preocupación por el estancamiento que estaban sufriendo sus empresas, y veían como el Japón mejoraba en forma extraordinaria, por lo que algunas empresas decidieron adoptar prácticas de gestión japonesas y otras alternativas.

Dicen los autores, que en los dos primeros años del estudio se dedicaron a hacer la ampliación de su instrumental diagnóstico para las empresas, y eligieron a 75 empresas por su buena reputación, y entre 1979 y 1980 realizaron entrevistas estructuradas para aplicarlas en las empresas.

Lo que ellos encontraron fue que las empresas de éxito se esforzaban en hacer sencillas las cosas, tenían un gran nivel de perseverancia, buscaban la calidad, cuidaban a sus clientes, escuchaban a sus empleados y los trataban como adultos; daban gran libertad a los innovadores "campeones" en productos y servicios.

De estas observaciones surgieron los ocho atributos que caracterizan a las empresas sobresalientes, los cuales mencionaremos en seguida:

1. ENFASIS EN LA ACCION. El fraccionar, dividir las cosas, es para facilitar la flexibilidad organizativa y estimular la acción; y estas secciones las denomina equipos, grupos, "campeones", círculos de calidad. Estas pequeñas secciones toman iniciativas para ensayar las ideas con el cliente. Su acción tiene gran repercusión en toda la empresa.

2. CERCANIA AL CLIENTE. La empresa aprende de las personas a quienes sirve. El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y el crecimiento del flujo de ingresos. Esto se consigue a fuerza de escuchar con atención.

3. AUTONOMIA E INICIATIVA. Las empresas innovadoras mantienen muchos líderes e innovadores en toda la organización. Fomentan la aceptación práctica de riesgos y apoyan las buenas ideas. En estas empresas el entorno físico proporciona abundantes marcos para la experimentación, ya que la estructura organizativa así lo permite.

La obsesión por la invención es muy importante en las empresas excelentes, como en el caso de 3M, donde se favorece a los innovadores.

4. PRODUCTIVIDAD CONTANDO CON LAS PERSONAS. A cada trabajador se le considera una fuente de ideas, no simplemente un par de manos. Se ha visto que las empresas, constantemente tienen problemas con el personal para que se interese de verdad por la empresa, pero en empresas de éxito hemos visto que además de interesarse por la persona, existen ricos sistemas de incentivos, pero al mismo tiempo tienen una variedad de programas experimentales que ponen en práctica en la empresa.

5. MANOS A LA OBRA EFICAZMENTE, con unos valores claros, por ejemplo, Ray Kroc de McDonald's, quien visita con regularidad sus establecimientos y los evalúa: en calidad, servicio, limpieza y valor; para el éxito de la empresa es necesario, como vemos, la firme fidelidad a sus convicciones, es decir, la filosofía básica, el espíritu y el impulso de una organización están relacionados con los logros.

Henry Kissinger ha subrayado este mismo principio diciendo: "La tarea de líder es llevar a su gente desde donde está hasta donde aun no ha estado".

6. ZAPATERO A TUS ZAPATOS. En su estudio, los autores observaron que el mayor rendimiento lo tienen las empresas que permanecen razonablemente próximas a los negocios que conocen. Ellos no recomiendan las combinaciones de actividades muy diversificadas.

Dicen Peters y Waterman "no adquieras nunca empresas que no sepas como dirigir". Prácticamente todo el crecimiento de las empresas sobresalientes se ha generado en su interior.

7. ESTRUCTURAS SENCILLAS, STAFF REDUCIDO. Las empresas sobresalientes son extraordinariamente simples. Aparte de la simplicidad en torno a una forma fundamental, estas empresas muestran una gran flexibilidad para responder a las condiciones del entorno constantemente cambiante y la manera de tratar las cuestiones planteadas.

Las empresas de éxito consideraban de gran importancia el desplazamiento de la autoridad hacia peldaños inferiores y a la maximización de la autonomía de gran número de personas.

Para ejemplificar este punto, uno de los contrastes entre las empresas japonesas y las norteamericanas, reside en el número de niveles administrativos intermedios, en Toyota hay cinco niveles, la Ford tiene más de quince.

8. ESTIRA Y AFLOJA SIMULTANEO. Las empresas sobresalientes están centralizadas y descentralizadas a la vez. En esencia es la coexistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual (Peters y Waterman, 1984).

Los ocho atributos que hemos mencionado destacan a las personas como el activo más importante de una empresa. "Las empresas sobresalientes obran conforme a su compromiso con la gente y ponen en práctica su preferencia por la acción". (Peters y Waterman 1984 citan a McPherson) .

Podemos resumir que en empresas de excelencia se observa un aspecto interesante, es el de la tendencia del alto ejecutivo a realizar visitas periódicas en el lugar de trabajo, y que aprovechan para intercambiar ideas con el personal.

También manejan sistemas ágiles de comunicación interna, observando Peters y Waterman, que el factor más importante es el individuo. En su estudio, también advierten un enfoque re-

levante para analizar las relaciones entre los jefes y los empleados y su repercusión sobre las empresas.

Aunado a esta observación, señalan que las empresas de excelencia que investigaron no observaban rigurosamente los ocho atributos de la excelencia, pero sí enfatizaban en tres de ellas: cercanía al cliente, productividad e innovación y énfasis en la acción (1, 2 y 4).

En Estados Unidos se está cambiando el sistema de gestión "carecen de cultura humanística... necesitan una visión más amplia, un sentido de la historia, perspectivas desde la literatura y el arte...". aseguraba Michael Thomas, referido por Peters y Waterman (1985).

La excelencia tiene que ver con el hecho de que a las personas se les motiva con valores convincentes. Por ejemplo, los japoneses tienen obreros muy motivados, con ganas de trabajar e interesados en su empresas, por lo que la productividad, dicen los autores, no es esotéricamente japonesa, sino simplemente humana.

Así como indica el director de McKinsey en Tokyo, Kenichi Ohmae (citado por Peters y Waterman, 1985), "la organización y las personas son sinónimos". Toda la organización, los buzones de sugerencias, los círculos de calidad, son la base de la innovación y la energía creadora.

Respecto a la motivación, Peters y Waterman señalan que el mensaje que se desprende de sus estudios es el que "nos gusta considerarnos triunfadores", que en las empresas sobresalientes sus sistemas refuerzan las actitudes de triunfo, en lugar de las de fracaso, ya que están diseñadas para producir muchos triunfadores.

ESTA TESIS DEBE SALIR DE LA BIBLIOTECA

TEORIAS, PRINCIPIOS Y CONCEPTOS DE LOS MODELOS DE CALIDAD. 79

Los estudiosos de la motivación han descubierto que el factor principal de autopercepción de los individuos motivados es que lo están haciendo bien.

Respecto a la motivación, Peters y Waterman también establecen que los refuerzos positivos tienen una curiosa propiedad que recuerda al Zen, consigue con suavidad que en el orden del día se inscriban cosas buenas en lugar de suprimir otras.

Se dice que Thomas Watson Sr., fundador de I.B.M. tenía la costumbre de dar cheques inmediatamente por los logros que observaba, siguiendo el principio de que los refuerzos deben ser inmediatos. En una ocasión un científico, que había hecho una gran aportación a la empresa Foxboro, recibió como premio un plátano que encontró en su cajón, era el único premio que encontró en ese momento.

Desde entonces, un alfiler con un pequeño plátano de oro ha sido el mayor homenaje por un logro científico en esa empresa. Por lo que en los sistemas de retroalimentación, se debe tener en cuenta la viabilidad. En las empresas sobresalientes se recompensan los pequeños triunfos a través del intercambio de buenas noticias.

Por eso es preciso estimular las condiciones que crean motivaciones intrínsecas, por ello, en las empresas sobresalientes están impulsadas por unos cuantos valores esenciales, y luego dan amplia libertad a los empleados para que tomen iniciativas en apoyo a dichos valores. De esta manera se crean motivaciones intrínsecas para el trabajo.

Para lograr la motivación de las personas, se apoya la empresa en el líder institucional, pues éste es fundamentalmente un experto en la promoción y protección de valores. Influye porque refuerza y anima a sus oyentes.

El líder despierta confianza en sus seguidores y éstos se sienten capaces de alcanzar cualesquiera objetivos que el y ellos compartan. Los líderes despiertan emociones.

Ahora bien, sin excepción, se ha visto que una cualidad esencial en las empresas sobresalientes es el predominio y la coherencia de la cultura. El líder institucional es ante todo un experto en la promoción y protección de los valores.

Ahora enumeraremos algunas empresas sobresalientes, por ejemplo, la FMI, quien ha conseguido un notable éxito debido, casi exclusivamente, a la adopción de un programa de productividad intensamente orientado hacia las personas.

En cuanto a la Hewlett-Packard, es relevante la importancia que dan a la dignidad y el valor del individuo, en esta empresa hace muchos años, suprimieron los relojes de control de entrada y tienen horario flexible de trabajo. Con ello se intenta expresar confianza en las personas, así como proporcionarles la oportunidad de ajustar sus programas de trabajo a sus vidas particulares.

La Wall-Mart, con más de 26.000 empleados, todo el mundo se siente como un triunfador, el personal está constituido por "asociados", se desenvuelven en un ambiente grato de diversión y de alegría. Los ejecutivos de la empresa dirigen los grupos locales y están en constante cercanía con sus empleados. El director Walton hace visitas personales a cada una de sus tiendas durante todo el año (330 aproximadamente).

Otra empresa sobresaliente es McDonalds. En esta empresa los altos directivos deben estar ocupándose personalmente de los empleados, de su formación y de su ejecución. Dice el fundador, Ray Kroc, que la empresa es la menos estructurada pero que ahí se encuentran un grupo de directivos que trabaja muy a gusto y con mucho ahínco.

El éxito de McDonalds se basa en la idea de ofrecer comidas rápidas y un servicio cordial a bajo precio. Los cursos en esta empresa subrayan la incentiviación.

En McDonalds, entre los incentivos que se dan está el de "el mejor preparador de hamburguesas de Estados Unidos"; es un concurso nacional, entre otros premios, lo que más les importaba a los ganadores era el derecho de lucir el distintivo de campeón de Estados Unidos en la camisa.

De acuerdo a estudios realizados por Business Week y McKinsey, por lo menos catorce de las empresas reportadas como excelentes por Peters y Waterman en su libro, han perdido su brillo. Algunas como Delta Airlines, Walt Disney Productions y otras, no pasarían las pruebas financieras de excelencia que se indican en el libro. También doce empresas fueron incapaces de adaptarse a un cambio fundamental en su mercado.

Una debilidad de los ocho mandamientos es que no contemplan las principales tendencias económicas y comerciales.

El mensaje básico del libro es demostrar que puede haber otros modelos de administración.

Para concluir mencionaremos que una buena administración requiere una búsqueda constante del modelo adecuado a la empresa y sus circunstancias (Gaffney E., 1985).

Ahora bien, se considerará a un impulsor de la excelencia en México:

MIGUEL ANGEL CORNEJO Y ROSADO.

Curso estudios profesionales en la Escuela Superior de Comercio y Administración del Instituto Politécnico Nacional, graduándose como contador público, "concatadrático" de la Universidad de Harvard, Director Fundador del Colegio de Graduados de Alta Dirección en México. Durante 1992, instauró un programa permanente de investigación de la excelencia en México, para aprender en base a la tecnología de lo obvio, "aprendiendo de los mejores", es decir, "elige al mejor, imita al mejor, iguala al mejor y supera al mejor".

Así como se han expuesto los esfuerzos de empresas estadounidenses para alcanzar la calidad y la productividad, en México también se han desarrollado algunos modelos con base en la experiencia de otros países y de empresas mexicanas (Cornejo, 1987).

Uno de estos modelos es el que ha propuesto Miguel Angel Cornejo para implantar una cultura de excelencia en las empresas mexicanas. Este modelo contiene aportaciones tanto de la teoría Z de Duchi, como los estudios de Peters y Waterman. En busca de la excelencia, los diversos estudios de Juran, Deming, Abraham Maslow, Frederick Herzberg, Douglas McGregor, etc., y además, los aspectos prácticos de empresas mexicanas realizados durante más de 20 años.

El modelo que propone Cornejo consta de 10 etapas, y el autor recomienda que una vez iniciado el proceso no sea suspendido, ya que despertaría mayor frustración ante las expectativas no logradas.

Asimismo propone que este proceso no es estrictamente secuencial y que pueden iniciarse simultáneamente excepto el paso número uno y el cinco.

1. **BUSCAR LA EXCELENCIA DIRECTIVA.** El estilo de dirección es el factor fundamental para el éxito o fracaso de la empresa. Cornejo afirma **el líder es quien moldea por medio de la capacitación conciente e inconsciente que da a los subordinados, los patrones de conducta** que influyen de manera inmediata y los subordinados a su vez los transmiten en forma piramidal descendente a los demás niveles.

También se debe contemplar un plan reeducativo por medio del entrenamiento sistemático de él y todos los cuadros de mando. Por ejemplo, aprender a escuchar activamente, liderazgo, motivación directiva e influencia positiva, asertividad, filosofía personal, técnicas de comunicación, manejo de conflictos, conocimiento de sí mismo, clarificación de valores, etc.

2. **ANALIZAR LA ACTUAL FILOSOFIA.** La filosofía corporativa es la que da pauta a la orientación de las acciones de la empresa.

3. **DEFINIR OBJETIVOS DE ORDEN SUPERIOR.** Las empresas de excelencia ofrecen a su gente valores que dan significado de vida y les ayudan a descubrir potencialidades y vocaciones. Los objetivos de orden superior representan el núcleo fundamental en torno al cual deben girar los elementos que forman la organización. Deben cubrir ciertos requisitos a saber:

Significativos, duraderos, realizables y primordiales: es decir, deben corresponder a la naturaleza y visión empresarial, deben representar convicciones que trasciendan, que pueda ser practicado por todos los miembros de la empresa y deben representar el fin último y permanente. Los puntos mencionados son primordiales para llevar a cabo la filosofía empresarial.

Ahora bien, se señalarán las metas de los objetivos de orden superior.

Significado del producto, es la contribución de la empresa a la sociedad; **significado del cliente**, atiende y satisface las necesidades del mercado a través de sus productos y servicios; **significado del personal**, es la contribución de la empresa a su gente; **significado de operaciones**, es la contribución de la empresa al desarrollo técnico de sistemas y estrategias; **significado social**, es la contribución de la empresa hacia la sociedad; **significado cultural**, es la contribución de la empresa a la educación de la gente y la promoción de la cultura a nivel general.

4. COMPROMETER A TODOS LOS LIDERES DE LA ORGANIZACION EN LA NUEVA FILOSOFIA. Se requiere el compromiso de los líderes para hacer congruentes y modelar con sus acciones los valores filosóficos.

5. CONVERTIR LA FILOSOFIA DESEADA EN CULTURA CORPORATIVA. La estructura debe contener acciones específicas y permanentes que se convertirán en hábitos, que serán el medio para integrar la filosofía corporativa.

6. DESARROLLAR LIDERES DE EXCELENCIA E INVOLUCRAR A LOS LIDERES SINDICALES. Los líderes son inspiradores y reflejo de la filosofía corporativa. El reconocimiento debe ser genuino, abundante, transparente, perdurable y grupal. El trato es el secreto del reconocimiento, démosle verbalmente y por escrito y de manera que agrade a quien lo recibe.

7. INSTALACION DE UN SISTEMA EFICAZ DE ADMINISTRACION POR RESULTADOS. Este sistema funciona con base en dos principios filosóficos que representan la responsabilidad de lograr metas específicas y la participación, involucrando a los subor-

dinados en la fijación y evaluación de los resultados. Las características de dicho sistema son:

Es un proceso continuo, requiere de trabajo en equipo, proporciona objetivos claros, identifica metas comunes, funciona por prioridades, identifica áreas de responsabilidad, especifica anticipadamente los resultados, evalúa mejoramientos, fija compromisos del vértice a la base y maneja estándares de desempeño y crecimiento.

Para que el sistema tenga éxito, los líderes deben tener la capacidad de definir y vender objetivos.

8. DESARROLLAR UNA CULTURA DE CONTROL ESTADISTICO. Los dirigentes de empresas deben saber que sin un control estadístico de procesos, todo se reduce a especulaciones sin fundamento. Es necesario desarrollar la tecnología del control estadístico del proceso; de esta manera se jerarquizan las fallas y se pueden atacar primero aquellas de mayor importancia e incidencia.

9. IMPLANTAR UN SISTEMA ORGANIZADO DE PARTICIPACION: CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD. Una de las herramientas más significativas para lograr la productividad son los círculos de control de calidad. Estos implican un proceso de aprendizaje compartido para crecer continua y conjuntamente. Para modificar la actitud de todos los miembros de la organización se deben dar cambios filosóficos estructurales y de estilo de liderazgo.

10. CREAR UN CENTRO EDUCACIONAL CLAVE DEL EXITO EMPRESARIAL. Para producir calidad técnica, calidad humana y calidad cívica, deben elaborarse programas educativos en base a estas áreas.

Este proceso debe involucrar a todos los integrantes de una empresa, desde el director general hasta el último de los empleados en la escala organizativa.

Sin embargo, al implantar un programa de excelencia en ésta, se observan barreras que no permiten implantar la estrategia, por lo que es necesario detectarlas y conocerlas a fin de transformarlas en situaciones positivas. Ahora se señalarán las barreras que ha considerado Cornejo:

BARRERAS EN EL CAMINO A LA EXCELENCIA.

1A EL CONOCIMIENTO. Una vez establecida la misión empresarial, es necesario conocer los pasos a seguir, comprenderlos y aplicarlos, las propuestas deberán estar perfectamente analizadas y respaldadas por una investigación y una estrategia que garanticen el éxito.

2A EL PASO DE LA TEORIA A LOS HECHOS. Es la estrategia que habrá de llevar los conocimientos y las ideas a los hechos, la sencillez de los diez pasos mencionados anteriormente, a veces se contrapone en el momento de la práctica.

Al organizar adecuadamente la secuencia, es necesario para establecer el modelo de excelencia, instalar la estrategia e identificar los principales problemas existentes en la empresa. Por ejemplo, islas de poder en la organización, pasividad entre los altos ejecutivos y jefes de división, etc.

Para Romo (1992), son ocho los puntos que se consideran problemas en una empresa y los cuales se pueden resumir en uno solo: la no comunicación,

3a COMPETITIVIDAD. Nuestra empresa puede responder a los cambios del mercado, si la estimulamos y le quitamos las barreras que inhiben su actuación productiva, creativa y responsable; y esto refleja la renovación, el desarrollo humano, el tecnológico y el administrativo de las empresas. Y al mismo tiempo, este cambio cultural de creencias y actitudes a partir de cada individuo, nos llevará a la competitividad.

En general las estrategias de calidad y excelencia tienen puntos afines, como el interés en cada uno de los individuos y sugieren diferentes procesos para que el trabajador desarrolle sus capacidades y sea un innovador en la empresa, crear un sentimiento y gusto por el triunfo para lograr la calidad total y la excelencia.

Se ve pues que la excelencia equivale al concepto de calidad total definido como "la calidad de la empresa considerada en todas sus dimensiones" (Page citado en Laboucheix, 1992).

Ahora bien, un poderoso instrumento de evaluación de la cultura de calidad lo constituyen los criterios utilizados en los reconocimientos de calidad.

2.6 RECONOCIMIENTOS.

Japón fue el primer país en crear un premio nacional de calidad en 1951, para distinguir a las mejores empresas, al cual denominó Premio Deming, a propuesta de la Unión de Científicos e Ingenieros Japoneses, en reconocimiento a las valiosas aportaciones del Dr. W. Edwards Deming a la mejora de la calidad de los productos de ese país.

Los Estados Unidos de America establecieron en 1987 el premio Malcolm Baldrige, con el proposito de dar un reconocimiento anual a las empresas grandes y pequeñas que tengan niveles de excelencia en sus productos y servicios.

Otros países han seguido sus pasos, entre ellos México, que estableció en 1989 el Premio Nacional de Calidad, con el apoyo de la Fundación Mexicana para la Calidad Total, como un instrumento seleccionado por el gobierno federal para acelerar el proceso de cambio cultural en las empresas mexicanas.

Tal como lo explica Joaquin Peon Escalante (1992), "el Premio Nacional de Calidad, más que tecnologías o herramientas, nos brinda una cosmovisión y un sistema axiológico para las organizaciones mexicanas. Esta es la esencia del cambio cultural: ofrecer ideales que convengan y convengan a todos".

A partir de 1990-1992, han participado 379 empresas, las mejores del país, o bien representativas de procesos maduros de calidad. El Premio Nacional de Calidad 1992 fue entregado por el presidente Lic. Carlos Salinas de Gortari, al complejo manufacturero de General Motors de Ramos Arispe y a la planta manufacturera de I.B.M en El Salto, Jalisco.

Hasta la fecha sólo ocho empresas han superado los 500 puntos, y solo dos los 600, aunque, según la FUNDAMECA sólo el cuatro por ciento de empresas han podido superar los 500 puntos. Esta divergencia crea optimismo injustificado en algunos empresarios, y se debe al tipo de valoraciones que se dan a las empresas (Peon E., 1992).

Como se puede observar todos los premios nacionales intentan impulsar la transformación de la cultura organizacional, por lo cual los criterios de evaluación que emplean son un importante recurso de retroalimentación, sin que necesariamente exista la intención de concursar por un premio.

A continuación se presenta un cuadro que indica los factores considerados por los premios nacionales de calidad de Japón, Estados Unidos de América y México.

Premio Malcolm Baldrige de E.U.A.	Premio Nacional de Calidad de México	Premio Deming de Japón
1. Satisfacción del cliente. 300 pts.	1. Dar valor superior a los clientes. 200 pts.	
2. Planeación estratégica. 80 pts.	2. Planeación. 70 pts.	1. Planeación para futuro.
3. Información y análisis. 60 pts.	3. Información y análisis. 60 pts.	2. Uso de información. 3. Análisis.
4. Liderazgo. 120 pts.	4. Liderazgo. 150 pts.	
5. Aseguramiento de la calidad. 140 pts.	5. Administración y mejora de procesos. 120 pts.	4. Aseguramiento de calidad. 5. Control.
6. Utilización de los recursos humanos. 150 pts.	6. Desarrollo del personal en calidad. 150 pts.	6. Educación y difusión.
7. Resultados de calidad. 150 pts.	7. Resultados de calidad. 200 pts.	7. Resultados.
	8. Impacto en la sociedad. 50 pts.	8. Organización y administración.
		9. Normas.
		10. Políticas.

(Rodríguez C., 1993). El nuevo escenario, la cultura de calidad y productividad en las empresas.

Al igual que el premio Malcolm Baldrige, el Premio Nacional de Calidad de México estableció sus criterios de evaluación tomando en cuenta tres aspectos para la asignación de puntajes: enfoque hacia la calidad, implantación y resultados.

ENFOQUE HACIA:	IMPLANTACION:	RESULTADOS:
<ul style="list-style-type: none"> - La prevención, más que la corrección - La mejora de los procesos, más que de los bienes y servicios - La toma de decisiones basada en datos y no en opiniones. - La autoevaluación y no la inspección. - Un proceso sistemático e integral de mejora continua. 	<ul style="list-style-type: none"> - De un proceso de calidad total en todas las áreas y funciones de la empresa. - De interacciones tipo cliente proveedor, tanto en el interior como en el entorno de la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> - Niveles de calidad comparados con líderes nacionales y mundiales. - Tendencia de mejora continua. - Impacto en la posición competitiva de la empresa. - Mejora de la calidad de vida de los trabajadores. - Mejora del bienestar de los clientes. - Desarrollo de los proveedores.

(Rodríguez C., 1993).

EN CUANTO A RECONOCIMIENTO POR LOGROS OBTENIDOS EN JAPON: existe un premio superior al de Deming de aplicación que se entrega cada año. Después de la Conferencia Internacional de Control de Calidad que se celebró en Tokio en 1969, quedando establecido este reconocimiento. Es una medalla auspiciada por la JUSE.

Se debe recalcar que el presidente de la compañía tiene que hacer la auditoría personalmente para que cumplan los criterios fijados para el premio Deming de aplicación.

Dice Ishikawa (1986), refiriéndose a los reconocimientos ... "El presidente debe ser franco y crear una atmósfera que permita el libre flujo de información y discusión... mi con-

sejo es que la empresa realice auditorías de control de calidad internas y externas".

En cuanto a la selección de ganadores la hace el comité del premio Deming y el criterio es que sólo la pueden solicitar las empresas que hayan recibido el premio Deming, cinco o mas años atrás.

Para concluir este capítulo dos, se mencionará que el control estadístico lo han manejado todos los autores antes mencionados, siendo los más relevantes por sus aportaciones: Deming e Ishikawa.

La historia de los métodos estadísticos data de hace casi 70 años con el norteamericano Walter A. Shewhart, quien escribió en mayo de 1924 un esquema que llamó "una gráfica de control". Continuó desarrollando esta nueva técnica y publicó en 1931 su libro "Economic Control of Quality of Manufactured Product".

Otro ejemplo es el de W. Edwards Deming, famoso norteamericano que inicia la difusión de los métodos estadísticos aplicados a la calidad en Japón en 1949, y escribe "Quality Productivity and Competitive Position".

Proporcionó una orientación para transformar el estático estilo administrativo norteamericano en su libro: "Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis", publicado por primera vez en 1982. En el cual explica en detalle los catorce puntos, las siete enfermedades mortales y los obstáculos que componen sus ideas en la materia: lo mismo que los fundamentos del control de calidad.

Deming es uno de los autores de calidad que más ha influido en el desarrollo de ésta, tanto en el mundo occidental como en el oriental. Estableciendo los japoneses en 1951 el

premio Deming de Calidad: en donde al individuo se le premia por sus conocimientos en teoría estadística y a las compañías por sus logros obtenidos en la aplicación estadística.

Deming experto en estadística llegó a la conclusión de que lo que se requería era una filosofía básica de administración compatible a los métodos estadísticos. es indispensable basar las decisiones en datos exactos y oportunos ya que los métodos estadísticos son esenciales para la transformación hacia la calidad.

Otro connotado experto en calidad, Joseph Juran, que colaboro en Japon en 1954 mejorando la calidad, indica que las campañas de publicidad que exhortan a todos a "mejorar", han hecho más daño que beneficio, pues no se han tomado medidas concretas para ello. También afirma que el control estadístico ayuda a resolver problemas de control de calidad.

Un ejemplo que nos comenta Juran es el caso de las famosas campañas "cero defectos" en 1966, que organizó en Estados Unidos la "American Society for Zero Defects". Han fallado porque se ha creído que los problemas de calidad tienen su origen en errores controlables por el trabajador y dar por hecho que los trabajadores saben hacer un trabajo "perfecto", pero carecen de motivación para hacerlo.

Crosby también maneja aspectos de medición en su metodología de implantación de la calidad, aún cuando en sus publicaciones no es tan enfático como los otros autores. Algunas de las herramientas que él utiliza son: el diagrama de causa y efecto, histogramas, el diagrama de proceso y gráficas de control.

Según Ishikawa, autoridad en el tema de control de calidad en el Japón, menciona que con las siete herramientas básicas, se resuelven el 95 por ciento de los problemas de ca-

lidad. La aplicación de estas herramientas se basa en un conocimiento general de la estadística.

Asimismo menciona que todo gira alrededor del concepto de "variabilidad", donde no existen dos cosas iguales, todo depende del nivel de precisión con que se hagan las mediciones. La variabilidad es algo inherente a la naturaleza y la estadística se encarga de estudiarla. (Gil S., 1987).

Se han hecho muchos adelantos en la aplicación de la metodología estadística a los problemas de calidad, surgiendo de esta manera, el control estadístico del proceso. Otro aspecto importante es que ayuda a la realimentación para el personal. Ha requerido de algún tiempo para que se comprenda el vínculo entre los conceptos de calidad y productividad y que se acepte que a mayor calidad, necesariamente, se obtiene mayor productividad.

Con la utilización de la estadística para la resolución de los problemas de calidad en la industria, mejoraron los estándares de producción en forma impresionante. Sin embargo, en Japón se difundieron en la década de los cincuenta.

En Japón, en la década de los cincuenta, se observa la difusión del control estadístico, y en la década de los ochenta, en occidente (Gil S., 1987).

Asimismo, se integra esta conclusión que a nuestro criterio complementa los conceptos de calidad: La calidad debe ser integrada como cualquier otra de las funciones permanentes que se dan en la empresa. Se recomienda que se lleve a cabo de manera integral, esto es, en todos los procesos de la organización y, en sus relaciones con proveedores y distribuidores de los productos o servicios que brinde la empresa. A través de programas que tomen en cuenta la motivación, el liderazgo y el trabajo en equipo; como factores fundamentales

para el logro del "Proceso continuo de calidad total".

A continuación se presentan dos cuadros comparativos de todos los autores mencionados en este capítulo y que han desarrollado sus teorías de calidad y de excelencia, en los que, de manera objetiva, se pueden apreciar las características de cada una de los autores.

Los procesos de calidad no se desarrollan en el vacío, sino en contextos humanos de múltiples influencias e interacciones. Como profesionales debemos preocuparnos por conocer y comprender el núcleo de este proceso.

Podemos decir que los modelos de calidad ilustrados coinciden en los siguientes puntos:

1. Compromiso de la dirección
2. Involucran a todo el personal.
3. La calidad como un proceso educativo permanente.
4. Instituyen la educación en calidad.
5. Satisfacción del cliente.
6. Se conceden premios o reconocimientos a los logros en calidad tanto individuales como de equipo.

2.7 CUADRO COMPARATIVO DE LA FILOSOFIA DE LOS LIDERES DE LA CALIDAD

CUADRO COMPARATIVO DE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD			
DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
DEFINICION DE CALIDAD			
Es el juicio que tienen los clientes o usuarios sobre un producto o servicio. Reducción permanente de la variabilidad.	Adecuación para el uso, satisfaciendo las necesidades del cliente.	Cumplir con los requisitos o especificaciones.	Desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad. Que sea el más económico es más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
COMPROMISO GERENCIAL			
Constancia hacia el mejoramiento del ducto.	Compromete a los niveles gerenciales a liderar el mejoramiento de la calidad.	Compromiso de la alta dirección con la política de calidad.	Dirigido a la gerencia, y de ahí a toda la empresa. Determina las políticas en CIC.
ESTRATEGIA			
A través de la alta gerencia para cumplimiento de los 14 puntos.	Involucramiento de la gerencia para administrar la calidad por proyectos y niveles. 10 etapas, espiral, trilogía.	Consejo de calidad para guiar el proceso de mejoramiento de ésta. A través de los 14 pasos para el cambio cultural y de actitud.	Inicia en el máximo nivel a través de las seis categorías para la administración con CIC.
MEDICION DE LA CALIDAD			
Control estadístico del proceso.	Costo de la no calidad. Costo de pobre calidad (desperdicio, reproceso errores, atrasos).	Costo de la calidad. Precio del cumplimiento más precio del incumplimiento.	Controlar la calidad en todas las manifestaciones. Cuando la calidad de aceptación sube, el costo baja.
ELIMINACION DE PROBLEMAS			
Técnicas estadísticas para identificar causas comunes y especiales. Las siete herramientas.	El 85% de los problemas son responsabilidad de la gerencia.	Eliminación de causas de error.	Menos del 25% de errores y fallas son responsabilidad del trabajador de línea. Utiliza el diagrama de causa-efecto.

CUADRO COMPARATIVO DE LA FILOSOFIA DE LA CALIDAD			
DEMING	JURAN	CROSBY	ISHIKAWA
MEJORA CONTINUA			
Mejora constante de la producción y servicio, a través del círculo Deming PDEA.	Programa de mejoramiento de la calidad por objetivos. Espiral de progreso.	Acción permanente. Cultura de mejoramiento continuo.	Acción continua y permanente en toda la organización.
EDUCACION			
La educación está señalada en los catorce puntos.	La educación es consecuencia de la existencia de un proyecto. "No se educa a todo mundo".	Aprender el lenguaje de la calidad. La calidad inicia con la educación.	La educación es continua y permanente.
PRODUCTIVIDAD			
La productividad progresa al reducir la variación, es una reacción en cadena.	Hacer más con igual o menos recursos. Hacer lo mismo en menos tiempo. Una mejora de calidad, mejora la productividad, y no viceversa.	Los esfuerzos de Productividad son para todos los niveles. Hacerlo bien la primera vez.	Si mejora la calidad de aceptación, disminución de costos, productividad más alta.

Elaborado por los sustentantes como una síntesis para visualizar de manera objetiva los modelos de calidad, sus coincidencias y particularidades.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA	
PETERS Y WATERMAN	CORNEJO
DEFINICION DE EXCELENCIA	
Es una actitud, una disposición, un comportamiento que lleva al individuo a comprometer lo mejor de sus capacidades.	Aprendiendo convertir la filosofía deseada en cultura corporativa, a través de acciones específicas y permanentes que se convierten en hábitos.
COMPROMISO GERENCIAL	
A través de la consistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual.	Es fundamental el estilo de dirección, ya que de este depende el compromiso en su empresa.
ESTRATEGIA	
Orientado a la administración, el servicio, la calidad y la confiabilidad.	Es la filosofía corporativa, da pauta a la orientación de las acciones de la empresa, a través de su sistema de administración por resultados.
MEDICION DE LA CALIDAD	
Si se fabrica con buena calidad, no tienen que hacerse las cosas dos veces.	A través de la fijación y evaluación de resultados.
ELIMINACION DE PROBLEMAS	
Relacionado con la fidelidad a sus convicciones, es decir, su filosofía básica está relacionada con los logros.	Control estadístico del proceso para jerarquizar las fallas y se atacan las de mayor importancia e incidencia.

CUADRO COMPARATIVO DE LOS MODELOS DE EXCELENCIA	
PETERS Y WATERMAN	CORNEJO
MEJORA CONTINUA	
Los ocho atributos que caracterizan a la empresa sobresaliente.	A través de las 10 etapas, con la condición de que no se suspenderá una vez iniciado el proceso y funciona por prioridades.
EDUCACION	
Los líderes industriales, los altos directivos se ocupan de la formación y de la ejecución de la capacitación.	Se elaboran programas educativos en base a producción, calidad, técnica humana y cívica. Involucra a toda la escala administrativa.
PRODUCTIVIDAD	
Está en relación a los procesos como fuente de ideas, establecen sistemas de incentivos y programas experimentales que conllevan a la práctica.	Está en función de los objetivos de orden superior y que son el centro del cual deben girar los elementos de la organización. Utilizar los círculos de calidad para lograr la productividad.

Síntesis elaborada por los sustentantes.

III. PSICOLOGIA DEL MEXICANO.

3.1 IMPORTANCIA DEL ESTUDIO DEL MEXICANO.

... "Y no hay en America ni tal vez en el planeta, país de mayor profundidad humana que México y sus hombres" (Neruda citado por Montelongo).

"Durante la Edad Media y tomando como modelos las fuentes de la antigüedad clásica, se desarrolló la tendencia de presentar a los pueblos como poseedores de caracteres propios, a partir del siglo XVII, se inició el estudio especializado de la influencia del medio físico sobre el hombre y la sociedad humana, y como influía la aparición de un determinado carácter nacional. Autores como Bodino, Jean Chardin, Alejandro de Humboldt, Montesquieu, Herder, Ferguson, etc. trataron de tener una visión general y comparada de los procesos sociales, del desarrollo humano, y el carácter del hombre en relación con las influencias geográficas, climáticas, etc." (Bejar, 1981).

La formación de imágenes nacionales es muy antigua, aunque matizada con enfoques diferentes según la época; así como los antiguos escritores hablaban de los galos, los egipcios, en la actualidad se hacen juicios sobre el comportamiento de los franceses, de los estadounidenses, de los mexicanos, etc.

En México, las primeras manifestaciones en este sentido se deben a frailes y cronistas de la conquista, que trataron de hacer una caracterización de los indígenas mexicanos. En la Colonia, los encomenderos y virreyes, describían en sus

escritos, el modo de ser de indios, mestizos y criollos, en comparacion al español.

En el siglo XIX, también hubo intentos por definir al mexicano; en el presente siglo hay autores que mediante ensayos, estudios e investigaciones, han tratado de definir el modo de ser, el comportamiento del "mexicano".

La mexicanidad como objeto de estudio filosófico y psicológico empezó a gestarse a partir de 1821, pero hubo que esperar hasta principios del siglo XX en el que se inician las investigaciones y reflexiones acerca de la mexicanidad (Bejar, 1981).

Por los años cincuentas se formó el grupo llamado "Hiperión", el cual tenía como finalidad el estudio de la filosofía de lo mexicano, entre ellos destacaron José Gaos y Leopoldo Zea (Rodríguez, 1992).

Para comprender la psicología del mexicano en su ámbito, es necesario hacer una semblanza de lo que han escrito psicólogos, psicoanalistas, literatos y filósofos, entre otros sobre las creencias, actitudes, valores y comportamiento de los mexicanos.

En este trabajo trataremos de presentar un panorama general de algunos trabajos que han sido significativos para el estudio y comprensión del mexicano, elaborando un cuadro en el que se contemplan los rasgos mencionados por los diferentes autores sobre este tópico y el entorno cultural en que se desenvuelve, a fin de comprender y aprovechar las características positivas para adecuar los modelos de calidad a estas características.

En este capítulo se abordarán diferentes autores que han escrito sobre la psicología y características del mexicano:

en primera instancia mencionaremos de una manera breve, a dos de los pioneros, quienes por su importancia en la historia de México, consideramos que deben ser citados:

JOSE VASCONCELOS Y ANTONIO CASO.

José Vasconcelos (1881-1959), filósofo y educador. Secretario de Educación Pública, rector de la UNAM, creador del lema "Por mi raza hablará el espíritu santo"; ponderó las cualidades y el destino de los latinoamericanos. Escribió "La Raza Cósmica" e invitó con pasión a los mexicanos a adentrarse con profundidad en sus propias raíces.

Antonio Caso (1883-1946), filósofo y sociólogo. También rector de la UNAM, embajador de México en varios países. Analizó los valores del mexicano y la dinámica de su ideología nacional, y planteó la historia y la cultura como una red de enigmas y paradojas en busca de explicación.

A continuación se hará referencia a otro estudioso de las características del mexicano:

SAMUEL RAMOS.

Samuel Ramos (1897-1959), filósofo y educador. Exdirector de la Facultad de Filosofía y Letras de la UNAM. Consolidador de la discusión pública del tema del mexicano con su obra "El perfil del hombre y la cultura en México" escrita por primera vez en 1934, que se considera clásico en la materia. La edición que nosotros consultamos es la 19a. edición de 1972.

El Dr. Samuel Ramos fue el primero en aplicar al entendimiento de la personalidad del mexicano los conceptos de la psicología dinámica y el primero en percatarse que no era el sistema freudiano, sino el adleriano el que convenía para la explicación de la idiosincrasia de nuestro pueblo (Díaz-Guerrero, 1977).

Forjador de toda una escuela de reflexión filosófica, sus preocupaciones persisten hasta el presente en el ánimo y propósito de quienes procuran dar una respuesta a las cuestiones básicas alrededor de la cultura en la América Latina.

El Dr. Ramos plantea que en la mayoría de los mexicanos el sentirse inferior es una ilusión colectiva que resulta de medir al hombre con escalas de valores muy altos. El comportamiento del mexicano es el resultado de las reacciones para ocultar un sentimiento de inferioridad. Para su estudio señala tres tipos característicos de mexicanos de acuerdo a su nivel socioeconómico.

1. "El pelado mexicano" (clase baja). La vida le ha sido hostil y su actitud hacia ella es de resentimiento, es explosivo, a través de lo cual busca la afirmación de sí mismo: es altamente susceptible y vive a la defensiva. Observándose estas características en el ambiente laboral al proporcionarles capacitación (Ramos, 1992).

Por otro lado, Mendieta (1957), citado en Bárcenas (1980), señala que "la clase baja integrada por obreros, jornaleros, empleos que requieren de la fuerza física y poca instrucción en general. Son improvisadores y aceptan su situación pasivamente: tienen poco desarrollada la sensibilidad moral y el pudor y se manifiestan en forma primitiva".

2. Con respecto al mexicano de la ciudad (clase media). Ramos afirma que éste demuestra una desconfianza irracional, sólo se interesa por lo inmediato, trabaja para hoy, pero nunca para después; parece estar muy seguro de su sentido práctico, pero como hombre de acción es torpe, y no da mucho crédito a la eficacia de los hechos. Es susceptible, pasional agresivo y guerrero por debilidad.

Continúa Mendieta, (1957)... la clase media es el núcleo poseedor y transmisor de la cultura, es la que da a la sociedad los técnicos, profesionistas, artistas y científicos.

Asimismo, Careaga (1974), plantea que "el hombre típico de clase media es incapaz de comprometerse, lo cual le da una sensación de vacío, de abandono; de ahí su fragilidad e inseguridad sobre lo que hace o piensa, lo cual le dificulta tener una identidad. Sus relaciones son simulaciones de lo que realmente quisiera ser".

Cita Santiago Ramírez (1987) a Silva Herzog... "Cuando nuestra clase media no transcurra desconfiada entre el tímido silencio del indio y el arrogante silencio del criollo, el mexicano podrá ponerse cara al mar".

La clase media tiene actitudes en las que la ambivalencia se hace particularmente notoria, frecuentemente la necesidad de equiparación satisfecha o insatisfecha engendra sentimientos de culpa y deslealtad con respecto a la propia afiliación. Por lo tanto, la necesidad de afirmar ante otros la mexicanidad es una forma proyectada de asegurarse a sí mismo la afiliación nativa.

Estas características se reflejan negativamente en el desempeño laboral, ya que le impide comprometerse y desarrollar un trabajo productivo.

También, Paz O. hace referencia a la clase media en su libro "Posdata" (1970), en el cual menciona que abundan en la clase media individuos dedicados a tareas técnicas e intelectuales. La clase media constituye un estrato móvil de la población que a pesar de estar relativamente satisfecha desde el punto de vista económico, sabe que su situación puede variar mañana.

Esta inseguridad le infunde una agresividad y una inquietud, es sensible a las desigualdades, no posee una organización propia. Es una fuerza nacional difusa, activa y crítica (Alduncin, 1991).

3. Retomando a Ramos (1992), dice que el burgués mexicano (clase alta), se expresa con una cortesía a menudo exagerada: su sentimiento de inferioridad hace que superponga una imagen de lo que quisiera ser, y dar por un hecho este deseo, evitando con esto el desprecio o la humillación. Es un hombre que a través de los años no experimenta cambios. No conoce la veneración, el respeto y la disciplina y su acción es siempre individualista.

Mendieta (1957), cit. en Bárcenas (1980), dice "dentro de las características de la clase alta destaca el poder, el refinamiento y el orgullo de clase, guarda las apariencias y es conservador". Coincidiendo algunas de estas características con las que menciona Ramos en el párrafo anterior.

En la clase alta esta identificación se matiza por sentimientos de admiración hacia otras culturas. Por ejemplo, esta admiración se traduce en la necesidad de adquirir el idioma extranjero para sus hijos, de usar productos norteamericanos despreciando los nacionales y a los valores nacionales se les ningunea. El uso de formas y estilos de vida está

desvinculado al propio por esta actitud de admiración.

En el caso de los "burgueses", concluye Alduncin (1987), "el conjunto de notas que configuran su carácter son reacciones contra un sentimiento de menor valía, el cual no se deriva de una inferioridad económica, ni intelectual, ni social; proviene sin duda del hecho de ser mexicano".

Para concluir transcribimos: "las reacciones habituales del mexicano no son privativas de una clase, raza o grupo aislado en situación de inferioridad. Las clases ricas también se cierran al mundo exterior" (Paz O., 1959).

Otro autor destacado por presentar un enfoque biotipológico del estudio sobre el mexicano es el:

DR. JOSE GOMEZ ROBLEDA.

Quien fue el primero en aplicar las investigaciones biotipológicas enfocandolas al estudio de problemas sociales de nuestro país, desde el año de 1937 inició sistemáticamente investigaciones sobre poblaciones indígenas del país.

Además realizó un estudio sobre la psicología del mexicano y lo refirió a la clase media basado en la conducta psicossocial. Utilizó pruebas con 100 palabras estímulo, las cuales están asociadas para detectar diferencias importantes en la familia, la escuela, el trabajo, la enfermedad, etc. Observó que con la edad aumenta el sentimiento de culpa. (Citado por Rodríguez S., 1965, en El estereotipo del mexicano).

En otro libro "La imagen del mexicano contemporáneo", Gómez Robleda (citado por Rodríguez S., 1965), hizo estudios de tipo somático, y de éste derivó algunas características. Por ejemplo:

Los braquitípicos son alegres, sociables, optimistas, serviciales, agresivos, chistosos e ingeniosos; también comunicativos y emprendedores.

Los longitípicos son supersticiosos, orgullosos, maliciosos, soñadores y desconfiados. Y aclara en lo referente a las características de: alegre, sociable, optimista y comunicativo, y dice que si se dan estas, son en función de deseos insatisfechos.

Y que de la combinación de rasgos longitípicos y braquitípicos, aparece el estereotipo general del mexicano. Pero que hay elementos como la edad, la educación, las enfermedades, la ocupación y la distribución en las diferentes zonas del país que cambian la imagen del mexicano creando estereotipos.

En tanto que expresa deseos y no verdades, dice el Dr. Gómez Robleda (1947), se puede interpretar que el mexicano es: hospitalario, cortés, servicial, comunicativo, malhablado, espléndido, trabajador, emprendedor, religioso, valiente, franco, sincero y limpio.

Estos se explican, como dice Gómez Robleda (citado por Rodríguez S., 1965), como un mecanismo de defensa, como una adaptación al medio. Por ejemplo, la sociabilidad es menos intensa y predomina el individualismo.

También señala que los estereotipos se van modificando por la publicidad, los gobiernos, las instituciones, las ideologías, la religión, etc., y el estereotipo espontáneo, que

se forman al ser observados en forma colectiva, son persistentes, y por lo tanto, se generalizan.

Quien también ha hecho aportaciones hacia la comprensión del mexicano es:

OCTAVIO PAZ.

Escritor, poeta y ensayista mexicano, premio Nobel de Literatura 1982, quien se ha distinguido por su apasionada defensa de la libertad, creador y director de la revista Vuelta, señala en su libro "El laberinto de la soledad" (1959).

"El mexicano es un ser que cuando se expresa se oculta. En toda la historia de México, desde la conquista hasta la revolución, puede verse como una búsqueda de nosotros mismos, deformados o enmascarados por instituciones extrañas".

Y continúa diciendo: "los mexicanos no hemos creado una forma que nos exprese, por lo tanto, la mexicanidad no se puede identificar con ninguna forma o tendencia histórica concreta: es una oscilación entre varios proyectos universales, sucesivamente trasplantados o impuestos y todos hoy inservibles".

La ambivalencia en la forma de hablar y el lenguaje que utiliza dan cuenta de su forma característica de expresarse (Rodríguez, 1992).

El mexicano hace ingeniosas combinaciones lingüísticas, es proclive a las alusiones obscenas y de doble sentido "albures". En cuanto al sentido del humor y el chiste, éste

le permite superar adversidades y requiere de ingenio. (Hernández y Narro, 1987). El mexicano se defiende de su propio dolor y de la crítica de los demás, burlándose de sí mismo (Ramírez, 1988).

Destaca un comentario que hace Gómez Robleda (cit. en Rodríguez S., 1965) acerca del chiste, dice que es una necesidad de atraer la atención, y que a través de éste, el mexicano puede expresar su agresión. Este rasgo lo han mencionado varios de los autores anteriores, pero no le dan esta interpretación.

En contraste con sus características de "cerrado y solitario", para el mexicano es muy importante el celebrar un sinnúmero de acontecimientos, busca cualquier pretexto para festejar. Porque con el derroche espera atraer por "contagio" a la verdadera abundancia. En la fiesta "todo se permite"; desaparecen las jerarquías habituales, las distinciones sociales, los sexos, las clases y los gremios.

Gracias a las fiestas el mexicano se abre, participa y comulga con sus semejantes. Concordando con Ramos, Paz nos dice que el mexicano es simulador, para ocultarse y posarse ~~al abrigo de los~~ intrusos. Miente por placer y fantasía como todo pueblo imaginativo.

Así también nos dice Paz (1959), el mexicano:

No camina -- Se desliza.	No propone -- Insinúa.
No replica -- Rezonga.	No se queja -- Sonríe.

"La mexicanidad es una manera reiterada de ser y vivir otra cosa, una manera de no ser nosotros mismos".

Enseguida abordaremos a otro destacado estudioso de las características del mexicano, como es el:

DR. ROGELIO DIAZ-GUERRERO.

Originario de Guadalajara, Jalisco. médico cirujano. Desde 1948, docente en la Facultad de Psicología. Realizó sus primeras investigaciones en el área de psicofisiología. El Dr. Díaz-Guerrero cuenta con una fructífera vida de investigación.

Fundador del Instituto Nacional de Ciencias del Comportamiento y de la Actitud Pública (INCCAPAC). Su principal aporte teórico es el de las premisas "histórico-socioculturales"; aporte teórico al que denomina ecosistema humano. Colaborador en la American Psychology Association.

"Con respecto al afecto y al amor, el mexicano puede ser un ente superior". (Cita Díaz-Guerrero).

Establece que lo afiliativo es más importante para el mexicano que lo económico. trabaja para satisfacer los deseos de otros seres humanos, con los cuales le unen lazos de respeto, amistad, afecto o amor. El que "todos estén contentos y felices" parece ser un deseo de los mexicanos ya sea consciente, semiconsciente o inconsciente.

El "nosotros" de la realidad interpersonal adquiere un significado valorado cuando se da una relación fluida y amistosa. En el "Viva México" parece ir de la mano "Viva la armonía mundial de los seres humanos" (Díaz-Guerrero, 1977).

Desde muy niño el varón mexicano desarrolla como signo de virilidad: el valor, la temeridad, la agresividad, la brusquedad, el "no rajarse". El niño y la niña deben ser obedien-

tes respecto a la familia. El hijo no debe rehuir una pelea callejera, pero por otro lado, el padre lo castigará severamente por haberle desobedecido.

La madre mexicana se esmera en que el niño sea bien educado para que encaje en el sistema de obediencia de los padres, esta obediencia es humildad y respeto y aprende en forma rígida los variados aspectos de la religión.

Se dice que la madre por su actitud de afecto, es la fuente de las expresiones culturales del mexicano: en la pintura, la poesía, la música, etc.

El hombre en el hogar debe trabajar y proveer, pretende ignorar lo que sucede en su casa. Demanda que lo obedezcan y que su autoridad sea indiscutible.

Los factores históricos, socioculturales y los valores que fundamentan algunos aspectos de la familia mexicana han demostrado el abuso de la autoridad y respeto, por la forma de ejercerla; y esto lo lleva a su forma de ser en el trabajo, siendo mas relevante si éste es jefe o ejecutivo, o bien, tiene alguna posición de mando.

LAS MOTIVACIONES DEL TRABAJADOR MEXICANO:

Para ampliar el conocimiento del mexicano es necesario abordar la motivación. Un individuo está motivado cuando siente deseo, anhelo, voluntad, ansia, necesidad. El hombre está motivado hacia ciertos fines positivos personales y sociales.

Motivación es un conjunto de factores racionales y emotivos capaces de provocar, mantener y orientar el comportamiento de las personas, hacia la satisfacción de necesidades.

En cuanto a David C. McClelland, de la Universidad de Harvard en Estados Unidos clasificó a la motivación en tres tipos: motivación de logro, de poder personal y afiliativa.

Entendemos por motivación de logro: la toma de responsabilidad personal en la realización del individuo, del grupo y de la organización en que se encuentre. Deseo de vencer obstáculos.

Motivación de poder personal: es el uso y abuso de la posición del individuo para su bienestar personal, y cuando la vuelca hacia los demás, le llamamos poder socializado. Es el deseo de influir en personas y situaciones.

Y por último motivación afiliativa en la que el afecto y la relación humana son lo básico. Es el deseo de relacionarse con las personas.

Así encontramos que la motivación de poder personal es muy alta cuando el nivel de madurez emocional es bajo, a medida que la persona va madurando, se incrementa la motivación de logro y de afiliación. El poder personal se transforma en poder socializado.

Ahora se presentan los resultados del estudio sobre el mexicano y su motivación de logro, afiliación y poder, que se hizo en 1973 por el Lic. Sergio Reyes Carrasco, gerente general de Dando S.A.

Motivación de logro	25 por ciento.
Motivación de afiliación	25 por ciento.
Motivación al poder personal	50 por ciento.

Este cuadro nos permite observar que es necesario proporcionar un ambiente de autorrealización en el trabajador mexicano. Aún cuando Díaz-Guerrero menciona que la afiliativa es lo más importante para el mexicano. Aquí se observa que no es tan relevante en la situación de trabajo.

Han existido teorías empíricas que estudian los factores externos a la persona, como Locke, Watson y Skinner, y también hay teorías de la motivación interna o innata y sus representantes son: Kant, Freud, Piaget, que hacen referencia a factores internos como el pensar, los sentimientos y las experiencias subjetivas. Así también hay otras teorías que tratan de explicar la motivación del hombre desde otros puntos de vista como D. McGregor y F. Herzberg quien detectó y postuló que sólo los objetivos que se asocian con el estatus proporcionan satisfacción en el trabajo (Levinson, 1976).

Para hablar de motivación se requiere hablar de necesidades humanas fundamentales básicas como lo han hecho Allport y Maslow, psicólogos estadounidenses. La conducta del hombre está relacionada con sus necesidades; si un individuo quiere influir sobre el comportamiento de otro deberá apelar necesariamente alguna de sus necesidades (Maslow, 1976).

De esta manera, continúa Maslow diciendo, hay un ordenamiento jerárquico de necesidades que es preponderante y a su

vez motivará la conducta para satisfacerla, van desde las fisiológicas, luego necesidades de mayor sutileza como las de seguridad y las de pertenencia o las afiliativas. Estas necesidades toman la calidad de fundamentales en un momento dado, para un individuo determinado.

Hay otras necesidades importantes como: el afecto, la ternura y el amor. Así también la de considerarse a sí mismo como valioso y la otra es la de ser valorado por los demás.

Además existe otro grupo, como dice Maslow (1976), sobre las potencialidades que esperan, la posibilidad de expresarse, rara vez llegan a tener completa expresión, desarrollo y realización. (Ver anexo No. 1).

En la misma línea, Díaz-Guerrero (1977), dice que un problema poco explorado es el de la motivación del trabajador mexicano, es probable que esta sea la primera vez en la historia de México que un grupo de ejecutivos se siente con un psicólogo a discutir la conducta del trabajador mexicano en relación a su trabajo.

En el libro "Estudios de Psicología del Mexicano", Díaz-Guerrero (1977) diseña un perfil de necesidades del mexicano, en una escala de uno a diez en grado de importancia. (Ver anexo No. 2).

Por ejemplo, al hambre la ubica en el punto cinco, a la característica de hipocondría también cinco, a la necesidad sexual diez.

Un aspecto un tanto difícil de puntualizar por el propio autor es: ¿Cómo conciliar el alto porcentaje de abandono del empleo, dada la motivación del hombre en el mexicano?...

Mencionaremos que en Estados Unidos hay un alto temor por el desempleo y este temor está relacionado con el temor de perder la propia estima.

Al dinero le ha dado un valor de diez, por su valor real y simbólico. El obrero mexicano valoriza altamente el dinero no como tal, sino porque representa para él la solución a sus problemas. Se ha visto que la motivación resultante del aumento de salario mejora la eficacia del trabajador, pero sólo temporalmente: (R. Brown, 1958).

La necesidad de seguridad personal: dada la actitud del mexicano "de valiente" le resulta difícil aceptar y llevar a cabo consistentemente las medidas de seguridad, le da dos puntos en el perfil.

Se puede decir que la madre mexicana da en exceso amor y ternura, que sofoca a los infantes, exagera estas tendencias y provoca actitudes de dependencia. A esta necesidad le da uno de calificación.

Necesidad de la propia estima, en el trabajador mexicano es muy intensa dice Díaz-Guerrero, afirmando lo dicho por Adler, que "el sentimiento de inferioridad aparece en el niño al darse cuenta de lo insignificante de su fuerza, en comparación a la de sus padres". En el mexicano este sentimiento se agudiza por el trato en el hogar como se menciona en párrafos anteriores, donde el padre es una autoridad indiscutible y las actitudes de sobreprotección de la madre hacia el hijo, agudizan la baja autoestima.

En la amistad y en un desarrollo exagerado de esta, encuentra la manera más fácil y feliz de mantener la propia estima. La necesidad de la propia estima del mexicano encierra la más alta calificación, es decir, diez.

La necesidad de desarrollo integral, la necesidad de crear, de desarrollar las potencialidades individuales toma fuerza a partir de las compensaciones de otras necesidades no satisfechas. El mexicano no es creativo y le da una calificación de cinco. Quizá sea porque no se educa, en el medio social y familiar, este aspecto de creatividad, sino que se mediatiza.

En cuanto a la necesidad de mejorar el ambiente físico de trabajo; siempre y cuando las mejoras del ambiente físico signifiquen para ellos un reconocimiento de su valor, que los patrones los tomen en cuenta y si lo percibe así mejora su propia estima.

A la mejoría técnica del trabajador, se le asigna seis en el perfil, ya que si al trabajador mexicano se le indican las formas de mejorar, o cómo deben hacerse las cosas, se puede sentir insultado, siempre opondrá resistencia por su gran susceptibilidad. A este problema habría que enfocar los estudios de psicólogos y sociólogos dada la corriente de cambio en todas las empresas.

Ya que el fanfarronea de ser el mejor, de ser el perfecto, aunque en el fondo sienta la necesidad de mejorar sus conocimientos técnicos. Por consecuencia su eficiencia en el trabajo, sólo se le da un uno de calificación a esta necesidad en el perfil.

Por ejemplo, en un estudio realizado por el Dr. Díaz-Guerrero (1977), el 63 por ciento de los varones mexicanos por encima de los 18 años de la Ciudad de México, contestó sí a:... ¿Se molesta usted cuando le dicen cómo tiene que hacer las cosas?.

Y continuando con las motivaciones del mexicano, la necesidad de pertenencia; (cit. en Díaz-Guerrero 1977 a Brown

1958), quien menciona que "la fábrica es fundamentalmente un lugar de socialización". Quizá en México no suceda así. Ya que la familia es un grupo cerrado y de lazos intensos y de alguna manera ha satisfecho con exageración esta necesidad de pertenecer a un grupo. Por tanto el mexicano no requiere de buscar la socialización en una fábrica. A esta necesidad se le da uno de calificación en el perfil del que hemos hecho mención.

La necesidad de diversión: en México tenemos gran número de días de fiesta, fiestas ceremoniales y conmemorativas. Para el mexicano es muy importante el divertirse y el distraerse. Parece distraerse de sí mismo por lo que respecta a su propia estima.

En el mexicano parece que la necesidad de tener amigos es muy intensa. toda la vida busca amigos "la chorcha", "la fiesta".

Los gritos, porras y el aplauso, el entusiasmo y las carcajadas indica que "crea", mientras observa. Se identifica, vive y sufre al identificarse con personajes del cine, la TV, etc. y se le da diez a esta necesidad de diversión.

Asimismo, se ha dicho que los mexicanos son "perezosos", que no se puede hacer que los mexicanos trabajen, que no tienen más interés que el de la "siesta" y la "fiesta". Quiere olvidar algunos aspectos de la realidad externa que vive, tiene la sensación de bienestar y se siente creador aunque sólo sea soñando y fantaseando.

Así el gran goce que los mexicanos parecen experimentar degradando al trabajo no parece reducir su evaluación del trabajo y quizás los pueda ayudar a sobrellevarlo en mejores condiciones.

Los mexicanos decimos: "el trabajo honrado hace al hombre jorobado", "Si la bebida no te deja trabajar, deja el trabajo" en la que el trabajo lleva connotaciones negativas que nos dan idea de la expresión popular. Y otros dichos como "el trabajo embrutece" parodiando "el trabajo ennoblece". Parece que este sentido del humor cubre lo poco comprendido que se siente el mexicano cuando trabaja, se siente molesto, desesperanzado, humillado, etc.

Por ejemplo, Díaz-Guerrero (1977), encontró en una encuesta realizada en 1952, que un 68 por ciento de la población varonil de la Ciudad de México afirmaba que si le gustaba el tipo de trabajo con el que se ganaba la vida.

En ambas aseveraciones parece que se da una contradicción. Pudiera pensarse que es debido al deseo del mexicano de ofrecer una buena imagen, negando lo que en realidad siente.

Sin embargo, en México se ha estado incrementado la producción en una tasa de dos a tres veces mas alta de lo esperado en los programas de desarrollo. En el tema La empresa mexicana se ampliara esta aseveración.

Quizá habra otras dimensiones que pudiesen explicar su alta productividad y su motivación hacia el trabajo, a pesar del perfil que nos señaló como muy baja la eficiencia del mexicano en el trabajo. (Díaz-Guerrero, 1977).

En seguida, se expondrán las principales contribuciones a la psicología del mexicano, del psicoanalista:

DR. SANTIAGO RAMIREZ.

Quien escribió "El mexicano, psicología de sus motivaciones" en 1977. Esta obra es heredera de las de los pensadores Samuel Ramos y Octavio Paz, quienes como el han aportado ideas originales sobre la esencia del mexicano.

Para él, México es un santuario, el mexicano escindido: es conflicto, es pirotecnia, es agresión, es miedo, es incendio de pasiones encontradas.

Dice Santiago Ramírez (1987), "el mexicano es hijo de sus carencias y verdugo de su crucifixión, el mexicano es el mito de sí mismo, guadalupano y apocalíptico".

El mexicano se mueve en un terreno inhospito, carente de seguridad. Por lo que siempre ha tenido un anhelo de seguridad.

Para conocer las motivaciones profundas, explicativas de la conducta y de la manera de nuestro ser, es indispensable conocer cuales son los conceptos basicos de las manifestaciones inconscientes, capaces de actuar y operar en la conducta del ser humano y sus múltiples manifestaciones.

En cuanto a la terminología psicoanalítica, dice Santiago Ramírez (1987) que no importa la cultura en que se desarrolle el ser humano, ya que éste nace con un cumulo de material instintivo y de necesidades como: el hambre y la apetencia sexual, que serian necesidades basicas. Sin embargo Díaz-Guerrero en su perfil de motivaciones califica al hambre con menor jerarquía. (Ver anexo 2).

El objeto susceptible de satisfacer las necesidades de identificación masculina en el niño varón será el padre. Los

objetos que rodean a un niño son los encargados de manejar sus necesidades y esta identificación se da por los ideales, pautas, apetencias y características del grupo familiar.

Por tanto la conducta adulta es el resultado de transacciones inconscientes con objetos que se han internalizado. El sujeto resuelve su conflicto con el pasado y sus objetos a través de una ecuación personal, no ajena a las pautas y normas culturales en las cuales el sujeto desarrolló su destino.

Cada vez que se destruyen viejos moldes surge la angustia por la desaprobación y desamor de la imagen interna. El partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica, y detectar los principios normativos y pautas condicionadas por ella, da cuenta, de nuestra actual manera de ser.

Si se acepta nuestro distingo, con todo lo que de positivo y negativo implica, sentirlo como propio, intimar con él y dominarlo al través de su estudio y elaboración, se adquirirá conciencia de lo que somos.

Octavio Paz, (cit. en Ramírez, 1987) expresa "la historia de México es la del hombre que busca su filiación, su origen".

La imagen mágica, sobrenatural y mítica que el mundo indígena proyectó en el conquistador fue lo que hizo posible el episodio del siglo XVI. Así se fusionaron características por una parte el aventurero, pragmático y realista del español, y por otra el mítico y mágico de nuestro indígena.

Es claro que el indígena sentía sobre sí, la destrucción del mundo de sus valores, sus primitivos objetos y la relación con ellos. El español dejaba tras de sí, un mundo de objetos valorizados, su manera de vivir, sus costumbres, su

lengua, su religión, etc.; valores que magnificaba en la distancia.

La mujer es devaluada en la medida en que se le identifica con lo indígena, el hombre es sobrevalorado en la medida que se identifica con el conquistador, lo dominante y prevalente.

El criollo tuvo ante sí un padre fuerte que lo impulsaba a defender y a identificarse con los privilegios obtenidos. Tanto el criollo como el mestizo se encuentran en conflicto de identificaciones múltiples y complejas, de contradicciones que dejarán insatisfecha una parte de su personalidad.

El criollo es la reparación, el mestizo manifiesta hostilidad hacia el padre violento y extranjero, pero a la vez es deseo de identificación; y constantemente reivindica su origen. Por lo que el mestizo y el criollo, sin embargo, tratan de apoderarse en forma desesperada de la paternidad, el poder y la masculinidad.

Por otra parte, Ramírez S. (1987) y Gómez R. (1987) coinciden al señalar que en distintas zonas del país, existen diferentes características del mexicano, por ejemplo:

En el norte, los rasgos psicosociales son: ingenioso, agresivo, orgulloso, veraz y el creerse superior. Parece deberse al intenso desarrollo económico y a la influencia del vecino país. El hombre del norte aunque mexicano, es un inmigrante en su propia patria, repara aquello que el pasado le negó.

En el altiplano as donde se observan mas intensamente los rasgos de la cultura mexicana, el hombre mestizo o indígena se dice que deriva su angustia y hostilidad en formas de ar-

tesanía. Las personas del centro parecen ser maliciosas, soñadoras, egoístas, interesadas y desordenadas.

El hombre de la costa ha encontrado dos circunstancias, la exhuberancia de medios y de paisaje, lo cual facilita la proyección y extroversión. Son alegres, burlones, chistosos, supersticiosos, soñadores, desordenados.

En el curso de su historia, México no ha tenido oportunidad para mutar la imagen del padre, sin embargo, es un país que intenta adquirir conciencia de su personalidad y manera de ser a través del arte, pensamiento, ciencia y autoobservación, ante el temor de perder la identidad.

Ante la avidez de una figura paterna fuerte y vigorosa, el mexicano crea al "caudillo y al héroe" y muestra una capacidad de mimetizarse con una facilidad e ingenio sorprendentes.

La necesidad del mexicano de hacerse valer, de afirmar su posición, hacen que sea erudito, magnífico pintor, esplendoroso cómico, hombre suave y profundo. Tiene un motor para buscar la afirmación que difícilmente otros pueblos tienen.

Rodolfo Usigli, (citado por Santiago Ramírez, 1987), explicaba que de la misma manera que el indígena del siglo XVI tuvo que aprender el español, el mestizo del siglo XX tiene que aprender el inglés para vender sus productos.

A medida que las clases sociales descienden es cuando se hace más difícil la identificación con el estilo y los modos de vida del vecino poderoso por lo que las actitudes se hacen más hostiles.

Reflexionando en lo expuesto por Santiago Ramírez, reiteramos la importancia de revalorar nuestras características para tener mayor claridad en "lo que somos" y de lo que podemos hacer frente a los retos socioeconómicos a los que nos estamos enfrentando.

Un autor extranjero que se interesó en escribir sobre los mexicanos es:

ALAN RIDING.

Nació en Brasil, fue educado en Inglaterra y trabajó como corresponsal en América Latina donde se inspira para escribir su libro "Vecinos Distantes" (1985), del cual tomaremos algunos puntos para nuestro estudio:

"México busca interminablemente una identidad y oscila, en forma ambivalente, entre lo antiguo y lo moderno, lo tradicional y lo de moda, lo indígena y lo español. La complejidad de México radica tanto en el enfrentamiento como en la fusión de estas raíces".

También destaca Riding (1985), que la mayor parte de los mexicanos meditan y filosofan son discretos, evasivos y desconfiados; son orgullosos y vigilantes de las cuestiones de honor; se ven obligados a trabajar mucho, pero sueñan con una vida de holganza.

También son cálidos, ocurrentes y sentimentales y en ocasiones, son violentos y crueles; son inmensamente creativos e imaginativos y, sin embargo, resulta imposible organizarlos porque en lo interno tienen ideas definidas y en lo externo son anárquicos.

Se guían por las tradiciones más que por los principios, por el pragmatismo más que por la ideología y por el poder más que por la ley.

Asimismo se le dificulta planificar, porque ve el futuro con fatalismo; no respeta sus compromisos, es impuntual. El mexicano huye de una realidad que no puede manejar y entra en un mundo de fantasía donde el orgullo y el idealismo florecen y donde la pasión domina la razón.

El concepto de mancomunidad apenas existe y son raros los planteamientos colectivos para problemas compartidos.

En conjunto, la sociedad funciona por medio de relaciones de poder, mientras que los derechos individuales están determinados por los niveles de influencia.

Resumiendo lo expuesto por Riding (1985), Alduncin (1991) considera que en el medio laboral, las actitudes del mexicano que deben reforzarse son: la creatividad, la calidez y la ocurrencia, y modificar sus actitudes de individualismo, anarquía y desconfianza; para que adquiera un mayor compromiso e identificación con su quehacer cotidiano.

Un autor que se ha abocado al estudio del mexicano a través de la aplicación de encuestas y la presentación de sus resultados por medio de gráficas y estadísticas es:

DR. ENRIQUE ALDUNCIN ABITIA.

Este otro autor que ha hecho aportaciones al estudio del mexicano, y del cual tomaremos algunas notas de sus obras

"Los valores de los mexicanos", tomo I (1989) y tomo II (1991).

Para llegar a estas conclusiones Alduncin y su grupo entrevistaron a 3,500 personas en 1981, y a 3,750 en 1987, y de ahí presentaron sus resultados, por ejemplo:

A continuación se mencionaran algunos de los resultados: el 30 por ciento de la población se adapta al medio ambiente, por lo cual modifica su conducta. Mientras que el 70 por ciento busca influir en su contorno. Por tanto no tiene base la conjetura de que los mexicanos son pasivos, característica que se le ha venido atribuyendo (Alduncin, 1991).

En donde, a través de encuestas, abordó aspectos sociopsicológicos, actitudes y valores del mexicano. En su obra pretende encontrar algo de nuestra esencia, en el quehacer diario, ya que en lo cotidiano espera hallar la identidad.

En su estudio realizado en 1981 se puede delinear una parte del perfil de hombres y mujeres, ya que dice: es "inasible" la realidad de lo que somos los mexicanos.

En cuanto a la pérdida de sus usos y legados por generaciones, reacciona defensivamente; no obstante denota un anhelo de progreso e incorporación al mundo moderno (Alduncin, 1989).

Hemos perdido raíces sin llegar todavía al desarrollo y bienestar que pretendemos. Hay consenso en torno a los objetivos personales. Destaca proporcionar mejores oportunidades a los hijos y realización en el trabajo. En el nivel intermedio de valoración están: ayudar a los demás y encontrar a Dios; en uno más bajo buscar amor, tener amigos y mucho dinero (Alduncin, 1991).

Entre las personas más ricas, la familia pierde importancia relativa y es sustituida por aspiraciones de carácter individualista.

En cuanto al grado de satisfacción, los que ganan menos otorgan prelación a los requerimientos esenciales: alimento, vestido, vivienda; en tanto que quienes lo han satisfecho enfatizan los relacionados con el ego y el estatus, así como los de desarrollo humano.

Hay consenso entre los mexicanos respecto a los principales factores para triunfar en la vida: buena educación, buena suerte y posición social.

Los mexicanos aún sostienen que "más sabe el diablo por viejo que por diablo". la mayoría de los 3,500 encuestados conceden mayor peso a la experiencia que al conocimiento (Alduncin, 1989).

Los mexicanos piensan que la responsabilidad es el atributo sobresaliente de un buen trabajador, le sigue la estima, inteligencia, orden y puntualidad. Colocan en el punto inferior de la escala a la agresividad y la independencia.

Como mexicanos, Alduncin plantea que nuestro camino hacia el progreso es a través de la creatividad, innovación, cooperación y entusiasmo. La obediencia, el respeto el cuidado al hacer las cosas, la lealtad, la destreza y la constancia resultan importantes, pero en segundo término.

Plantea Alduncin, que este perfil sociopsicológico, en alguna medida coincide con el expuesto por Ramos, pero presenta una diferencia esencial: la gente tiene ahora una actitud de renovación y cambio (Carreón, 1991).

Y a continuación se presentan algunos comentarios de la obra de S. Ramos por Alduncin (1989).

Quien retoma la hipótesis de Ramos y dice que todos nosotros, indistintamente de condición o circunstancia, padecemos un complejo de inferioridad que induce a un sentimiento de menor valía personal, y que se manifiesta en ciertas características como: La inseguridad, desconfianza en uno mismo y en los demás, exagerada susceptibilidad, mal humor, violencia y agresividad.

El reduccionismo y la simplicidad del tipo de afirmaciones hechas por Ramos, son la base de su atractivo: una sola explicación para el conjunto, una generalización que permite comprenderlo todo.

En el terreno científico estas hipótesis que parten de las observaciones hechas por su autor, son verdades a medias, ya que solamente crean estereotipos y dan la ilusión de un conocimiento que en esencia es falso.

En el caso de la conjetura de Ramos, su connotación negativa crea una imagen distorsionada y perjudicial sobre el valor intrínseco de México y de los mexicanos. El valor de sus conceptos radica en el carácter precursor de su investigación y en la visión de la importancia del conocimiento de la psicología del mexicano (Alduncin, 1991).

Las características nombradas por Samuel Ramos se retomarán en el capítulo cuatro para hacer referencia a la psicología del mexicano en su ámbito laboral.

El siguiente autor ofrece un enfoque más reciente sobre la ideología y explicación de la conducta del mexicano:

DR. MAURO RODRIGUEZ ESTRADA.

Psicolingüista, Doctor Honoris Causa por el N. Y. College of Pediatric Medicine, presidente de la AMECREA, quien se ha dedicado a aplicar las ciencias psicopedagógicas al manejo del desarrollo humano.

Dice Rodríguez, y resume en su libro "Psicología del mexicano en el trabajo" (1992), la individualidad es un factor relevante del mexicano y es una lucha continua, consciente e inconsciente que hace para ser valorado y reconocido.

El mantener la propia estima es una constante y profunda necesidad del mexicano. La autoestima es: el conocimiento, concientización y práctica del potencial, es el marco de referencia desde el cual cada individuo se proyecta, es aprendida en la infancia y es susceptible de ser modificada a lo largo de la vida.

También señala que la principal barrera para desarrollar la autoestima es vivir en el pasado, lleno de culpas y de resentimientos. Para superar esta barrera es necesario que pueda manejar la agresividad sin lastimarse o lastimar, buscando actividades donde sea posible el éxito, buscar ambientes donde haya afecto, respeto y aceptación. Estando consciente de sus cambios, creando su escala de valores y desarrollando sus capacidades.

El Dr. Shostrom (Cit. en Rodríguez, 1988): "La autorrealización es el producto o resultado del trabajo del hombre en su misma obra de arte". El yo que se realiza a través de lo que da a los demás, pues está lleno de sí mismo para poder desbordarse en los otros.

Rodríguez. en sus obras "Los valores clave de la excelencia" (1992) y "Psicología del mexicano" (1992), cita algunas reflexiones del "Perfil del hombre en la cultura en México" (Ramos. 1934) en el siguiente cuadro.

RASGOS RELEVANTES DEL MEXICANO	
- El malinchismo.	Lo de fuera es mejor, que lo de aquí.
- La impuntualidad.	No importa tu tiempo ni el mío. Mi tó ni yo somos importantes.
- El credencialismo.	Trata de hacerse valer por la credencial. No valgo yo, valen los apoyos externos.
- El soborno.	Ambos somos corruptos.
- El cinismo.	No nos toquemos en serio.
- El abstencionismo.	No es asunto nuestro, nosotros no contamos, somos carne de manipulación.
- Lenguaje devaluatorio.	Hablar en diminutivo o usar términos que rebajan a las personas y a las cosas.
- Antesalas interminables.	Cuanto más tiempo se hacen esperar, más importantes se creen y se sienten.
- Chistes proyectivos.	Chistes autodevaluatorios.

Rodríguez termina diciendo que la base del crecimiento del mexicano es reforzar nuestras cualidades, abogar en las instituciones educativas por el aprendizaje crítico y creativo a través de la reflexión y comprensión de los temas de estudio. En las empresas, los jefes deben tratar a sus trabajadores más como colaboradores que como subordinados, deben hacerlos partícipes de los retos y fomentar su compromiso.

De esta forma podemos constatar que a través de nuestra historia ha existido un gran interés por conocer el significado de nuestra esencia, pero de esto tenemos mucho por hacer para lograr un cambio en nuestra propia idiosincrasia y crecer como individuos.

3.2 CONCEPTOS: VALORES, CREENCIAS, ACTITUDES Y MOTIVACION DEL MEXICANO.

"Creo en México por la naturaleza misma del mexicano, sus valores, su cultura, su juventud y amor" (Cornejo, M. A., 1993).

Es verdad que el objeto al que la axiología se refiere es tan antiguo como la filosofía moral, pero también es cierto que el concepto valor ha sido definido con precisión y colocado en el centro de la teoría de la conducta humana a partir de la segunda década del presente siglo.

Las jerarquías de las cosas y de las ideas concebidas por el hombre están íntimamente ligadas a sus acciones. En el yo profundo está la capacidad del espíritu, toda la energía psíquica de los valores universales: Belleza, Bondad, Justicia, Amor, etc. (Stern, 1960)

El yo profundo sabe su valía y los valores intermedios y periféricos se vuelven instrumentos y oportunidades para desarrollar las capacidades del ser.

El valor motiva a la acción, es constructivo, se vuelve un patrón de vida y se afirma públicamente. Valor es lo que se considera importante, estimable, necesario; hace a uno sentirse bien y eleva el espíritu.

Es todo aquello que va formando una autoimagen y que con las experiencias se va cuidando y trabajando. Para que sea un valor, es necesario creerlo, decirlo y actuarlo repetido de manera constante y libre de elección entre varias alternativas.

Existen valores universales y otros que se van creando de acuerdo a la edad, necesidades, circunstancias; revisar y actualizar nuestros valores es una forma sana de vivir, ya que la incongruencia entre lo que se cree, se dice y vive causa conflicto, angustia con uno mismo y los demás (Rodríguez, 1993).

Para Rodríguez (1992), los mexicanos del siglo XX somos, "grosso modo", un compuesto de tres ingredientes: el factor indígena, el factor hispano cristiano y recientemente el factor anglosajón.

La honradez es el rasgo más apreciado por los mexicanos, le siguen respeto, iniciativa, dignidad y esfuerzo.

Valores de convivencia:	Valores de logro:
Honradez. Respeto, dignidad. Bondad, paciencia, humildad. Solidaridad, Tranquilidad. Veracidad, orgullo. Aguante, tolerancia. Resignación, conformismo.	Relacionados con la modernidad. Se relacionan con el individuo y el éxito entendido como avilidad socioeconómica. Iniciativa, esfuerzo. Ambición, perseverancia. Independencia, ahorro.

Alduncin (1989), tomo I. "Los valores de los mexicanos". F.C. Banamex.

Estos valores de convivencia y logro se relacionan con la coexistencia, armoniza y se identifican con las cualidades tradicionales que hemos anotado en el cuadro.

Los valores son descubiertos en parte por nosotros en nuestro propio interior, como ya he dicho, sin embargo, en parte también creados o escogidos por la persona misma (Maslow, 1976).

Parece que existiera un sistema de valores único y básico para la humanidad. Un objetivo lejano, por el cual todos se

afanan, que recibe distintos nombres según los autores: autorrealización, integración, salud psicológica, individuación, autonomía, creatividad, productividad.

Pero todos coinciden que es sinónimo de realización de las potencialidades de la persona, es decir, llegar a ser plenamente humano, todo aquello que la persona puede llegar a ser (Maslow, 1976).

Generalmente actuamos bajo la égida de los valores medios, es decir de la utilidad, atractivo, maldad o bondad, conveniencia respecto a un objetivo, así valoramos, controlamos, juzgamos, condenamos o aprobamos.

Percibimos al mundo en función de nosotros mismos y nuestros objetivos, reduciéndolo en consecuencia a medios para nuestros fines. Percibimos motivados por la deficiencia, por tanto percibimos valores deficitarios.

Los valores intrínsecos según Hartman, o los valores del ser de Maslow es: percibir al mundo en su totalidad, la validez intrínseca de la vida proviene de la cualidad de disfrute inherente al desarrollo y al ser desarrollado.

Los valores también cambian en cuanto a importancia o primacía de acuerdo a las circunstancias.

La función valorativa es primaria, original y fundamental en el ser humano, tempranamente se introyectan polaridades de bueno-malo, bonito-feo, verdadero-falso.

Son valores los elementos dinámicos que definen una cultura en diferentes campos como la familia, la escuela, el trabajo, el gobierno, etc. y son los que condicionan a los individuos las vivencias de cada día, y modelan el carácter social que distingue a cada comunidad humana (Maslow, 1976).

Algunos otros valores son la existencia, la responsabilidad, la libertad, la trascendencia, la dignidad, la entereza, el gozo, la justicia, la gratitud y la plenitud.

Para terminar este punto se enfatizara que el -ser autentico- ser lo que en verdad se es, es un valor central. La honestidad lo directo y lo congruente crea una atmosfera en la que los hombres y las empresas pueden enfocar sus energías. Los empresarios y ejecutivos, al ser promotores de valores o al implantarlos, deben ser sabedores que lo importante es la forma en que se aplica y el significado que tengan para la gente involucrada.

Una vez que se han expuesto algunos aspectos relevantes de la motivación y los valores, es importante enfocarnos a las actitudes.

A través de la literatura y de la experiencia en las empresas, se ha visto que en ocasiones al trabajador mexicano se le considera poco motivado y renuente para colaborar, además del estigma de que el mexicano es "flojo por naturaleza". Se le considera como una persona de baja autoestima (Rodríguez, 1992).

Todas estas actitudes tienen su explicación psicológica y sociológica, pero también podemos considerar, como dice Alduncin (1991, T. II), el mexicano tiene actualmente una actitud de renovación y cambio.

Para esta investigación documental se mencionan tanto actitudes negativas como positivas del mexicano hacia el trabajo, y para ello se exponen varios estudios publicados por diferentes autores.

Actualmente, los mexicanos han modificado sus valores, haciéndose más fuertes los afiliativos alrededor de la fami-

lia y de la comunidad cercana. Alduncin, (1991 tomo II, p. 41) establece la hipótesis de que "nuestra modernidad ha de ser distinta a la de las naciones desarrolladas, y que la identidad se preservará en lo primordial".

Los requerimientos económicos de los mercados mundiales demandan actitudes y valores enraizados en la convivencialidad formal como es la solidaridad, la cooperación, la disciplina, el respeto a las personas y el orgullo por el trabajo bien realizado.

También algunas nuevas escalas de valores que coadyuven con el propósito de lograr productos y servicios de la mas alta calidad como: la flexibilidad, la adaptabilidad, la búsqueda de la excelencia y la satisfacción del cliente. (Alduncin, 1991).

La característica de imitar del mexicano se debe aprovechar haciendo conciencia para crear estrategias y modelos propios acordes a nuestra cultura y valores.

El perfil del mexicano se refleja sobre todo en el trabajo: la dependencia, el individualismo y la autodevaluación son elementos presentes en las relaciones laborales.

ACTITUDES.

Se definirá la actitud como "una predisposición a reaccionar de manera positiva o negativa ante diferentes aspectos del entorno". Es la reacción espontánea que tiene un individuo frente a un objeto o a una situación dada. También se puede decir que la actitud es una reacción interna casi automática que se desencadena en el individuo, tiene un carácter

cercano a la acción, alude a realidades concretas y está condicionada por los valores (Collerette y Delisle, 1988).

La actitud tiene tres componentes:

COGNOSCITIVO	APECTIVO	CONDUCTUAL
Se refiere a las percepciones, creencias, ideas, es decir, el entorno al objeto de la actitud. Descansa en la calidad, cantidad y credibilidad de la información.	Se refiere a las emociones y sentimientos experimentados en torno al objeto. (se gusta - no se gusta).	Es la predisposición para actuar de determinada manera frente al objeto.

Estos tres componentes están en interrelación y funcionan de manera sistémica, y representan tres subsistemas del sistema "actitud" (Collerette y Delisle, 1988).

Ahora se tratarán algunos aspectos de las actitudes del mexicano que coadyuvan a su desarrollo en el ámbito laboral.

ACTITUDES DEL MEXICANO.

El mexicano presenta características psicológicas que lo predisponen o lo acercan a lograr una alta calidad en el trabajo: al mexicano le gusta lo bonito, valora la belleza y el arte. Vasconcelos decía, hace más de 50 años, que "el arte es la única salvación de México".

Asimismo su ingenio puede aprovecharse para el mejoramiento de la calidad de los servicios y productos. El respeto, la obediencia y la flexibilidad se pueden reconocer como actitudes a valorar en el mexicano (Carreón, 1993).

El mexicano tiene una actitud solidaria con la familia puede aprovecharse para el desarrollo social. Según la en-

cuesta realizada por el CREA a fines de 1984, los mexicanos se sienten felices con su vida hogareña y orgullosos de ser mexicanos (Narro y colaboradores, 1987).

Otra característica es su sentido del humor les permite superar las adversidades. Este comportamiento jocoso requiere de ingenio y es base del desarrollo de la creatividad. Es una peculiaridad de la cultura del trabajo (Rodríguez, 1992).

A pesar de las desventajas para trabajar en equipo, se puede aprovechar la facilidad que tiene el mexicano para relacionarse; la alta valoración que da a la amistad, así como su extroversión para apoyar su integración en un equipo de trabajo, de manera eficaz. En condiciones favorables, el mexicano puede ser un excelente trabajador dispuesto a todo, a colaborar con su esfuerzo, a lograr lo mejor, pero necesita saberse valorado, reconocido, útil e importante. También al aumentar la responsabilidad del trabajador y el aprecio como persona por parte de los empresarios hacia él.

Los jefes, si cambian de actitud de considerar al trabajador como subordinado y consideran al trabajador como colaborador, será en beneficio de su empresa, de él mismo y de los trabajadores.

En general los valores fundamentales de los mexicanos son la familia, la patria y la religión. También la libertad es un valor muy importante. Todos estos son valores muy apreciables que es conveniente reforzar y tener siempre presentes (Narro, 1987 y Kras, 1990).

Si la empresa, al congrega personas que trabajan en ella, se vuelve reproductora de modelos socioculturales positivos, podrá a la vez moldear un comportamiento igualmente positivo.

Las empresas que asumen los anteriores elementos, son instituciones humanas que proporcionan a su personal un significado práctico, una cultura vigorosa en la cual el personal se siente mejor respecto a lo que hace, de modo que es más probable que trabaje mejor y con mayor satisfacción.

Si la cultura moldea sus reacciones de manera firme, puede convertirlos en trabajadores rápidos, en personas que trabajen en equipo o lo contrario. Por eso es tan importante la comprensión de la cultura.

La base del desarrollo humano está en el conocimiento de uno mismo. El saber cuales son nuestras cualidades y cuales nuestras debilidades, nos permitirá aprovechar las primeras y esforzarnos por superar las segundas.

Es tiempo de deshacernos de nuestras autoimágenes negativas y que nos demos a nosotros mismos que si podemos lograr metas y alcanzar objetivos de crecimiento y desarrollo; impedir que se sigan reproduciendo generación tras generación los sentimientos de minusvalía e impotencia de los mexicanos y, para ser creativo el mexicano debe ser disciplinado, constante y sobretodo adquirir confianza en si mismo y en los demás (Rodríguez, 1992).

Y continúa diciendo que las instituciones educativas deben dejar lo ancestral del dogmatismo en la enseñanza que preconiza la obediencia y el conformismo, y abogar por el aprendizaje crítico y creativo a través de la reflexión y la comprensión.

Para concluir, se ve la necesidad de tener unas bases diferentes que nos permitan un mayor desarrollo, estas deben darse desde el núcleo familiar en el cual se requiere triangular, es decir, descansar sobre la base de una adecuada re-

lación sexual de la pareja para que la mujer no vierta sus cargas insatisfechas hacia el niño.

Propiciar una mayor responsabilidad y permanencia del padre para favorecer seguridad y autoestima que promueva la motivación de logro. Superando lo que hasta ahora ha sido la estructura familiar en México, exceso de madre, ausencia de padre y abundancia de hermanos. El cambio de la cultura familiar producirá un nuevo mexicano.

3.3 IDIOSINCRASIA DEL TRABAJADOR, EL GERENTE Y EL EMPRESARIO MEXICANO.

La idiosincrasia se refiere al temperamento, carácter, modo de ser propio y peculiar de cada cual. Creencia es aquello que se acepta como cierto acerca de un objeto psicológico sin preocuparse de su veracidad.

Por lo que podemos señalar que no todos los mexicanos poseen la misma idiosincrasia, ya que esta depende de cada persona. Para fines de este estudio se consideraran algunas características representativas que distinguen al trabajador, gerente y empresario mexicano en general.

A continuación se presentan las recomendaciones que propone Rodríguez (1992), en la publicación "México-Asia" (1992), del Colegio de Graduados en Alta Dirección. Para lograr el éxito y ser excelentes, México debe:

- Ante todo valorar y aprovechar sus recursos naturales y cuidarlos.
- Enaltecer el valor del trabajo.
- Incrementar la dedicación e interés de los padres en la educación de sus hijos.
- En cuanto al gobierno, mantener la política de diversificación de las exportaciones.
- Trabajar unidos empresa y gobierno en torno a la calidad total de nuestros productos.
- Considerar el valor del factor humano, recompensar por sus esfuerzos.
- Motivar a través de los valores.
- Invertir en capacitación y en tecnología, buscando la excelencia individual y organizacional.

Sólo así se garantizarán los logros, la autorrealización y la creatividad de los mexicanos.

Ahora los dirigentes con más visión y conocimiento se vuelven hacia las idiosincrasias e identidades nacionales para lograr los cambios de actitud, haciendo que la gente se desarrolle, se motive, sea solidario con la empresa y se pueda lograr calidad y excelencia.

Cita de la Cerda (1993) la encuesta realizada por Camarena y Lasso en 1983: se presenta la mentalidad del empresario al responder a factores socioculturales, económicos, políticos. Encontraron rasgos como: inteligencia, preparación teórica y práctica, años de experiencia y seleccionaron 23 factores de éxito, de los cuales sólo mencionaremos los siete más importantes:

Buena administración de personal.
 Honestidad personal y profesional.
 Conocimiento del mercado.
 Reputación de la empresa en la comunidad.
 Capacidad para comunicar ideas y decisiones.
 Capacidad para delegar y trabajar en equipo.
 Capacidad para aprender y adecuarse al cambio (Camarena y Lasso, 1983).

Por otra parte, los trabajadores consideraron como factores importantes: buena administración de personal, capacidad

de comunicar ideas y decisiones y, capacidad para delegar y trabajar en equipo.

Y lo que los obreros desean: Un buen salario, honestidad y no escatimar o dejar de cumplir con lo prometido y mayor comunicación personal.

También presentamos las sugerencias del obrero para mejorar el trabajo que son: dar más importancia a la capacitación, aprovechamiento del elemento humano, convivencia informal de dirigentes y obreros dentro y fuera del trabajo, promociones y oportunidades de ascenso.

En forma muy general en esta encuesta se observaron factores de éxito tales como los relacionados con la familia. Luego destacan la capacidad de tomar riesgos y emprender nuevas empresas, lo cual parece ir en contra de la imagen teórica del empresario.

PERFILES DEL EMPRESARIO Y EL GERENTE	
EMPRESARIO	GERENTE
<p>Hombre arriesgado, audaz y emprendedor. Con visión para los negocios (actitud que desarrolla el individuo). La rentabilidad es lo principal para sus intereses.</p> <p>Canarena y Lasso, 1984 cit. por De la Cerda).</p>	<p>Persona técnicamente capaz, ejecutor de los objetivos. Debe tener capacidad para entender a una empresa que no le pertenece. La técnica la aprende en la escuela, y la visión la adquiere del empresario. La productividad y el logro de objetivos es su función primordial.</p>

El estilo de administración exitoso consiste en comportarse y actuar con base en ciertos valores, actitudes, principios y prácticas validadas en ciertos contextos empresariales, sin importar demasiado el origen del conocimiento.

También muestra que los empresarios deben forjarse en la práctica, muchas veces por tradición familiar, mientras que los gerentes dependen de una educación formal y de sus conocimientos.

El empresario se entiende como un hombre de riesgo y visión, motivado a crear y emprender por propia iniciativa, y el gerente es el profesional técnico quien organiza y dirige los planes de la empresa.

Es importante destacar que ciertos rasgos culturales influyen en la manera de como se hacen los negocios en México: los negocios se hacen si su dirigente tiene buenas relaciones o contactos personales.

Critica la corrupción ajena pero justifica la propia, hay resistencias para cumplir con la ley fiscal. Justifica el manejo de las relaciones sindicales con una actitud manipulada de líderes y empresarios. También es permisivo con su propia responsabilidad, se resiste consistentemente al cambio.

Igualmente, Ericson observa que aunque los valores honor, confianza, lealtad, individualidad y la dignidad humana, son muy importantes para el directivo, éste no los aplica en su función dentro de la organización.

Mantiene el control centralizado, no hay disposición para invertir en capacitación.

Una de las actitudes que pueden reflejar la idiosincrasia del mexicano es la flexibilidad. Esta actitud flexible y adaptativa de nuestro pueblo, permite aceptar la divergencia de opciones y propicia la armonía y la cordialidad, pero si se exagera provoca una actitud fatalista de la vida (Rodríguez, 1992).

Así también, al hablar de valores del trabajador mexicano puede alterarse por los prejuicios o por el marco de referencia en que se sustente esto; pero a pesar de ello hay realidades humanas sociales en las que hay cualidades valoradas desde dentro o desde fuera a la representación de dicha realidad (Narro y colab., 1987, Andrade y Sánchez, 1987).

Las partes medulares de la cultura la forman los valores y creencias de la organización, Andrade y Sánchez (1988), definen valores, ideales que comparten y aceptan explícita o implícitamente los integrantes de un sistema cultural y por consiguiente influyen en su comportamiento (Nares, 1989).

Los valores se refieren al sistema emocional y generalmente son transmitidos a través de mitos, cuentos, anécdotas o leyendas; creencias o ideas reconocidas como verdaderas por los miembros de un sistema cultural, independientemente de su validez objetiva.

Las creencias se relacionan más con el aspecto racional.

La calidad de vida es nuevamente tomada en cuenta debido a que la sociedades altamente productivas están revitalizando los valores que el propio individuo plantea. Tratando de que éste sienta que su esfuerzo tiene razón de ser, propiciando que su actitud sea de beneficio para él, su trabajo, su familia, su sociedad (Perez, 1990).

Así como los mexicanos poseemos valores, así también las empresas mexicanas tienen sus propios valores, estos están en: su gente, en la actitud de sus empresarios, sus directivos, en la preocupación por el mejoramiento, en los objetivos bien definidos, en intensos programas de capacitación, en el control de resultados, en programas de desarrollo y crecimiento del personal y su realimentación constante.

El trabajo bien hecho es necesario para poder percibirnos con cierta tranquilidad y apreciación de que valemos, por tanto valoramos sentir confianza en uno mismo, apreciarnos y de que se nos aprecie y se nos dé importancia (Rodríguez, 1988).

El trabajador mexicano está deseoso de desarrollar su propia estima, pero a la vez puede ocultarla con actitudes fanfarroneas o de desagrado ante la aprobación. A veces es una respuesta para continuar con su situación de seguridad, o bien, ser una respuesta crítica de análisis. Otra puede entorpecer o ser obstáculo para renovarse o actualizarse.

Mucha gente que por la magnitud de los problemas, apenas vislumbra posibilidades de cambio, ya sea que se trate de una empresa o de política, le crean sentimientos de apatía e impotencia.

También se ha observado que la necesidad de superación o de logro o de productividad, están ligados a la satisfacción del deseo del padre o de la figura de autoridad (Ramírez S., 1987).

Para ayudar al trabajador mexicano a desarrollar el sentido de productividad, el ejecutivo o jefe puede hacerlo a través de una relación afiliativa, fuerte y franca con el trabajador, ya que él haría lo "imposible" por dar lo mejor de sí.

También se ha visto, como dice Rodríguez (1988), que los incentivos más efectivos serán los que favorezcan a los seres que él quiere, más que los que le beneficien a él directamente, pero el incentivo considerado universal es el de mostrar genuino interés por su trabajo, sus ideas y aportaciones, en esencia interesarse en él como persona.

Por lo anteriormente expuesto, se infiere una gran necesidad de cambio de actitudes, de creencias, de idiosincrasia, por lo que ahora se tratará en forma muy somera el concepto de:

CAMBIO.

Es un proceso de modificaciones que producen diferencias específicas, con respecto a la situación actual en el transcurso del tiempo.

Hay cambios que son consecuencia espontánea de la evolución del hombre, de su adaptación, de su entorno y otros, que son producto de sus personales decisiones: como ejemplo, un cambio de trabajo.

Nos encontramos que en la sociedad actual los cambios son cada día más acelerados y bruscos, lo cual dificulta a la persona adaptarse a éstos y frecuentemente nos encontramos con resistencia al cambio, la cual se da por los siguientes factores:

- Falta de información de las causas de cambio.
- Desconfianza en la persona que propone el cambio.
- Falta de participación en las propuestas de los cambios.
- Por un deseo natural de conservar las propias costumbres.
- Miedo a los riesgos y temor al fracaso.

(Lawrence, 1954).

La persona al verse amenazada en sus costumbres, hábitos, privilegios laborales o familiares, presenta como respuesta una resistencia al cambio.

Esta se ha observado en las organizaciones cuando han intentado cambiar, para modernizar su funcionamiento, han utilizado las mismas técnicas y modelos que en otros países como las de Estados Unidos y Japón, las cuales tienen características socioculturales y económicas diferentes.

Para concretar algunos puntos expuestos con anterioridad, se presenta un cuadro sinoptico de la formación de estilos socioculturales de comportamiento administrativo y laboral. (Ver anexo No. 3).

3.4 CUADRO DE RASGOS RELEVANTES DEL MEXICANO.

Los aspectos fundamentales de una cultura se manifiestan en los hábitos y costumbres, las creencias (religiosas y morales), los valores, las actitudes (predisposición a pensar y actuar positiva o negativamente).

De ahí la importancia de presentar el siguiente cuadro que contempla las principales características del mexicano ya citadas por los autores estudiados, donde se señalan características y estereotipos del mexicano. Tiene el valor de constituir un acervo documental que ofrece una visión objetiva del tema.

3. 4 RASGOS RELEVANTES DEL MEXICANO.

CARACT.	AUTOR	RAMOS	SONEZ R.	O. PAZ	DIÁZ-GRO.	SANTIBÁÑEZ	RIDING	ALDUNCIN	RODRIGUEZ ESTABLA	HENDIETA	CAREAGA	GLEZ. P.	PEON G.	HARRO Y COLABON.
INFERIORIDAD		X						X						
RESENTIDO		X							X					
EXPLOSIVO		X				X	X	X						
SUSCEPTIBLE		X		X				X						
A LA DEFENSIVA		X						X						
LO INMEDIATO		X					X							
PASIONAL		X	X			X	X							
AGRESV/MACHIST		X	X	X		X	X	X	X					
INDIVIDUALISTA		X	X		X		X	X	X				X	
BUSCA IDENTID.		X					X	X	X					
INSEGURO								X	X		X	X		
CONSERVADOR								X		X	X			
IMPROVISADOR		X	X							X				X
PASIVO		X	X	X		X				X				
MENTIROSO				X								X		
DESCONFIADO		X	X	X		X	X	X						
TRISTE		X		X		X								
SARCASTICO			X	X	X				X					
DISCRETO							X							
EVASIVO				X			X		X					
ORGULLOSO		X	X				X							
CALIDO							X							X
OCURRENTE					X		X							X
CREATIVO			X				X						X	
FATALISTA							X	X	X					
DESORDENADO							X							
IMPUNTUAL		X					X		X					
IDEALISTA			X	X			X							
LEAL								X					X	X
AFILIATIVO		X		X			X		X				X	X
SIMULADOR		X		X					X				X	X
FIESTERO			X	X	X							X	X	X
ALBURERO					X	X			X					
PENSAM. MAGICO			X	X									X	X
BUSCA PODER		X					X						X	X
APECTUOSO			X		X								X	X
GUADP/CATOLICO		X	X	X		X			X				X	X

3.5 ESTUDIOS TRANSCULTURALES.

En los estudios transculturales, las actitudes y creencias implícitas y los valores constituyen premisas socioculturales que son los determinantes de la personalidad, las cuales se reflejan en la idiosincrasia.

Han surgido varios estudios que tratan sobre la cultura, la sociedad, la personalidad y la subjetividad tanto de mexicanos como de estadounidenses, el más reciente es el de (Díaz-Guerrero, 1993).

En el estudio que hicieron Peck R. y Díaz-Guerrero, (1963) acerca de la relación interpersonal "respeto", la conceptualizan en forma opuesta en las dos culturas. Mientras que para los mexicanos significa obediencia e implica deber y dependencia, para los estadounidenses significa igualdad, consideración y admiración.

También se iniciaron serias investigaciones sobre cultura y personalidad desde hace 25 años por parte de J. W. M. Whiting, Child y otros que trabajaron en los archivos del campo de relaciones humanas, quienes manejaron una muestra de 200 sociedades para su estudio sobre variación cultural (Díaz-Guerrero, 1992).

También cita Díaz-Guerrero (1992), los estudios psicológicos transculturales antes de la década de los sesenta, desafortunadamente éstos tuvieron fallas metodológicas y teóricas.

Kroeber y Kluckhohn cit. en Díaz-Guerrero (1975), resumen una definición de lo que opinan la mayoría de los antropólogos norteamericanos: "La cultura consiste en patrones explícitos e implícitos, de y para la conducta, adquiridos y

transmitidos por símbolos que constituyen el logro distintivo de los grupos humanos... Lo esencial de la cultura consiste en ideas tradicionales (es decir, derivadas y seleccionadas históricamente), especialmente en sus valores implícitos, por un lado pueden ser considerados como productos de acción, y por el otro como elementos condicionantes de futura acción".

Los productos o aspectos de expresión de la cultura pueden considerarse como sistemas de proyección: la personalidad funciona como mediadora e integradora entre la cultura y estos aspectos.

Díaz-Guerrero también menciona las variantes culturales en su estudio transcultural con varones de 14 años de cuatro ciudades que son: México, D.F., Austin, Chicago, Londres. (1968-1969). La premisa sociocultural subyacente simbolizada por la Obediencia Afiliativa versus la Autoafirmación Activa; enlazada a los antecedentes históricos de la cultura contemporánea. Son importantes estas premisas, ya que están inmersas en la forma de actuar hacia el medio tanto del mexicano como del estadounidense.

Así también, en otro estudio, Díaz-Guerrero (1992), cita a Hofstede y Triandis, quienes hablan de una aproximación transcultural. En la investigación que realizaron encontraron cuatro dimensiones culturales valorativas, las cuales pueden considerarse como rasgos básicos de la personalidad:

"Disparidad en el poder", grado de aceptación que existe de desigualdad.

"Evitación de la incertidumbre", grado de amenaza ante situaciones ambiguas.

Un continuo entre "Individualismo y colectivismo".

Entre "Masculinidad y femineidad", donde el primero significa éxito-dinero y las posesiones, y la segunda el de preocuparse por los demás y quererlos.

La causa de la variación en estas disposiciones es la del nacer y crecer en determinada cultura, finalizan estos autores.

En el estudio de Holtzman, Wayne y Díaz-Guerrero (1975), se menciona una diferencia de mexicanos y estadounidenses por sus diferencias culturales y por su estilo de confrontación. Los mexicanos confrontan la realidad a través de la autoafirmación de manera pasivo-afiliativa, se adapta, los estadounidenses lo hacen de una manera activa y de poder, es decir, modifica el medio.

Holtzman y colab. (op cit.) dicen que estos fenómenos se deben al desarrollo socioeconómico ligados a los valores socioculturales.

Ahora nos referiremos al concepto trabajo, el cual tiene un significado afectivo distinto para el trabajador mexicano que para el trabajador japonés o para el trabajador estadounidense.

Peon E. (1986), menciona que "trabajar para el japonés, según las reglas del Zen, es cumplir y venerar a buda a través de hacer bien las cosas del trabajo continuo y cotidiano".

El mexicano trabaja para dar educación a sus hijos o a su familia, y es un deber que sobrelleva, se aguanta, se adapta, dadas las demandas del medio (op cit.).

En cambio, para los estadounidenses el trabajo es sinónimo de éxito, oportunidad para desarrollar potencialidades y alcanzar una posición alta (Díaz-Guerrero, 1977). "Piensa en el trabajo como una tarea y su realización, la responsabilidad es más bien un atributo personal" (Díaz-Guerrero, 1993).

Otro enfoque del trabajador mexicano sobre el trabajo, es la del bracero que va contratado a los Estados Unidos y cuya motivación es la adquisición de dólares. En cambio, el mexicano fronterizo piensa que la ingenuidad del estadounidense la puede aprovechar y la explota (Ramírez, 1987).

Otra comparación que se puede hacer para profundizar en el conocimiento del mexicano, es la relación madre-hijo en la cultura norteamericana y en la mexicana. La madre estadounidense suple el calor, la cordialidad y la ternura con preceptos higiénicos, en cambio, la mujer mexicana es lo opuesto, da prioridad a los aspectos afectivos.

Así también la mujer estadounidense, con los años, siente perder sus atractivos físicos, en tanto la mexicana la posibilidad de ser madre (Ramírez, 1987).

Los psicólogos norteamericanos han afirmado que las culturas industrializadas favorecen el desarrollo cognoscitivo-intelectual de los niños, y en culturas como la de México presentan un desarrollo emotivo-interpersonal de sus niños; finalmente, cada sociocultura pudiera participar de aquellos aspectos positivos de su manera de ser para contribuir al desarrollo de la humanidad (Díaz-Guerrero, 1977).

En el siguiente cuadro se presentan algunas características que ha destacado O. Paz.

Los mexicanos son:	Los estadounidenses son:
Desconfiados, heréticos. Tristes y sarcásticos. Quieren contemplar. Quietistas-pasivos. Disfrutan de sus llagas. Niegan la vejez y la muerte, pero inmovilizan la vida. El mundo se puede redimir.	Abiertos. Alegres y humorísticos. Quieren comprender. Activos. Ellos de sus inventos. Creen en la higiene, la salud el trabajo y la felicidad. El mundo puede perfeccionarse

Paz, "El laberinto de la soledad". 1967 F.C.E., Méx.

En seguida se presenta otro cuadro en el que de la misma manera que lo hizo Paz, lo señala Díaz-Guerrero (1977).

Los mexicanos son:	Los estadounidenses son:
Fatalistas. Afiliativos. Dependientes. Cooperativos. Pasivos. Humildes. Obedientes. Calmados.	Optimistas. Autosuficientes. Autónomos. Competitivos. Activos. Agresivos. Temerarios. Concientes de la importancia de la eficacia.

"La figura de los Estados Unidos paulatinamente va mutando, de hermano mayor predecesor de la gesta independiente, adquiere características del padre posesivo, la mutilación geográfica del territorio mexicano se vive real y simbólicamente como una castración" (Ramírez, 1987).

El mexicano en las últimas décadas ha hecho contacto con otras culturas, ha tenido que experimentar la sensación de "su ser diferente", frente a otras culturas.

Continuando en la misma línea respecto a las diferencias de México y Estados Unidos, (O. Paz 1984 cit. Martínez 1991), menciona "Cruzar la frontera entre Estados Unidos y México es cambiar de mundo y cambiar de civilizaciones, porque los ame-

ricanos son hijos de la reforma, adoradores del cambio, embelesados con el futuro. Mientras nosotros, mexicanos, somos hijos a la fuerza de la contra-reforma... A nosotros nos sobran las raíces, a ellos les faltan. Nosotros somos un mosaico cultural".

A este respecto las características de México y su gente difieren mucho de los países industrializados, por ejemplo, en Estados Unidos, los trabajadores tienen un nivel superior de educación, poseen una tecnología más desarrollada desde hace más de 250 años y mayor experiencia organizacional, se identifican con el logro, disciplina y constancia. Trabajan por dinero.

En cuanto a la cultura en Japón, ésta ha desarrollado una necesidad de cooperar en familia, la escuela y en los organismos sociales como en la propia empresa. Aprenden desde pequeños a discutir y respetar las decisiones tomadas en consenso. Tienen aproximadamente 150 años de vida industrial, asimismo, el trabajo ha sido considerado como un servicio de compromiso a largo plazo, no sólo económico, sino como una experiencia espiritual y moral (Feon, 1986).

En México, en cambio, el proceso industrial es incipiente, se inició hace aproximadamente 50 años, existe la búsqueda de poder personal, necesidad de afiliación, pensamiento mágico, poca identificación hacia el logro, la disciplina y la perseverancia. Dificultad para crear conciencia de grupo, baja preparación técnica y administrativa en los ejecutivos y a veces conocimientos basados en la experiencia (Feon, 1986).

Se ha observado que el mexicano tiene gran necesidad de hacerse valer y afirmar su posición, por lo que tiene una alta motivación en la búsqueda constante de afirmación. Si es

valorado y se siente útil e importante, el mexicano será un excelente trabajador.

Así también "los mexicanos tienen que seguir la valiente y enorme tarea de descubrir, escribir e interpretar, como mexicanos totales, la historia de México" (González, 1986).

Se puede señalar que el reto, desde nuestro punto de vista, no es sustituir un estilo de vida por otro diferente, sino que cada persona de acuerdo a sus valores y circunstancias identifique como dar sentido a su existencia y por tanto a su trabajo y familia.

En seguida nos enfocaremos a la empresa mexicana, su entorno, estilos administrativos e historias de éxito.

IV. LA EMPRESA MEXICANA.

En El Informador de Guadalajara Jalisco (1993), M. Jasso Gastinel, presidente del Colegio de Ingenieros Mecánicos Electricistas del Estado de Jalisco CIMEJ, señala que solamente el 20 por ciento de empresas mexicanas cuenta con un programa establecido y permanente de control total de calidad, las cuales son mas productivas, han aumentado su eficiencia laboral, han reducido costos, etc. y en general son grandes empresas.

México es un país en crecimiento y desarrollo que busca entrar en el mundo de la competencia con perspectivas favorables. Una manera de lograrlo es contar con empresas que puedan competir, para lo cual las empresas han buscado caminos y alternativas que las lleven a la modernidad, en el aspecto tecnológico, comercial y administrativo.

"Toda empresa es un conjunto de hombres que constituyen una organización. Atender los factores tecnológicos financieros, administrativos, etc., es tarea del directivo, pero nunca debe olvidar que aquello que está dirigiendo es una organización humana, y que de las personas que la forman depende el éxito de su gestión" (Pérez López, 1986).

Otra definición que podemos considerar es "La empresa es una institución, una forma de estructura social en la que los hombres se dan a sí mismos en pos de ciertos ideales y objetivos. El empresario concibe a la empresa, la crea y la desarrolla". De la Cerda (1993), del libro "La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México".

Se ha observado que en la actualidad existe entre los empresarios mexicanos un notable interés por encontrar la manera de que los modelos de calidad puedan aplicarse exitosamente en sus empresas. Para lo cual se ha hecho necesario que los directivos se concienticen de la realidad que vive el país, los cambios tecnológicos y las características de los mexicanos.

Oscar Espinosa V., director general de Nafin (cit. por Elizalde 1992 en el periódico La jornada), declara: "Se ha iniciado una nueva etapa de la vida institucional de México caracterizada por un cambio "muy profundo", en el que a todos los mexicanos les interesa que esa transformación se pueda concretar y consolidar".

Y continúa diciendo, "para cambiar el comportamiento de las personas es necesario cambiar primero sus actitudes. Los obstáculos son: la ignorancia, la competencia entre las prioridades, la suboptimización, los mitos culturales y concluyó que la educación es fundamental para contrarrestar estas". Además, en las organizaciones mexicanas hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí (Andrade, 1989).

En el ámbito laboral hay que diferenciar entre el empresario quien es el que crea y desarrolla la empresa, el directivo quien organiza, dirige y lleva a cabo los planes, y el personal quien realiza el trabajo operativo. La perspectiva del trabajo y los objetivos usualmente son diferentes entre unos y otros, van desde tener rentabilidad, conseguir los objetivos, hasta obtener una remuneración.

En las empresas mexicanas, el trabajo en equipo es poco considerado. El mexicano, en general, es ambivalente ante la autoridad, rechaza la autocracia pero se somete a ella,

"aunque tiene sentido del clan, no tiene sentido de equipo" (Rodríguez, 1992).

4.1 ENTORNO.

Un comentario que hace Honorato Marín (1992) en su artículo "Del entorno empresarial", de la revista Estrategia Industrial "El momento actual caracterizado fundamentalmente por la globalización y la apertura de los mercados, exige a las empresas mexicanas desarrollar conceptos y prácticas que les permitan no sólo competir dignamente, sino sobre todo garantizar su permanencia en el mercado".

El entorno se puede considerar como el medio ambiente que nos rodea y puede estar formado por diversos factores, por ejemplo, el socioeconómico, el ocupacional, el personal, etc. Y estos factores del entorno influyen en las circunstancias de desarrollo de cada persona, de cada país.

Cabe destacar que uno de los factores importantes del entorno de la empresa es el GATT: "Acuerdo General sobre Aranceles Aduaneros y Comercio", tratado multilateral que consigna derechos y obligaciones, bajo un marco jurídico a fin de reducir barreras en los intercambios comerciales entre los países miembros. México ingresa al GATT en septiembre de 1988.

La tendencia de los ochenta hacia la globalización de la economía, ofrece perspectivas de crecimiento económico y comercial de largo plazo. La década de los noventa inicia con cambios significativos en las relaciones internacionales.

Por lo que México, Estados Unidos y Canadá decidieron a finales de 1990, iniciar pláticas para la formación de un área de libre comercio en América del Norte. De concretarse, el Tratado Trilateral de Libre Comercio, será un paso significativo en la relación económica y política de los tres países.

Por supuesto que este impacto ha sido superior para el caso de México que para el de los dos socios comerciales, principalmente por dos razones: 1) Canadá y Estados Unidos ya tienen en vigor un tratado de libre comercio; 2) el mercado de importaciones y exportaciones de Estados Unidos para México representa alrededor del 70 por ciento de todo su mercado, mientras que la relación en sentido opuesto, es de alrededor del 4 por ciento. Además para México éste sería el primer tratado comercial con sus dos vecinos del norte. (Andrade y Kessel, 1992).

La disonancia cultural es otro riesgo considerado por estudiosos mexicanos, es la pérdida de valores culturales arraigados; es decir, el patrón total del comportamiento, creencias, formas sociales y costumbres, en las que basa su identidad y depende el propósito de la vida del mexicano.

En términos concretos el tratado será una compilación de capítulos sectoriales e institucionales que normarán la relación comercial entre los tres países. Debe enfatizarse que el reto interno es replantear las estrategias en las empresas en materia de producción, distribución y mercadotecnia no sólo en el corto plazo, sino contemplando permanentemente un horizonte a largo plazo (Andere E. y Kessel G., 1992).

Es necesario que, el México contemporáneo sea visto no con la idea de "ellos" y "nosotros", "pobres" y "ricos", "urbanos" y "rurales". tenemos que ver al país pragmáticamente como un conjunto de personas y agrupamientos que inclu-

ven agricultores, industriales, comerciantes, financieros, agencias de publicidad y mercadeo. Ningún productor individual, sea agricultor o empresario, podrá tener éxito actuando solo (Josué Sáenz, 1992).

Con el mismo enfoque, Noe Cruz Serrano (1992), en su artículo "Producir bueno y barato, el nuevo reto de la industria mexicana", menciona que "hace cinco años México inició la más profunda transformación de su economía, de ser absolutamente cerrada y proteccionista pasó a ser abierta y universal.

Por lo que para la empresa mexicana de todos los tamaños, el mayor reto es la velocidad con la cual debe adaptarse y producir bienes y servicios de calidad a buen precio. Es decir, productividad". Tal como se entiende en este contexto.

En este sentido, Carlos Eduardo Represas (1992), director de Nestlé, comenta: "En Nestlé vivimos la "tiranía" de la calidad, porque es el principio fundamental de la empresa. Con vistas a la productividad, desde hace una década iniciamos un proceso de elevación de la eficiencia y el TLC nos forzó a acelerar el proceso y a buscar niveles competitivos con compañías de Estados Unidos y Canadá".

En otro artículo sobre el mismo tema, Fuentes-Beraín (1992) escribe sobre Alvin Toffler, futurólogo y asesor de grandes compañías multinacionales con operaciones en México. "no hay que pensar en el TLC como una panacea que resolverá todos los problemas de México". Y recomendó a los empresarios nacionales vincularse con socios canadienses o estadounidenses para buscar algo más que dinero, estas asociaciones deben contener un alto componente de capacitación y de tecnología, o no servirán. También apuntó que "el gobierno mexicano debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar su capital humano, elevando niveles de vida y educación de sus ciudadanos".

Enrique Martínez (1991), menciona que "El desarrollo e incorporación de nuevas tecnologías requiere de condiciones materiales concretas: infraestructura, inversión, investigación y recursos materiales y humanos".

El ingreso al GATT y el posible Tratado de Libre Comercio con Estados Unidos y Canadá, TLC, podrían ocasionar crisis en nuestras organizaciones si éstas no logran adaptarse a los rápidos cambios del entorno mundial. El elemento humano es el más importante en las organizaciones, debemos fomentar su educación, su aprecio y desarrollo en la empresa o institución; ofrecerle mejores perspectivas, de otra manera será difícil impulsar a las organizaciones hacia la competitividad nacional e internacional.

¿Que problemas culturales nos plantea la integración al TLC?, ¿condicionará nuestra idiosincrasia y cultura?, ¿se verá modificada nuestra cultura por la cultura de nuestros socios?.

En el punto siguiente, se abordarán la cultura y los valores, elementos de vital importancia para comprender el entorno general de la empresa.

4.2 VALORES Y CULTURA DE LA EMPRESA.

"El trabajo es algo difícil de pintar" -Van Gogh-.

Una vez contemplados los elementos anteriores del entorno, es necesario retomar los valores y la cultura con un enfoque de empresa.

Para este trabajo es necesario definir qué es cultura, se menciona a ésta en un sentido amplio, como producto de dimensiones antropológicas, sociológicas y económicas por las que se desarrolla el individuo.

El hombre es ante todo un ser social, el hombre que trabaja lo hace socialmente, como parte de una realidad socio-cultural que lo trasciende y condiciona. El trabajo por tanto debería producir gran satisfacción y ser impulsor para el desarrollo humano.

Se observa que los trabajadores de hoy, en general poseen mayor conocimiento, saben cual es su potencial individual, es más amplia su visión del mundo y se interesan por la comprensión de su personalidad. En cada época los trabajadores han tenido características y actitudes específicas. Por ejemplo, en 1950, el típico trabajador estadounidense era un hombre de raza blanca entre los 25 y 40 años de edad que trabajaba en una fábrica para mantener a su familia (Barra, 1987).

En los años 70, se observó que los trabajadores no estaban tan satisfechos con la prosperidad, los obreros cambiaron de una ética de obligación hacia los demás, familia, patrón y país, a una ética de obligación hacia ellos mismos. Se frustraban en los puestos que no aprovechaban sus habilidades, la necesidad de reto, de logro, reconocimiento y autorrealización se hicieron cada vez más importantes.

Sin embargo, en 1979 en Estados Unidos, se hizo una encuesta a los trabajadores, para determinar sus actitudes ante la productividad. Se demostró que los trabajadores eran optimistas respecto a la capacidad de Estados Unidos para mejorar la productividad y el desempeño, por lo que expresaron el deseo de trabajar conjuntamente con la gerencia estando dispuestos a trabajar con mayor dedicación si participaban en la

toma de decisiones. (Cita Barra, 1987 a Ronald H. Clarke y James R. Morris, "Workers' Attitudes toward Productivity", 1980).

También cita en el mismo libro a Booker T. Washington, quien dice "lo que más ayuda a un individuo es asignarle responsabilidad y hacerle saber que se confía en él".

Por otra parte, Carmona F. (1974), en su artículo "Un cambio radical", dice que a medida que el país se industrializa, la población obrera se expande y fortalece. Se observa una contradicción, ya que, mientras por un lado se postula que son el centro del esfuerzo productivo, quienes crean la mayor parte de la riqueza, por otro lado, son los que sufren más directamente la explotación.

Por otra parte, el sector de la población campesina empieza con grandes dificultades a convertirse en trabajadores urbanos como resultado de la expansión industrial y de la inmigración del campo a la ciudad. Continúa Carmona (1974), diciendo que si los cambios no se conocen y no se explicitan, así como trabajar con esquemas formulados en otras épocas y en otros países, puede ocurrir que los modelos que se propongan no tengan éxito. .

Es menester forjarlos a partir de un examen creador de nuestra historia, de nuestras necesidades y características como mexicanos, acaso valga la pena subrayar que México es un país vasto y complejo sujeto a profundas desigualdades en su desarrollo, en sus factores geográficos e históricos.

La problemática nacional muestra en cada zona rasgos propios, por ejemplo: las condiciones del noroeste muestra un acervo de recursos productivos, su grado de desarrollo es alto, sus tradiciones políticas y las aspiraciones de sus

hombres no son los mismos que en el sureste o en el Golfo de México.

El individuo buscará por sí mismo un entorno cultural y físico que respalde sus actitudes y al mismo tiempo este entorno tendrá el efecto de reforzar determinadas actitudes y desalentar otras.

Dice Rodríguez (1992), que la "aculturación" es dejarnos modelar por el medio y la influencia del medio está formada de elementos numerosos y heterogéneos como tradiciones, costumbres, normas sociales, estilos y modas, ideologías, ritos religiosos, rituales cívicos, etc.

Las culturas nacionales enfatizan y cultivan valores como la ciencia, la honradez, la disciplina, la sumisión, el dominio, la riqueza.

En el libro "Psicología del mexicano en el trabajo", Rodríguez (1992), dice que lo importante en el México de hoy es la continua preparación y autocapacitación de los empresarios, administradores, gerentes y estudiantes para enfrentar los grandes retos que el futuro del país impone. Todas las actividades productivas tendrán que ser más eficientes, más innovadoras y tener los mejores empresarios.

La tecnología, la creciente complejidad de los procesos productivos y la sofisticación de los servicios que demanda el desarrollo, hacen indispensable mantener una actualización permanente en las nuevas técnicas, métodos para hacer las cosas y para administrar los procesos.

El clima de los negocios es cada vez más competitivo y demandará líderes más comprometidos, capaces y preparados. Es necesario reforzar la convicción de que la productividad es tema humano antes que tecnológico, y en última instancia que

los problemas laborales son de raíces históricas y psicológicas.

Para ello, es necesario conocer lo que han dicho los pioneros del estudio de la mexicanidad para ampliar la visión que se tiene sobre los mexicanos, ya que la gente no es igual. Por ejemplo, los mexicanos, estadounidenses y japoneses son producto de sus propia herencia biológica, del medio ambiente y por tanto de sus propias reacciones y decisiones.

La experiencia común y corriente del hombre, está inmersa dentro de la historia y de la cultura, así como las cambiantes necesidades humanas, está organizada en el tiempo y en el espacio (Maslow, 1976).

Nos encontramos oficialmente a México como un país independiente desde hace 171 años. El mexicano del México independiente acusa fuertes dependencias: del gobierno, paternalismo, servilismo ante los poderosos, dependencia de lo divino, promesas y mandas para obtener algo, dependencia de la familia, padres y familias matriarcales, dependencia del medio ambiente, mimetismo social, adopta posturas de resignación y conformismo; en el trabajo, el chambismo; de las rutinas que nadie se atreve a cuestionar, "así se ha hecho siempre" (Rodríguez, 1992).

De la Cerda (1993), se refiere a la empresa y dice el hacer negocios en familia ha llegado a caracterizar a la estructura industrial mexicana. En la década de los noventa, los empresarios mexicanos, como tales, han sido muy poco estudiados en lo que se refiere a sus características.

Flavia Derossi (1977), estudió al empresario mexicano y en una muestra representativa de la industria de 200 industriales mexicanos, encontró que los capitales del 64 por ciento de las organizaciones pertenecían a socios familiares.

Por consecuencia, en estas organizaciones los valores tradicionales están muy arraigados, siendo rígidos, inflexibles e impiden a la organización adaptarse a los cambios de su medio ambiente y aceptar procesos de modernización.

El empresario, mediante arreglos institucionales y actitudes que la sociedad moldea, selecciona, capacita y motiva a su gente. Al nuevo empresario se le atribuye que está haciendo una contribución importante al país, y disfruta de esa posición y estatus elevado (Derossi, 1977).

Una manifestación frecuente de liderazgo autocrático es el paternalismo. Se premia la lealtad de los empleados, pero se sospecha de su iniciativa y creatividad, pues les crea inseguridad que sus empleados se muevan por sí solos.

También se observa que se han mezclado los estilos gerenciales y esto se ha dado en empresas trasnacionales que de alguna manera imponen parte de su cultura laboral a sus empleados y al medio social. Lo que falta es analizar si el éxito de las trasnacionales se debe a estilos gerenciales o a su poder tecnológico y económico.

Los japoneses dicen que la cultura industrial tiene características comunes en todo el mundo, y mencionan conocimientos universales como: la planeación, la sistematización de los procedimientos, la disciplina laboral, la supervisión del trabajo y la medición del desempeño.

Al respecto presentamos un cuadro comparativo de la cultura organizacional japonesa, estadounidense y mexicana (ver anexo 4).

Así también podemos observar que los administradores mexicanos son y actúan en forma diferente a los norteamericanos y, estas diferencias son en cuanto a valores, objetivos,

sentido de competencia, efectividad, relaciones interpersonales, manera de comunicarse, pragmatismo y estilos de liderazgo.

Las características específicas de liderazgo están asociadas con la cultura, la fuerza de trabajo, la tecnología y otras variables. Japón, México y Grecia han sido identificados con un liderazgo patronal paternalista.

En México, por ejemplo, la Ley Federal del Trabajo justifica la subordinación de las relaciones laborales y la hace consistir en la facultad de mandar y la obligación de obedecer dentro del ámbito de trabajo contratado (cfr. Ley Federal del Trabajo, arts. 8 y 20) (De la Cerda, 1993).

L. A. Zurcher, citado por De la Cerda, demostró por medio de una investigación que la cultura dominante en México concedía un gran valor a las relaciones familiares y de amistad.

Existen muchas contradicciones no resueltas entre administración y cultura, por ejemplo ¿cómo se puede conciliar el individualismo adjudicado al mexicano y la participación en grupos de trabajo o el "san lunes" que mencionaba Manuel Payno (1979) en los bandidos del Río Frío, con la laboriosidad del regiomontano?

Otra contradicción es que el gerente mexicano actúa subjetiva e intuitivamente, mientras que el estadounidense y otros del mundo desarrollado lo hacen objetiva y disciplinadamente.

En México queda mucho por avanzar para tener un modelo de liderazgo válido en la práctica profesional, hay que estudiar sobre la cultura y la psicología del mexicano para propiciar

el liderazgo en el trabajo organizado y contar con una cultura de calidad.

Hasta antes de 1980 pocos autores hablaron de la cultura organizacional, fue a partir de la publicación de los libros "Teoría Z, el arte de la administración japonesa", "En busca de la excelencia", "Culturas corporativas" y de artículos en revistas, en las que se señalan que las empresas con una poderosa cultura corporativa han destacado en aspectos administrativos, comerciales y financieros (Peters y Waterman, 1985).

Peters y Waterman (op cit.), así como Ouchi (1985), coinciden al decir que la cultura son valores compartidos de la organización, cuando están interiorizados por sus miembros, los trabajadores pueden identificar y actuar conforme a los valores.

Así pues, la consistencia, la singularidad y la identidad de cada persona, resultan de una constante dialéctica a través del desarrollo individual entre las fuerzas culturales y las contraculturales.

Las primeras son los valores tradicionales de los grupos y de las instituciones, y las segundas son la persona misma, con su estructura biopsíquica. El individuo, de acuerdo a sus características, se conforma o se revela contra las fuerzas culturales, y así se origina su estilo de confrontación individual (Díaz-Guerrero, Wayne y colab., 1975).

Como señalamos en el capítulo tres, el primer transmisor de la cultura es la familia. La psicología del mexicano es una historia psicodinámica centrada en hechos humanos. Cuando se dice que el mexicano es poco trabajador, poco responsable, poco entregado a su empresa, etc. se puede interpretar de dos maneras: como un lamento estéril, o como un reto para anali-

zar y diseñar estrategias para modificar y superar dichas características.

El mexicano aprende de su núcleo familiar a desarrollar valores como la lealtad, la cooperación y el afecto, así como el servicio a los demás. Aspectos que contribuyen al desarrollo y crecimiento sano de un individuo; siempre que no se llegue a la sobreprotección, a la dependencia y minusvalía (Alduncin, 1991).

Otra característica del mexicano es el poco sentido social y mucho individualismo. Prefiere trabajar solo, no cree en el equipo. Tiene sentido de clan pero no sentido de equipo, en el primero tiene connotación de aceptación y seguridad, en cambio en el segundo es la eficiencia y colaboración (Rodríguez, 1992).

El mexicano posee muchos valores con los cuales puede iniciar su desarrollo de un merecido orgullo de sí mismo y de pertenencia a su grupo sociocultural. La actitud flexible y adaptativa de nuestro pueblo propicia aceptar diferentes opciones, así como la armonía y la cordialidad. Los mexicanos están siempre dispuestos al servicio y en principio a la cooperación (Alduncin 1991).

Si bien es cierto que la cultura moldea a los miembros de una colectividad, también existen circunstancias por las cuales la cultura mexicana moldea a sus habitantes más que otras culturas.

"En México todo mundo disimula y nada es lo que parece", México es el país de los disimulos, el "camaleonismo", va tomando el color del grupo en el poder (Usigli cit. Paz, 1959). Bajo el disfraz y las máscaras de la hipocresía, está apareciendo la autenticidad, aunque tímida, su valor crece y se multiplica (González, 1985, p. 208).

Otra característica de los mexicanos es que destacan más como artesanos que como industriales, porque la industria moderna exige equipos bien integrados y la artesanía no.

Continúa Rodríguez, el perfil característico del mexicano que se refleja en el trabajo es la dependencia, el individualismo, la autodevaluación; que explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo.

"Mantener la propia estima es, según creo,
la más poderosa necesidad del trabajador mexicano".

(Rodríguez, 1992).

No obstante lo antes mencionado, nos encontramos que hasta la década de los setenta, los expertos en organización empezaron a considerar la cultura como un elemento influyente en la productividad y los procesos administrativos.

Se observa que la cultura del trabajo en México está en proceso de transición, en la cual los valores y actitudes tradicionales como el autoritarismo, pasividad, dependencia, sumisión, paternalismo e individualismo; están cambiando hacia un nuevo perfil en el cual los valores tradicionales están siendo caracterizados por el interés en el desempeño eficiente de su trabajo, orientado al logro y a la autorrealización (Alduncin, 1991).

Cada vez se observa que hay mayor reconocimiento a los logros y por lo tanto los puestos de trabajo están siendo otorgados a las personas que tienen un mejor desempeño.

Sin que esto lo podamos generalizar y ver como algo definitivo y absoluto, se vislumbra un fenómeno de cambio prin-

principalmente entre la juventud, quien va modificando su actitud hacia el trabajo (Kras, 1990).

La fuerza motivadora del individuo es la necesidad, de tal forma que la intensidad de la motivación de una persona para actuar, depende de la fuerza con que cree que puede alcanzar lo que desea o necesita y de la magnitud de la intensidad (Rodríguez, 1988).

Al principiar el siglo XIX, México decidió ser una nación competitiva e industrial, lo cual exigía un sacrificio: el de nosotros mismos, aún no somos modernos pero desde entonces andamos en busca de nosotros mismos (Paz cit. en Alduncin, 1991, tomo II p. 57).

En este contexto, se consideran los valores asociados a la postmodernidad: la productividad, la racionalidad, el cosmopolitismo, la secularización, el optimismo, el progreso, el cambio y la tecnología entre otros. Versus los valores tradicionales: la cooperación, la ineficiencia, la emoción, el localismo o provincialismo, la religiosidad, el pesimismo, el fanatismo y la estabilidad.

Como se puede observar, algunos de los valores que se han mencionado están asociados a la modernidad, contribuyen al desarrollo económico y algunos de los valores tradicionales tienden a retardarlo. En México, se poseen muchos valores tradicionales dependiendo de la clase socioeconómica y cultural a la que pertenece.

Es sorprendente lo poco que en las actuales teorías sobre gestión se dice acerca de la formulación de valores y en especial de las empresas como culturas. La naturaleza de las "reglas" es crucial, éstas se refieren a la calidad, el servicio, la innovación y la experimentación. En contraste, lo más frecuente que se encuentra en la mayoría de las empresas

es que éstas se concentran en el control, la limitación y la compulsión (Andrade R. y Sánchez S., 1984-1985)

Un elemento importante es el líder institucional, quien juega el papel de promotor y protector de los valores. Estos se expresan en forma cualitativa; otro atributo del líder dentro del sistema de valores es el de motivar a las personas que ocupan peldaños más bajos en la organización (Andrade R. y Sánchez S., 1987)

Por otra parte, Peters y Waterman (1985) señalan que "El arte del liderazgo creativo es el arte de la edificación de instituciones, de la reelaboración de los materiales humanos y tecnológicos para modelar un organismo que encarne valores nuevos y duraderos".

Ahora bien, el propósito de este apartado es identificar los cambios administrativos necesarios para responder a las condiciones variantes que enfrentan las empresas mexicanas y buscar la mejor manera para implantar dichos cambios, en base a experiencias y conocimientos de empresas que ya han trabajado con procesos de calidad.

Mencionando tanto las actitudes y perspectivas de los gerentes como el estilo organizacional. Así como los diferentes patrones culturales existentes en México. Resaltando la administración tradicional y sus actitudes asociadas a un estilo moderno.

México, desde la revolución mexicana, está pasando por cambios tanto económicos como políticos. Actualmente se están privatizando un número importante de empresas estatales y paraestatales, desregularizando algunos productos y servicios reservados al sector público. Todos los cambios presentan tanto oportunidades como riesgos.

Estos riesgos pueden ser desde el cierre de algunas empresas, cuyo producto o servicio no sea competitivo, el que los dueños no pueden o desean cambiar o de algunas empresas que hayan hecho ajustes superficiales o inadecuados y no un cambio fundamental.

"Si México sacrifica sus valores culturales por el modernismo, perderá aquello por lo cual, casi todo mexicano, siente que vale la pena vivir" (Kras, 1991).

La mayoría de las empresas en México son medianas y pequeñas, emplean a la mayoría de la población laboral, y este grupo es el que requiere de mayor modernización, ya que en general han sido operadas por familias y han funcionado en un sistema administrativo tradicional por muchos años.

La resistencia al cambio en la administración se encuentra en el área de la cultura, ciertos valores y creencias son dominantes y reflejan actitudes y costumbres que afectan la dirección de los negocios, y están muy arraigados en la mayoría de los mexicanos frenando la productividad, la eficiencia y la satisfacción laboral.

Uno de los cambios más importantes debería ser un papel nuevo del dueño o director para capacitar y desarrollar gerentes que puedan manejar completamente la responsabilidad delegada y la autoridad; los antecedentes educacionales de los empleados de la empresa y la transición del pensamiento teórico al práctico.

"El cambio más grande en México es el papel del líder". afortunadamente, la mayoría de administradores y trabajadores mexicanos tienen muchas cualidades como son la inteligencia, la creatividad y la flexibilidad.

Una de las autoridades más reconocidas en el estudio de la resistencia al cambio es Paul Lawrence (1954), quien dice "la gente no se resiste al cambio tecnológico en sí, y gran parte de la resistencia que se origina generalmente es innecesaria". La resistencia es una señal de que algo anda mal, lo que uno debe hacer es regresar y redefinir la tarea a hacerse, e identificar qué fue lo que salió mal (Kras, 1991).

En todo proceso de cambio debe tomarse en cuenta que los valores culturales, costumbres y creencias, influyen en casi todo lo cotidiano, y ejercen un efecto sobre la forma en que se realiza el trabajo en las relaciones interpersonales, en la percepción del mundo, en la espiritualidad y en la autoestima como individuo.

Los valores profundos, como los llama Kras (1991), son: la familia, el valor que se da a la familia en México es probablemente su característica cultural más importante. La lealtad hacia la familia es un factor relevante en la vida de las personas.

La religión es otro valor profundo, la iglesia católica tiene una fuerte influencia en los valores culturales básicos de México, proporciona valores morales fundamentales como la autoimagen del individuo y el respeto hacia otros. La religión ofrece consuelo, tranquilidad y aceptación del destino ante la pobreza, y valor para seguir luchando.

Las relaciones interpersonales son otro valor del mexicano, ya que este se relaciona básicamente con las personas, no con los productos o servicios. El mexicano se siente motivado por el respeto personal y el reconocimiento.

El administrador contemporáneo deberá estar consciente de estos valores y en cuanto a las relaciones personales, si hay una buena relación con los trabajadores, los objetivos de la

la empresa como la calidad y la productividad, se logran más fácilmente.

Otras empresas han hecho cambios culturales fundamentales junto con los cambios en el estilo administrativo, y estas empresas han tenido un éxito notable y están reconocidas como modelos para la administración moderna en México. "La rapidez y habilidad con que la comunidad empresarial mexicana reacciona y se adapta a este nuevo ambiente determinará el éxito o el fracaso de las empresas en particular y de la economía en general" (Kras, 1991).

El proceso de cambio de un comportamiento cultural convencional a uno contemporáneo es difícil, sin embargo, los ejecutivos tendrán que pasar por una etapa de sensibilización para este cambio para examinar creencias y comportamientos actuales, reconociendo sus fallas. Este proceso ayudará al ejecutivo a ser más abierto y, por consiguiente, a adoptar nuevas actitudes hacia el trabajo, la familia, las relaciones interpersonales, la perspectiva de vida y a las responsabilidades en general (op cit.).

Es importante señalar que este cambio que México tiene que hacer en una generación, es igual que el cambio que Europa y Estados Unidos hicieron en más de 200 años.

Otros factores que afectan el proceso de cambio y de sensibilización son: la antigüedad de la empresa, la fuerza laboral establecida, el tamaño y ubicación de la empresa, por ejemplo, la gente del sur y este de México son más tradicionales y los estados del norte están más acostumbrados al cambio.

4.3 ESTUDIO COMPARATIVO DE ESTILOS GERENCIALES: MEXICANO, JAPONES Y ESTADOUNIDENSE.

CARACTERISTICAS DEL GERENTE MEXICANO.

El estilo gerencial mexicano se considera dentro de la cultura y la flexibilidad organizacional en la medida en que su efectividad responda a las exigencias de la organización. Por lo que el papel del gerente mexicano queda reducido a la implantación de decisiones tomadas por el alto mando (Andrade A., 1957).

En su estudio sobre los problemas más frecuentes que se han encontrado en las empresas mexicanas, Gonzalez J. (1990), en su artículo La crisis de las organizaciones mexicanas hacia la modernidad, en el cual cita a Darvelio Castaño Asmitia, quien señala que en base a un proceso de diagnóstico se detectaron algunos de los problemas más frecuentes en las organizaciones mexicanas:

En primer lugar se encontró que en el 90 por ciento de las instituciones hay problemas en la planeación.

En segundo lugar, los problemas de comunicación y coordinación interpersonal e interdepartamental, que implican deficiencias en las relaciones interpersonales y en la función administrativa de integración.

El tercer problema resultó ser la falta de capacidad de liderazgo presentando el 85 por ciento de las instituciones este problema.

El cuarto fue en un 80 por ciento, la falta de información de las personas respecto a la propia organización, sus programas, sus acontecimientos, etc.

En quinto lugar se encontró la insatisfacción en el trabajo, reflejada en el desempeño del mismo, en expresiones de comportamiento como el ausentismo, alta rotación de personal y otros.

Podemos decir que se resume la solución a los problemas y desventajas detectados por el Dr. D. Castaño Asmitia: quien señala: la creación de la calidad deberá recaer en todas las personas que participan directa o indirectamente con sus es-

fuerzos en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Deberán intervenir todas y cada una de las áreas que integran la empresa, e inclusive los proveedores de materias primas y productos auxiliares.

Por lo que se observa que en este momento ya las empresas no pueden trabajar con el "más o menos bien" si desean integrarse al mundo desarrollado.

Por otro lado, en la plática que ofreció Danzig, director de Dando S.A. (septiembre 17, 1969), en la Cámara Americana de Comercio, señala que "actualmente todos los dirigentes y gerentes de empresas emplean gran parte de su tiempo tratando de cambiar o mejorar la conducta de los demás", y al respecto Danzig establece cinco métodos para modificar la conducta.

Primer método: Hablándole a la gente sobre reglas generales o principios. y este tipo de comunicación puede ser a través de políticas establecidas, manuales de instrucción, procedimientos, órdenes y, cuando no resulta, se atribuye a falta de motivación, a poca inteligencia o poco interés por cooperar de parte del subordinado.

Peró también existen barreras emocionales que impiden a la gente poner en practica nuevas formas de conducta. El idioma es una herramienta poderosa, pero no siempre es suficiente para lograr cambios de conducta.

Segundo método: Convertirse en modelo. En situaciones de trabajo es frecuente comprobar que los subordinados copian los hábitos de trabajo de su jefe. Tiene su limitación porque puede ser que se fije en aspectos de la conducta del jefe de los que éste pretende que no sean imitados.

Tercer método: Participación de los subordinados en las decisiones. Un ejemplo clásico es el estudio que realizaron los psicólogos Lester Cohn y John R. P. French Jr. en una fábrica de ropa. En donde demostraron que al participar los trabajadores en las decisiones, aumenta la satisfacción del personal y conlleva a una conducta más responsable. Este método requiere que el gerente respete sinceramente las opiniones de sus subordinados.

Cuarto método: Para lograr el cambio de conductas, es el "reforzamiento selectivo", o sea, recompensa-castigo, el profesor B. F. Skinner ha sido el líder en este método.

Es necesario tener una idea clara sobre el tipo de conducta que es deseable y el que no lo es. Se debe observar de cerca al empleado y premiar consistentemente la conducta deseada.

Es frecuente que se retarden las recompensas o reconocimientos, por lo que no hay una relación de parte del empleado de la conducta deseable y la que no lo es. Es muy importante saber escoger los castigos y recompensas, y emplearlos consistentemente, y que sean contingentes con la conducta que se quiere reforzar (ver anécdota de Watson Sr. capítulo II p. 80).

Quinto método: Es el de la expectación. El alto nivel de expectativas de personas importantes sobre los subordinados tiene gran influencia en la conducta de éstos. Hay un sinnúmero de estudios científicos que han probado la importancia que tiene la expectación y la confianza sobre los subordinados para mejorar sus conductas.

Por ejemplo, el Dr. Robert Rosenthal y sus estudios sobre las expectativas, el "efecto pigmalión" que nos muestran cómo se puede modificar la percepción o concepto que se tenga so-

bre uno mismo y por consiguiente la conducta. Nuestras ideas y expectativas respecto a nuestras propias capacidades, han sido "programadas" y plasmadas en nosotros por la experiencia y por lo que han dicho quienes nos rodean (película El efecto pigmalión, 1985 y Whitaker, 1990).

Se ha visto que es difícil cambiar hábitos y actitudes, también en los ejecutivos. Menciona Danzig en su artículo, primero ayudar al gerente a desarrollar una mayor confianza en si mismo y aceptar su responsabilidad personal, y aumentar su espíritu de solidaridad.

De lo anteriormente expuesto, se puede concluir que no hay un método que se pueda aplicar en todas las empresas ni para todas las personas, de lo que se trata es incrementar el sentimiento de valor personal, desarrollar las capacidades y mejorar la actitud de los gerentes y trabajadores hacia la empresa, al trabajo y hacia su vida en general (Danzig, 1969).

Esto sugiere un gran potencial que la gerencia puede aprovechar para fortalecer los incentivos del trabajador, ya que la calidad y la productividad están interrelacionadas.

El hecho de que gerentes y empleados coincidan en la participación del trabajador y que la comunicación es vital entre ambos, denota que hay un compromiso por mejorar el ambiente de trabajo, y en conclusión que la gerencia debe reconocer que la productividad es resultado de la efectividad general de la organización, y no como se ha considerado que es por la eficiencia de los trabajadores exclusivamente.

La alta gerencia también debe tener en cuenta factores como el mantenimiento preventivo de la maquinaria, la limpieza del lugar de trabajo, el deseo de que el proceso de

producción este libre de errores y una actitud que piense en la calidad en cada etapa del proceso de producción.

La habilidad y la motivación son ingredientes fundamentales para el buen desempeño del empleado. Los trabajadores de hoy poseen más conocimientos y habilidades que antes.

Aquí se presentan algunas sugerencias que ofrecen los nuevos gerentes para mejorar su actitud en el trabajo.

En el libro "La administración mexicana en transición", menciona Kras (1991), una serie de entrevistas que realizó a través de un cuestionario en inglés-español con 27 gerentes mexicanos "modernos" (del Distrito Federal y Monterrey) y 10 ejecutivos estadounidenses. Que dan algunas sugerencias para el manejo eficiente de las empresas:

- Al adoptar una actitud positiva y utilizar la creatividad de ingenio natural del gerente mexicano, se puede resolver, de una nueva manera, los viejos problemas.
- Al poner los planes por escrito, se pueden analizar el orden de prioridad de las actividades, la coordinación que se requiere con otras secciones o departamentos, y disminuye el riesgo de olvidos.
- Cuando algo sale mal, evitar culpar a alguien, al subordinado, a otro departamento, o a una fuerza exterior "incontrolable". El reconocer "el problema está en mi área, así que yo soy el responsable".
- Escuchar a los subordinados y aprender de ellos, no aparentar saberlo todo. Es una manera efectiva de estimular la participación y el desarrollo del potencial de los subordinados.
- Aprender a decir lo que piensan, sin temor de un rechazo o sentirse manipulados por parte del director general, y

en caso de que se acepte su sugerencia, estar preparado para comprometerse.

- Tener capacidad para capacitar y desarrollar a los subordinados. Descubrirá que unos cuantos minutos con su gente a intervalos frecuentes, es más valioso que las reuniones largas y menos frecuentes.

Muchos gerentes dicen que la capacitación es una pérdida de tiempo, sin embargo, es necesario tomarse el tiempo para cerciorarse de si escucharon o entendieron las explicaciones, haciendo que el subordinado repita o explique de nuevo, las sugerencias que se le han dado.

- Una de las quejas de directores respecto a sus gerentes, y de los gerentes respecto a sus subordinados, es la falta de seguimiento y control de actividades. El gerente moderno tiene que aceptar todo lo que sucede en su área, comprometerse e identificarse con la empresa.

A su vez, invertir tiempo para sus subordinados ayudando, animando y supervisando para asegurar que tienen lo necesario para realizar bien su trabajo. Otro aspecto importante es el de escuchar y felicitar a sus subordinados, hasta que el lema "hacerlo bien desde el principio" se vuelva una costumbre cotidiana.

- Tiene que planear realísticamente. el gerente mexicano que toma sus compromisos en "serio", proporciona alternativas realistas basado en el conocimiento profundo de su área.
- Muchos ejecutivos modernos han confirmado que para que un director sea efectivo en las relaciones con su grupo administrativo deberá tener empatía, ya que es indispensable en cualquier organización donde se proponen desarrollar a los subordinados al máximo.
- La mayoría de gerentes tradicionales considera que la rotación de personal es algo sobre lo que tienen poca in-

fluencia o control, en estudios que se han hecho en el norte de México, se ha visto que la responsabilidad de la mayoría de la rotación y del ausentismo es responsabilidad de la administración.

La investigación a la que se refiere Kras (1991), señala que es necesario: examinar el proceso de reclutamiento y selección dándole una orientación realista y cuidadosa, implantar un riguroso programa de inducción y capacitación, supervisión y capacitación en el trabajo y revalorar el papel del director de recursos humanos para disminuir la rotación y ausentismo.

- Las organizaciones "tradicionales" y las "modernas" tienen problema por la falta de personal capacitado tanto en el área técnica como en la administrativa. En estas dos categorías existe una escasez aguda de personal competente y capacitado en México.

Capacitar a su propia gente, colaborar con instituciones educativas estableciendo enlaces estrechos han ayudado a producir profesionales que requieren las organizaciones modernas.

Por ejemplo, en la industria Syntex se ha impulsado un programa de "tesistas" en el que se pretende que gente joven con talento se incorpore a la empresa y le brinden elementos para desarrollarse (González G., 1991).

También Martínez E. (1991) en su artículo "México ante las nuevas tecnologías", menciona sobre Syntex, que dirige el Lic. Gallegos, que las empresas dedican mucha atención a la vinculación con instituciones educativas como la UNAM y el CONACYT entre otros.

La educación adquiere una virtual importancia; por ejemplo, el desafío educativo, tanto en Estados Unidos como en

Japón están incrementando año con año la educación y la capacitación, como respuesta a la reorientación industrial.

Martínez O. (Junio 1993). En su artículo La reevaluación educativa indispensable para la reforma estructural. "En un ambiente de cambios estructurales ... Canadá se apresta a profundizar la reforma educativa, a fin de contar con un soporte duradero a la competitividad de su economía, ya que el financiamiento educativo parece no estar rindiendo los frutos deseados, especialmente cuando se le vincula con el crecimiento de la productividad". El sector privado invierte en educación y capacitación el 0.25 por ciento del producto interno bruto PIB y el gasto total en educación es de 7.12 por ciento".

En comparación con México en 1992 el gasto federal destinado a la educación alcanzó el 0.37 por ciento, que nos ubica a dos tercios de distancia de lo recomendado por la UNESCO.

En Japón, el gasto total en educación es de 5.33 por ciento y el gasto del sector privado para educación y capacitación es de 1.40 por ciento del PIB. Mientras que en Estados Unidos el gasto es de 5.44 y 0.66 respectivamente.

Por lo que se concluye que México, entre otros aspectos importantes deberá tomar en cuenta su inversión hacia la capacitación y la educación, para vincular a la planta productiva en mejores términos y ser más competitiva.

En la medida en que México cuente con personas capacitadas, las cosas se darán más fácilmente y estaremos en condiciones de competir con economías más desarrolladas, estamos seguros que invertir en la formación de recursos humanos es una inversión a largo plazo.

Otro punto importante que destaca Kras (1991), es el aspecto sindical. la mayoría de las empresas mexicanas están sindicalizadas, por lo cual es necesario tener un gerente de relaciones laborales con un conocimiento amplio de los sindicatos locales y de sus líderes, de la legislación laboral y conocer a fondo la Ley Federal del Trabajo (LFT).

Las empresas modernas tratan de que el trabajador exprese sus quejas y se le atiendan sin que tenga que recurrir al sindicato, se preocupan de asegurar que esa fuerza laboral este contenta, productiva y realizada en su trabajo.

Propone Kras (1991), un ejercicio para ayudar a la administración en el proceso de análisis y evaluación que puede ser útil para el director general y hasta los supervisores. Este ejercicio es un esquema detallado de diferentes factores y actitudes que se encuentran en los dos enfoques administrativos:

En el izquierdo el enfoque tradicional y en el derecho el modelo de administración moderno mexicano, y entre los extremos una escala de A a D, donde el participante señala donde se encuentra: al contestar debe intentar ser lo mas honesto posible.

T. ---> A B C D ---> M.



Los aspectos que toma en cuenta este ejercicio son: filosofía y objetivos, planeación, organización, delegación, control y seguimiento y evaluación de gerentes. Al término del ejercicio, el director general y su equipo administrativo podrán realizar un análisis de las fuerzas y debilidades, lo cual les dará una idea de donde se encuentra su administración actualmente (Kras 1991).

En cuanto a la empresa estadounidense, se menciona en el reportaje de Llano C. (1992). Un nuevo espíritu de la empresa, donde cita a Lawrence Miller que identifica cinco valores primarios en la cultura occidental (estadounidense) que precisan ser revitalizados y puestos a la luz, si la empresa quiere subsistir y mantener el papel configurador en la civilización que ha venido ejerciendo hasta hoy. También menciona cinco puntos centrales en los que las motivaciones de los componentes de la sociedad estadounidense han sufrido una quiebra fundamental en las organizaciones, y son:

1. Las motivaciones mediante recompensas materiales son cada vez más inadecuadas.
2. El hombre empieza a sentir mayor atracción por un trabajo más intelectual y creativo que tenga su recompensa en sí mismo.
3. Los individuos disponen de opciones que les facilitan adiestrarse y organizarse sin necesidad de que otros los intuiden con un mando que implique más amenaza que impulso de superación.
4. Las necesidades de supervisión y gerencia son cada vez menos importantes; pueden lograr autodirigirse.
5. La economía mundial ya no es un campo de batalla entre tecnologías, sino entre habilidades gerenciales, y éstas dependen de creencias y convicciones que sustentan los directores de las organizaciones más que cualquier otro factor.

Este enfoque sobre las motivaciones, obliga al cambio de la definición gerencial y a crear nuevas expectativas y valores. Por lo que la empresa del futuro ha de basarse: en propósito, consenso, excelencia, unidad, desempeño, empirismo, intimidad e integridad.

Sin embargo, dice Miller, "no nos gusta tomar decisiones por consenso. Y ello se origina en buena parte debido a lo que se llama mitos culturales de individualismo". Que en otro momento también menciona Andrade (1987), como una debilidad del gerente mexicano.

Para comprender las motivaciones y los resortes psicológicos, se deben definir con calidad y precisión los objetivos de la empresa y crear los canales adecuados de comunicación para que los propósitos definidos lleguen a todos los niveles

de la Organización. Ya que es un aspecto fundamental del trabajo del directivo: asumir el liderazgo de un equipo humano no es una tarea fácil.

Por ello, pueden hacer contribuciones significativas al mejoramiento de la calidad y al nivel de productividad. Dependerá de la gerencia proporcionar el ambiente físico y social adecuado, que motive a los empleados a usar sus habilidades en el mejoramiento de su desempeño laboral (Barra, 1987).

Peters y Waterman (1985) citan al psicólogo Ernest Becker, quien afirma que el hombre obra impulsado por un "dualismo" esencial, dice: "necesita tanto ser parte de algo como sobresalir, y necesita pertenecer al equipo ganador al mismo tiempo que brillar con luz propia. Es el deseo vehementemente que tiene todo ser humano de ser tomado en cuenta".

Las empresas mejor dirigidas actúan de acuerdo a las teorías de calidad, en las cuales se pueden medir los costos, pero esos instrumentos son insuficientes para explicar el valor que tiene el entusiasmo de sus trabajadores.

También mencionan que es necesario revisar importantes principios económicos relativos al tamaño (economías de escala), la precisión (límites de análisis) y la aptitud en la conducción de las personas: al pedirles que destaquen y que produzcan cosas que funcionen (op cit.).

Si queremos entender las características del gerente mexicano es necesario enfocarlo desde la familia, que es prioritaria sobre el trabajo: desde pequeños los niños sienten gran seguridad emocional en la familia y a la vez son dependientes de ella, por lo que tenderá a aceptar la autoridad tanto familiar como escolar de manera conformista. Ya que las expectativas sociales moldean sus valores, hábitos, roles,

creencias, actitudes y pautas de conducta (Ver anexo 4, cuadro comparativo entre el ejecutivo mexicano, el estadounidense y japonés, en el que se establecen diferencias entre ambos).

En este ámbito se desarrolla el joven ejecutivo en el que la autoridad es aceptada y su responsabilidad se limita al fiel cumplimiento de las instrucciones, e inhibe su movilidad para desplazarse a otra ciudad u otro país.

En cuanto a la religión, la gran mayoría de la población es católica, por lo que sus actitudes y valores siempre se normarán por este aspecto. Narro y Hernández M. (1967), mencionan que el 98.3 por ciento son católicos y el 63.2 "guadalupanos".

Por lo que tiene una tendencia a aceptar el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, de una manera pasiva atribuyéndoles un origen sobrenatural. Esto implica un gran esfuerzo personal para sobreponerse a situaciones difíciles, reflejándose en el trabajo como falta de incentivos y en extremo como pereza.

También se ha observado que la necesidad de superación o de logro o de productividad en el mexicano, están ligados a la satisfacción del deseo del padre o de la figura de autoridad; sin embargo, en el papel de gerente es definitivo para establecer los niveles de motivación en los trabajadores y que debe aprovechar como un área de oportunidad para impactar la productividad (Serzo, 1987).

Otro aspecto que determina las características del ejecutivo mexicano dice Kras (1990), es la base del sistema educativo que prevalece en el país: es el nacionalismo de los mexicanos. En los primeros diez años de la niñez en la es-

cuela, se le inculca al niño gran orgullo a la pertenencia de un país de riqueza histórica y tradicional.

"La pedagogía mexicana se basa en el antiguo sistema francés cuyo fundamento consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos". Lo cual interfiere en la visión del ejecutivo para administrar adecuadamente una empresa.

En cambio la pedagogía anglosajona se basa en inferir de lo particular a lo general, lo que facilita avanzar de lo concreto a la aplicación práctica característica que distingue la actuación de los ejecutivos estadounidenses.

El ejecutivo mexicano es sensible, "es romántico", esto denota la gran dificultad para aceptar situaciones de "ganar" o "perder", por su extrema reacción ante la crítica y su dificultad para aceptar que no sabe.

Por otro lado, como compensación ha desarrollado una tremenda agilidad en la diplomacia. Tiene una mente muy ágil cuando se trata de ideas filosóficas y planes complicados; pero se le dificulta concretarlos.

Los buenos modales y la apariencia personal, son rasgos muy importantes que considera el ejecutivo para el logro y el desempeño de su trabajo. En cuanto a la concepción de buenos modales, le impide hacer un adecuado manejo de los conflictos, por lo que el gerente tenderá a tratar a los trabajadores de manera autocrática o bien Laissez-Faire.

El aliño personal se considera como señal de buena educación. Así como la amabilidad, por lo que el trato hacia los superiores es de máxima cortesía y servilismo (Kras, 1991).

Otro estudio de las características del perfil del gerente mexicano se hizo a través de una muestra de 2,108 personas, casi todas de empresas privadas con preeminencia del sexo masculino y de las áreas de dirección general, producción, comercialización, recursos humanos, principalmente. Se eligió el modelo de William J. Redding, que provee una amplia variedad de comportamientos de gerencia situacional (Serralde, 1987).

Quien afirma que el gerente mexicano es efectivo en organizaciones de tipo convencional, burocráticas, con centros de poder bien ubicados en la parte superior de la estructura en los que el estatus y la especialización es un prerrequisito. Asimismo el gerente mexicano, por lo general se muestra energético cuando está respaldado por la jerarquía.

El el siguiente cuadro se concentran otras características del gerente mexicano.

- Le gusta exhibirse como conocedor y dominador.
- Suele ser crítico severo e irónico.
- Es trabajador, decidido y cuidadoso; celoso ante los cambios.
- Confiable y respetable, ante la superioridad responde con desusual disciplina.
- En situaciones de apremio, se torna errático y poco efectivo.
- Torpe en el trabajo participativo, adoptando a veces actitudes prepotentes.
- Es común la realimentación de arriba a abajo, en forma de reprimenda en público.
- El liderazgo predominante en la organización mexicana en general es de tipo autocrático. Similarmente el trabajo en equipo rara vez encuentra el foro apropiado.

(Serralde, 1987)

Otro punto de vista es el del Dr. Sergio Reyes de Grupo Dando S.A., quien dice que la insatisfacción en el trabajo dentro de la organización mexicana es grande por falta de oportunidades de participación y escaso reconocimiento.

Que el gerente mexicano es una persona de entrega total por su causa y buscara que la causa de la organización corresponda a la propia. Sin embargo, la imagen del gerente

mexicano cuando es visto por sus subordinados es diferente, esta no se ajusta a la que él tiene de sí mismo.

Y con respecto a los cambios que puedan afectar su estatus o sus intereses individuales, el gerente ofrece gran resistencia, y ésta es frontal, agresiva y determinante, lo cual puede ocasionar un bloqueo en el desarrollo de su función.

Asimismo, los principales atributos del gerente mexicano que considera Serralde (1987) son:

PRINCIPALES ATRIBUTOS	PRINCIPALES DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> -Buenas relaciones con la superioridad. -Implantación de decisiones. -Tiene influencia y magnetismo con subordinados. 	<ul style="list-style-type: none"> -Planeación. -Manejo de conflictos. -Trabajo en equipo.

(Serralde A., 1987).

Aguilar V. (1992) en su artículo Como retener al personal manifiesta según la World Leadership Survey elaborada por la Harvard Business Review, y el artículo de S. A. Hewlett, Mencionan que de acuerdo a los resultados de la encuesta que se realizó, la mayoría de las empresas en el occidente, están de acuerdo en que sus ejecutivos requieren de mayor entrenamiento y capacitación, y que las empresas deben tomar mayores responsabilidades en este aspecto.

Y añaden que los tres principales elementos para obtener éxito en los negocios son: servicio a clientes, productos de calidad y habilidades laborales. Y reiteran que para lograrlo se requiere de educación, capacitación, motivación, flexibilidad y un buen ambiente de trabajo.

En la misma revista Expansión, Pablo Casares y Luis Javier Mier, en su artículo "Liderazgo para la productividad" mencionan que el aspecto de la comunicación y el liderazgo de jefes y supervisores son necesarios para lograr la identifi-

cación y el compromiso del personal con la empresa, los objetivos y filosofía de la organización. Por ejemplo:

- Proporcionar información oportuna y pertinente para la realización del trabajo.
- Corregir de manera apropiada los errores y motivar al personal para su superación.
- Reconocer y expresar el reconocimiento que merece el esfuerzo que el personal realiza y destacar la calidad de su trabajo.
- Reconocer y aprovechar los conocimientos y habilidades del personal.

La teoría y la práctica del vivir puede tener un impacto tremendo en el desarrollo económico y esto especialmente en las naciones en desarrollo: los mexicanos trabajan más por persona que lo que trabajan los estadounidenses (Serralde A, 1987).

Los valores buscados por los individuos o por la empresa, funcionan como motivadores y el proceso es constante: valorar, preferir, decidir. El objetivo de los valores en los líderes y ejecutivos es aprender a enfocar a las instituciones en su carácter esencial de agencias de valores específicos y promotores de los valores connaturales a sus instituciones (op cit.).

Al desarrollar creativamente los valores más altos a nivel personal e institucional, los valores podrán promisoriamente servir a las necesidades de efectividad y supervivencia de las organizaciones.

Se puede concluir que el gerente mexicano es una persona que está preparada para trabajar en organizaciones flexibles, pero requiere de un cambio de mentalidad para actuar con mayor apertura respecto a los subordinados: ofrecerles tareas desafiantes, permitir que tomen la iniciativa, que asuman y estimulen su desarrollo y motivarlos apoyando el trabajo en equipo, potencializando su talento creativo.

Asimismo, en términos generales las empresas exitosas requieren de ejecutivos con pensamiento analítico, capacidad de planeación e implantación; características que se están desarrollando en las nuevas generaciones de ejecutivos mexicanos; por lo que también es necesario el cambio en los planteamientos educativos para favorecer las capacidades de discernimiento, participación y trabajo en equipo.

A continuación se exponen algunas características del gerente japonés.

CARACTERISTICAS DEL GERENTE JAPONES.

La cultura japonesa de tradición milenaria ha destacado el valor de pertenencia al grupo (familia, escuela, empresa, etc.). Consideran al grupo como una oportunidad de dar y aportar para beneficio común.

La diferencia de la mayoría de las empresas japonesas con las de otros países es que se tiene una buena gerencia. La administración japonesa tiene dos características: la práctica de que la autoridad viene de abajo hacia arriba; y una cohesiva organización de grupos de trabajo.

En la empresa japonesa el trabajo administrativo está dividido en tres niveles: la alta gerencia, la media gerencia y la baja gerencia o personal administrativo (Ogliastri, 1988).

La alta gerencia tiene como responsabilidad proporcionar un sentido de misión a la empresa y lograr un consenso interno y externo, y ser guía de la filosofía de la empresa y de la estrategia a largo plazo.

La función de la gerencia media es el desarrollo del personal. Las políticas de capacitación del personal van dirigidas a un desarrollo en el trabajo mismo. Y la baja gerencia o personal administrativo trabaja en el logro de los objetivos de la organización en pequeños grupos. La jerarquía está basada en la edad y en la antigüedad, y la escala salarial tiene pocas diferencias en los diferentes niveles jerárquicos.

El gerente japonés tiene por característica: la modestia y la constante autocrítica, y está plenamente consciente de sus propias limitaciones, así que su éxito dependerá de hacer funcionar un grupo bien integrado y colaborador. La selección de personal es muy importante y se considera estratégica para la organización, y la función de la capacitación es fundamental.

Aparentemente, dice Ogliastri (1988), la remuneración es baja en comparación con los sueldos de otros países, pero este salario es integral de un seguro social, de educación gratuita, y subsidios de cafetería y vivienda.

Ahora bien, la carrera de un alto ejecutivo japonés inicia con los logros en la escuela, y da por resultado una fuerte motivación y espíritu de superación para todo el personal de la empresa.

Otra característica del gerente japonés es la capacidad de hablar clara y verazmente, quizá esta habilidad sea de las principales en el ejecutivo; así como la habilidad para integrar y desarrollar a su grupo de trabajo (debe tener suficiente autocrítica para conocer sus limitaciones y pedirles ayuda a los demás miembros de su grupo), es decir que compensen sus propias limitaciones. La relación de amistad se basa en la realidad.

Estas características del sistema gerencial japonés, dan la posibilidad de ascender a sus ejecutivos hasta el más alto nivel: la importancia de ser guía espiritual y personal en la organización, el largo plazo de la carrera, la gerencia participativa y por consenso, etc.

Para concluir, se observa que las empresas japonesas son organizaciones totales en el sentido de que son el eje central de la vida de sus empleados, quienes dependen de la organización para todas sus necesidades. "La organización japonesa muestra una fuerza motivacional importante en la ideología, en los valores y en el sentido moral" (Ogliastri, 1988).

Otro enfoque es el que ofrece Noguez R. (1988) en su artículo *Japón. S.A.: Un ejemplo para el administrador mexicano*, se pregunta: ¿Qué puede aprender el directivo y gerente mexicano del ejecutivo nipón?

En primer lugar, ser consciente de que el pueblo japonés, ha demostrado poseer una extraordinaria actitud, aptitud, disciplina y disposición al trabajo, que ha repercutido en una cultura corporativa de productividad, además de un compromiso de la empresa con el trabajador en el que el empleo está garantizado de por vida.

Las relaciones con los subordinados son como en familia, la administración está orientada a los recursos humanos, se tienen juntas matutinas para hablar acerca de la problemática de la empresa: la identificación del empleado es con su empresa.

Para ellos todos los problemas son importantes, como lo ejemplifica el proverbio "en busca del último grano de arroz". Los gerentes japoneses piensan en términos de "clientes para siempre", "empleados de por vida", "socios, proveedores y dueños", y además han sabido apoyarse en la sa-

biduría de consultores extranjeros como lo han sido el Dr. W. Edwards Deming y el Dr. J. M. Juran.

Tanto el directivo como el gerente mexicano deberán comprender una condición irrenunciable de este éxito: la revolución mental o el cambio de actitudes, es claro que ellos pueden aprender muchas cosas de la experiencia japonesa.

Ya que las transacciones comerciales son una forma de comportamiento cultural que se deriva de las costumbres sociales, prejuicios culturales e ideológicos de los países que realizan dichos intercambios.

Así como es necesario el cambio de actitudes, también es necesario el cambio en algunas leyes, en los campos laboral y educativo, que permita establecer los modelos de calidad en nuestro país.

En este sentido comenta Robledo E. (1992) en Desacuerdos de obreros y patrones sobre el pacto de productividad. En este artículo en el que el abogado Adolfo Tena M., excatedrático y miembro de varios comités laborales, expone algunas de las posibles modificaciones a la LFT (Ley Federal del Trabajo). Dado que a sesenta años de existencia de dicha ley en este momento, "se hace indispensable formar la cultura de productividad en el trabajador, pues la LFT se excede en proteccionismo para convertirse en paternalista, con rigidez extrema, la cual afecta a los propios trabajadores. Si progresa la empresa, ellos pudieran progresar también".

En el mismo artículo, el Sr. Francisco Hernández Juárez, secretario general del sindicato de telefonistas, menciona: "Se debe abrir un capítulo especial para tratar los aspectos que se deriven de la modernización de las empresas, sin afectar las conquistas laborales. En concreto: productividad, capacitación y condiciones de trabajo".

En el siguiente apartado se mencionará el perfil del gerente estadounidense.

CARACTERISTICAS DEL GERENTE ESTADOUNIDENSE.

Para este, en el orden de prioridades, aparece el trabajo, después la familia. Al padre, normalmente no se le considera como figura de autoridad. Los hijos crecen obligados a ser autosuficientes, independientes y competitivos.

El individualismo y la competencia son cualidades valoradas. El joven universitario a menudo vive fuera de su casa, por lo que experimenta un sentimiento de libertad e independencia. En la educación se favorece el ser críticos, no conformistas.

Sus valores principales son la honradez, la confiabilidad, la rectitud y la diligencia. Está inmerso en una sociedad en la que el ciudadano respeta y obedece la ley.

La clase media acepta el orden social y legal que los protege, y tienden a una aceptación del sistema de valores establecido.

En cuanto a la religión, la considera como un asunto muy personal. Su educación en general se centra sobre su propio país y pocos conocimientos de historia, geografía, literatura, etc.

El joven empresarial presenta normas elevadas de conducta ética y limitada destreza en la expresión escrita. También es muy patriótico, siente la superioridad de la "forma norteamericana de vivir". Tiene como principio no mezclar los nego-

cios con las emociones. La cortesía y la diplomacia, con frecuencia se olvidan por el afán de "llegar al grano" (Kras, 1990).

Valora los logros, y en función de esto a la persona. Por lo que todos sus esfuerzos los encausa a ganar dinero.

El gerente de hoy debe estar preparado técnicamente, ser un líder respetado, orientado hacia las personas y concededor de las técnicas más modernas, tanto de las ciencias del comportamiento como de las prácticas comerciales efectivas.

Es importante que el gerente exprese con claridad su preocupación por la calidad y la productividad, hacer hincapié en altos estándares, ya que la calidad y la productividad son elementos inseparables (Barra, 1987).

Los estadounidenses centran su atención en su empleo y en las tareas que se necesitan desempeñar. El trabajo duro representa una virtud, un sentimiento de cumplimiento que es fuente de orgullo personal y de satisfacción. Para ellos la responsabilidad es un atributo personal, como la madurez o la lealtad (Díaz-Guerrero, 1993).

Otra característica del gerente estadounidense es estar pendiente de que se implanten mejoras en toda la organización y asegurar las recompensas equitativas por mejora en la calidad y los niveles de productividad. El gerente debe mostrar respeto por los individuos, además de ser diplomático y hábil para mantener bien informado a sus superiores, colegas y subordinados, manteniendo una política de puertas abiertas.

Los gerentes deben estimular la participación, ser receptivos a las sugerencias de sus empleados y proporcionar realimentación constructiva sobre el desempeño (Kras, 1990).

Desde otro punto de vista, Bass (cit. en De la Cerda, 1993) reviso una investigación hecha en Estados Unidos, Japón y Australia, donde informa que los directivos sienten la necesidad de:

- Mayor educación.
- Que la actuación ejerza un efecto mas directo sobre la recompensa.
- Un mejor uso del ordenador (computadora).
- Hacer hincapie en las destrezas interpersonales.
- Que a directivos como al personal laboral, se les conceda mas oportunidad de autonomia.
- Atención a factores ambientales externos, como pueden ser, demandas de los clientes, disposiciones gubernamentales.

Otro aspecto a considerar son las características del ejecutivo estadounidense:

EJECUTIVO ESTADOUNIDENSE

1. Eficiente, preparado.
2. Organizado, metódico, disciplinado.
3. Analítico, planeador.
4. Responsable, cumplido, estricto en el sanejo del tiempo.
5. Frio.

Concibe la vida para disfrutarla y para ello transforma su entorno.

En el ambito laboral, las relaciones son impersonales, han desarrollado valores como la eficiencia, los resultados concretos, la especialización enmarcados en reglas y normas bien definidos, con una orientación fundamental hacia la tarea.

Han mostrado un alto nivel de desarrollo tecnológico, es un pueblo individualista, competitivo. Sin embargo, no está produciendo los mejores resultados.

La naturaleza cambiante del potencial laboral significa que los empleados exijan un trabajo con mas sentido, que les permita el crecimiento personal y el poder hacerse responsables. Quien pretende comprometerlo con la productividad

y la calidad a base de discursos, de reglamentos, de reestructuraciones organizacionales, talleres de control de calidad, se queda a nivel de síntomas; no logra el objetivo para comprometerlo con la productividad y la calidad.

Como se ha podido apreciar, la motivación es fundamental para lograr la identificación y compromiso de la gente con la organización. También es la mejor manera para fomentar la lealtad del personal, con sensibilidad y disposición para atender sus necesidades. Por lo que se deduce que los valores buscados y perseguidos por los individuos y por las empresas, funcionan como motivadores, están presentes en las múltiples decisiones diarias que hacemos, ya que antes de preferir y decidir, tenemos que valorar.

Este principio ha sido enfatizado por los japoneses que retomaron las prácticas motivacionales de las organizaciones deportivas de Estados Unidos, 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.

Ahora bien, el papel del gerente es definitivo para el establecimiento de la motivación, en el sentido que afirma Kasuga (1992) e Ishikawa (1986), es alcanzar un alto factor de innovación a través de personas motivadas y dignificadas en el trabajo para dar adecuados resultados en equipo.

Tomando en cuenta además que la dirección general debe estar convencida, involucrada y comprometida con un programa de calidad bien establecido donde en cada una de las áreas deberán estar claramente definidos sus compromisos en materia de calidad, y a la vez que todos los integrantes de la empresa se involucren, comprometan y participen en actividades definidas en plazos específicos.

Se puede concluir que la buena gestión no es exclusiva de Japón, que es posible en todos los países tomando en cuenta la configuración personal de los valores, el refuerzo mediante el entrenamiento y el predicar con el ejemplo: actuando con el trabajador y cuidando del producto.

En el siguiente apartado, se mencionarán algunos ejemplos de empresas que han sido reconocidas por su esfuerzo y trabajo de muchos años, con lo cual han sido denominadas empresas de éxito, que han aplicado la administración de calidad total.

4.4 HISTORIAS DE ÉXITO EN EMPRESAS MEXICANAS.

Existen en México empresas que han obtenido reconocimientos internacionales por la calidad de sus productos o servicios, a continuación citaremos algunos de los "casos" publicados por la fundación mexicana para la calidad total.

Aeroméxico (1986) es un caso de calidad total, que comenta González E. en la revista especializada Calidad Total, logro 97 por ciento de puntualidad en salida, lo que resulta superior al promedio en las líneas aéreas de Japón y Estados Unidos (el promedio de éstas fue de 88 por ciento), incremento 125 por ciento el número de pasajeros transportados por empleado con el 55 por ciento menos de personal, y para 1990 superó esta compañía sus propios récords estableciendo una marca mundial, situación que ha sido comentada por el Wall Street Journal y el Daily News.

Ahora el personal tiene oportunidad de participar en las decisiones, de sugerir mejoras, funcionan un buen número de

circulos de calidad y han descubierto capacidades de personal que antes no conocían. La gente trabaja con entusiasmo y con orgullo de pertenecer a una excelente aerolínea mexicana.

El Arq. Pedro Cerisola y Weber, director general de Aerovías de México opina, "tenemos en nosotros mismos a nuestro mejor competidor". añade que se ha creado una gerencia de control total de calidad que opera en el ámbito de la dirección técnica y de operaciones, y cuenta con el área de aseguramiento de la calidad, donde están elaborando los apoyos para las auditorías de calidad y el área de desarrollo y promoción de la calidad; ya existen 33 círculos de calidad que operan satisfactoriamente, y además se preparan materiales de propaganda destinados al convencimiento de que la calidad es indispensable.

Por otra parte, en cuanto a la capacitación, se preparan cursos sobre el tema de calidad con duración de nueve horas, dirigido al personal de confianza con mando y a los profesionistas técnicos.

Continúa diciendo el Arq. Cerisola, "por otra parte, desde el punto de vista del usuario, hemos visto que los indicadores de eficacia se han incrementado en forma notable, por ejemplo: anteriores estándares de 74 por ciento en 1982 y 81.4 por ciento en 1983, comparables con el 78 por ciento con el que operaron la Delta y Southwest".

"Así también, se debe reconocer que la calidad se puede terminar por las exigencias de un sindicato". Es importante mencionar que la recontractación de personal en octubre de 1988, se hizo con la clara intención de mejorar la calidad. "Esta etapa nos tatuó la camiseta", había muchísima agresión, pero también había reconocimiento y recompensas, comenta una supervisora de sobrecargos.

Otra empresa exitosa es Sealed Power Mexicana fue reconocida en 1989 por la compañía Ford de México con el premio Q-1, lo que significa tener un desempeño extraordinario de acuerdo con las demandas de excelencia. Es la única empresa que fabrica anillos de pistón originales para motores en México. Las metas de producción las fijaron los propios trabajadores de acuerdo con la capacidad individual.

El costo comparativo de fabricar estos motores en México ha sido un factor principal para que se transfiera a nuestro país este importante volumen de fabricación; pero la calidad alcanzada es lo que ha consolidado a esta empresa.

En esta compañía se implantó el sistema de educación en calidad que entre otros aspectos consistió en el cambio, calidad total conceptos y filosofía, la filosofía de la empresa, el proceso de calidad total, medición de la calidad, trabajo en equipo, valores y características del trabajador mexicano (Peon, 1989 y Rodríguez, 1992).

Y lo más trascendente es que el sindicato y la empresa encontraron que podían conjuntar sus objetivos de calidad total de sus productos y servicios.

Otros casos representativos son las empresas ganadoras del Premio Nacional de Calidad 1990, que se otorga por la calidad de toda la empresa: Alambres Profesionales, American Express Co. en México, Hylsa-División Alambión y Varilla, Xerox Mexicana, Planta Aguascalientes.

Otras empresas de éxito que han implantado modelos de calidad son las industrias cementeras APASCO y CEMEX, más importantes del país en su ramo. Han demostrado gran dinamismo de exportación, en especial a los Estados Unidos.

En los últimos años el saldo en la balanza comercial de la industria cementera ha sido superabitarario, aún cuando han decrecido las exportaciones y aumentado las importaciones (Industria cementera, 1991).

Continuando con las historias de éxito, Torres M. (1990) comenta en Un brindis de calidad, que "en 1990 se implementó una estrategia de calidad total en la empresa Tequila Sauza, desde procesos de elaboración más eficaces hasta la disminución de inventarios y una mayor rentabilidad" (Rico T. 1992).

Se inició por sensibilizar a todo el personal y generar un cambio de actitudes a través de un ambicioso programa de capacitación que incluyó 1,746 horas. De haber estado casi ausente la capacitación en la política de la empresa, se convirtió en uno de sus pilares.

Dice Berrueta, director de la empresa, "Hemos ido relacionando la capacitación con la difusión de las acciones y la filosofía de calidad, porque pensamos que la retroinformación de los logros o los problemas vividos, nos mantendrán permanentemente abiertos a la calidad".

Aún trabajan en los "costos de no calidad", se detectaron 494 causas, sobre los cuales se tomaron las medidas pertinentes y, en abril de 1992, se habían reducido a 364.

Una de las primeras estrategias con que arrancó el proceso de calidad total en Sauza, fue el establecimiento de los llamados equipos de mejora; hasta ahora se llevan formados 80 grupos, Berrueta afirma "A través de su participación hemos logrado aumentar la eficiencia en muchos puntos".

Y Torres lo avala "los equipos de mejora son los que han contribuido en el avance de Sauza, ya que sus resultados han

demostrado que la participación de la gente incrementa la calidad y la productividad en la empresa".

Según dice el gerente de calidad de la compañía, las principales resistencias se encontraron en elementos de los mandos intermedios hacia arriba, algunos de los cuales, al no adaptarse al cambio se quedaron en el camino como víctimas de la calidad.

Otro caso de éxito es el de operadora Vips. Vips se da el lujo de vender franquicias desde 1978, y las maneja como un negocio paralelo. Se han extendido a otros países, por ejemplo en España existen 17 restaurantes Vips, y siguen la filosofía y políticas de la empresa en México con programas de excelencia.

Lo que caracteriza a esta empresa es su ambiente de cambio en lo económico y en lo comercial para mantener su nivel de éxito. Su filosofía es orientar a toda la organización hacia la satisfacción plena del cliente, enalteciendo el valor de servicio, manteniendo una disciplina para favorecer la confianza de la clientela, modernizar su tecnología.

Así como en forma muy destacada la de apoyarse en valores para motivar a su gente, a través de un liderazgo fuerte y congruente.

Otra empresa es "Grupo Gráfico Romo", dedicada a la impresión de artes gráficas, con ventas de mil millones de pesos y una plantilla de 60 empleados. Esta empresa responde con calidad y servicio a clientes que solicitan trabajos finos con una alta exigencia en sus necesidades de impresión.

A dos años de fundada, esta empresa ha sufrido fuertes cambios en su cultura organizacional, ya que su director general Lic. A. Romo, convencido de los principios de excelencia

cia, ha introducido esta estrategia y se ha visto reflejada tanto en la actitud de sus trabajadores como la alta calidad de sus productos y servicios.

Para 1992, pretende invertir tanto en la preparación para arrancar la nueva tecnología como en el desarrollo y superación de los trabajadores. Reforzando conductas positivas hacia el logro de los objetivos de la empresa y hacia la mejora continua de la calidad de los productos y servicios.

El Grupo Gráfico Romo, cada tres meses celebra un evento con todo el personal, en el que el director general informa sobre el avance de los principales proyectos de la empresa y realiza la premiación de los campeones de productividad, de calidad, de puntualidad y de los círculos de calidad que hayan aportado la mejor idea al mejoramiento de la calidad.

Otorgándoles diplomas y les envía a las esposas e hijos una carta de felicitación. Para quienes acumulen más puntos a través los trimestres se les entregan premios en artículos para el hogar. Estos eventos trimestrales les sirven para fijar nuevos retos y para buscar mayores estímulos.

Para completar la formación de los trabajadores, en estos eventos se canta el himno nacional, y todos los días ondea la bandera en la parte más alta del edificio de la empresa, con el objeto de desarrollar un sentimiento de mexicanidad entre todos los que labora en ella.

Esta empresa ganó el Concurso Nacional de Círculos de Calidad en 1992, auspiciado por Jetro, la Conacinttra y la Concanaco y se prepara para el premio Deming Internacional de Calidad en 1993. Esto nos lleva a una reflexión, que cuando una empresa mexicana, por pequeña que sea, es dirigida por un empresario comprometido con su empresa, con sus trabajadores

y con su país, es capaz de alcanzar logros verdaderamente sorprendentes.

Otra aportación a la excelencia la hace el Lic. Abraham Romo al aplicar la propuesta del modelo de excelencia del Colegio de Graduados en Alta Dirección A.C., quien en su libro "Sistema empresarial de mejora continua", nos ilustra de una manera clara, sobre las propuestas de este modelo, inspirado en el libro "Excelencia directiva para lograr la productividad", escrito por Cornejo y Rosado (1987).

Menciona que con el apoyo de asesores especializados, él fue aplicando cada uno de los diez pasos. Refiere Romo, que el sistema empresarial de mejora continua funciona con todos y cada uno de los integrantes de la empresa. (Ver capítulo dos, págs. 66-69).

En este sistema, el empresario aprende a escuchar y a canalizar las inquietudes, las observaciones y sugerencias de sus subordinados.

También el Lic. Romo utiliza una herramienta fundamental del sistema empresarial de mejora continua, emplea la carta de productividad. Esta carta constituye una herramienta importante en la comunicación interna de la empresa, porque a través de ella tendrá control el trabajador, sobre sí mismo, sus tareas, actividades y resultados al ser informado semanalmente respecto a los logros, estadísticas, valor y calidad humana de él y su equipo laboral.

Otro punto importante de este sistema es el que conlleva a una evaluación en la que el subordinado es evaluado por sus supervisor, y este por sus subordinados bajo la filosofía de resultados y participación.

Asimismo Romo, en su empresa, también ha establecido las funciones principales y sus estándares de producción en todos los puestos y departamentos, y la búsqueda constante de perfeccionamiento en los procedimientos haciéndolos cada vez más sencillos. Se apoya, para analizar los problemas de calidad, en el círculo de control del Dr. Deming: planear, actuar, verificar y mejorar, explicado en el capítulo dos.

Otro caso de éxito, pero con la estrategia de círculos de calidad en México, es el que nos relata H. Kasuga (1992), el cual mencionaremos a grandes rasgos. El círculo "pumitas" que se formó en una empresa que se dedica a fabricar estuches, bolsas y envases. El principal problema de esta empresa era el de entregar los pedidos especiales fuera de tiempo y con baja calidad.

A través del círculo llegaron a la solución planeando el cambio del proceso de producción. Se simplificó este ampliando las actividades, por ejemplo: en el departamento de corte se realizaban dos funciones, sellado y estampado. La calidad y el acabado mejoraron y el tiempo se redujo notoriamente. A la vez en cada uno de los procesos se organizaron en sus respectivos círculos, llegando a solucionar su problema tanto de calidad como de tiempo.

Al contemplar estos reportes, se observa la importancia de que la dirección general este convencida para implantar una estrategia de calidad, de excelencia, o bien, de círculos de calidad. El reto para directivos y trabajadores mexicanos es la renovación hacia la excelencia, la búsqueda de la calidad y la productividad.

Algunos resultados obtenidos por (Burciaga y Márquez, 1990 cit. en Cabrera e Islas, 1992), en las empresas encuestadas: Aeroméxico, Alumex, Canamex, Ciba Geigy, Citizen, Conelec, Crolls, Champion, Chiclets Adams, Chrysler, Fester,

IRSA, Hylsa NCR, Hotel Nikko, Pepsi Corp., Philips, Primex, Resistol, Rohm & Haas y Texel, etc., reportan que estas empresas están utilizando diversos modelos de control de calidad como: control de calidad, control total de calidad, aseguramiento de calidad, círculos de calidad, métodos estadísticos y justo a tiempo.

Por ejemplo, Chiclets Adams recurre a círculos de calidad y uno de sus objetivos ha sido el autocontrol de la producción por parte de los obreros; Hylsa utiliza círculos de calidad, y calidad de vida en el trabajo, sus logros se ubican en un mayor desarrollo personal de los empleados, el personal se encuentra muy bien integrado e identificado con la empresa; Resistol trabaja con calidad total, ha modificado los valores de sus miembros, logrando que éstos se preocupen por sí mismos en una esmerada atención al cliente. También menciona a Aeroméxico que utiliza control total de calidad y círculos de calidad.

El resto de las empresas no reportaron sus resultados de la aplicación de los métodos de calidad utilizados por tener poco tiempo de haberlos implantado y/o que no contaron con sistemas de evaluación de los procesos.

Para concluir, observamos que la filosofía es esencial para que una empresa opere con calidad, es importante que tenga sus principios bien fundamentados y haga su propia adaptación considerando su idiosincrasia, además que esté todo el personal involucrado.

V. INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN LA IMPLANTACION DE LOS MODELOS DE CALIDAD MEXICANOS.

5.1 LA INTERVENCION DEL PSICOLOGO EN EL PROCESO DE CALIDAD.

Se acrecentará la imagen del psicólogo como agente de cambio al promover la credibilidad y el involucramiento de la gente.

El psicólogo debe ser sensible y perceptivo a los cambios que se presentan en su entorno. firme, asertivo, negociador y persuasivo. Su preparación profesional le apoyará para la comprensión de la cultura de las empresas e idiosincrasia del trabajador mexicano.

Por otra parte, el psicólogo que realiza funciones de consultoría, debe tener un sentido claro de la misión de su trabajo y creer firmemente en lo que esta realizando.

El cambio y transformación de las empresas ofrece al psicólogo amplias perspectivas de trabajo. Dado que su propia formación académica le proporciona el conocimiento sobre el comportamiento humano, puede actuar como retroinformador al procesar la información, presentarla y categorizarla a los grupos de trabajo, y como conciliador de opiniones e intereses de grupo.

Por lo cual consideramos que es el profesional indicado para diseñar e implantar estrategias de modelos de calidad en

las empresas, así como en la intervención de la fase del proceso de cambio planificado.

De igual forma en las actividades y programas de seguimiento a los procesos de calidad que se hayan implantado. Apoyado en instrumentación estadística, en sugerencias de nuevas formas para integrar las reuniones con ejecutivos en los diversos niveles de la empresa, y como corolario, el psicólogo habrá de participar en la integración de la información para el cierre del proceso de los modelos de calidad implantados.

Aspiramos en este trabajo, que se destaque el papel del psicólogo como facilitador del cambio y su intervención en los procesos sociales, tanto de comunicación, liderazgo, manejo de conflictos, etc. Asimismo el psicólogo, como parte importante en la elaboración de instrumentos para hacer la implantación de un programa de calidad y el ejecutor en la planeación de los cambios, involucrando desde los directores hasta el último trabajador de la empresa.

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 cambios tecnológicos y las características de los mexicanos.

Ya que los mexicanos han demostrado su creatividad y su capacidad para aprender, así como otras características positivas. Es necesario romper mitos como el predeterminismo histórico de una cultura de inferioridad y derrotismo, y el pensar que "así somos", lo cual nos impide cambiar para ser mejores. Y el reto para directivos y trabajadores mexicanos es la renovación hacia la excelencia, la búsqueda de la calidad y la productividad.

El psicólogo es el profesional que puede ayudar a los trabajadores a adquirir un conocimiento de sus propias cualidades y debilidades para aprovechar las primeras y superar las segundas.

5.2 PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD ACORDE A LA PSICOLOGIA DEL MEXICANO EN EL AMBITO LABORAL.

Para alcanzar los objetivos propuestos en cuanto a modernización tecnológica, es necesario que los empresarios modifiquen su configuración organizacional y hagan más eficientes los procesos de la empresa, en cuanto a sistemas de compra, producción, comercialización y financiamiento, entre otros.

La capacidad de transformación y de cambio es el máximo privilegio del hombre; la creatividad para encauzar la frustración, la destructividad y la agresión que se vive en la actualidad, sugiere renovación y riqueza de alternativas.

PARA IMPLANTAR MODELOS DE CALIDAD QUE FUNCIONEN EXITOSAMENTE EN MEXICO, DEBEN CONSIDERARSE LOS SIGUIENTES FACTORES:

- Debe hacerse un diagnóstico previo de la organización para que el modelo se implante en base a los resultados arrojados por este diagnóstico.
- Evaluar el sistema de creencias, ya que en base a éstas se desarrolla la misión de la empresa. Hallar alguna modalidad que le permita a cada uno de los trabajadores

obtener un trabajo productivo que tenga significado para ellos.

- No se debe implantar ningún modelo de los ya existentes, aun cuando hayan obtenido resultados exitosos en otras empresas. Es preferible desarrollar un modelo propio adaptado a la cultura y a las condiciones socioeconómicas de cada empresa y su entorno.

- Hay que considerar que es un proceso a mediano plazo, que se necesitan mínimo dos años para empezar a ver resultados. Se aconseja que se mantenga una constante retroalimentación de los resultados que se vayan alcanzando para evitar que fracasen los esfuerzos realizados.

- Es conveniente que el proceso se inicie del vertice a la base y se vayan integrando equipos de mejoramiento de la calidad para ir involucrando y comprometiendo a todos los niveles de la organización.

- También sugerimos que se estudien las empresas que han implantado modelos de calidad, para saber que condiciones se dan para el éxito o el fracaso en cada una de ellas, a través de estudios longitudinales, porque sabemos que hay muchas variables que intervienen en la permanencia exitosa de las empresas.

- Aprovechar la experiencia y los conocimientos de todos los integrantes de la empresa.

- Hay que diseñar un modelo sencillo que se adapte a las características de la empresa. No debe ser tan sofisticado que dificulte su entendimiento y aplicación.

- Conviene trabajar con un consultor, pero sin llegar a depender de él. Solamente como apoyo y guía para la implantación del proceso. Un papel importante del psicólogo en la industria es el de consultor, donde se requiere que actúe de manera marginal: esto quiere decir que deberá estar lo suficientemente dentro de la organización para comprender los sentimientos y percepciones de los miembros, pero también suficientemente distanciado para ver a éstos en forma objetiva.

- Otro elemento importante es el sindicato, al cual se le debe involucrar y comprometer con la calidad.

Considerando lo expuesto anteriormente, haremos una propuesta de un modelo de calidad, en el cual retomamos algunos aspectos señalados por Deming (1989) en sus catorce puntos para la administración del mejoramiento de la calidad y también por Crosby (1988) en sus catorce pasos para implantar su filosofía de calidad.

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD

PASOS:

1. Definición de expectativas y compromisos. Clarificar con el máximo dirigente y su equipo de colaboradores cual sería el alcance del proceso, el campo de aplicación y que acciones y a que ritmo se van a llevar a cabo. El máximo dirigente debe estar convencido de que el modelo de calidad contribuirá a la eficacia de su organización. Conviene hacerle tomar compromisos concretos en el proceso.

2. **Definición o clarificación de la misión y objetivos de la empresa.** Establecer la función que la empresa debe cumplir ante la sociedad, clientes, proveedores y empleados. Fijar los objetivos generales.
3. **Diagnóstico.** Hacer, por medio de equipos de trabajo, una medición de los principales índices de resultados en la empresa; por ejemplo, niveles de productividad, estándares de calidad en los productos y servicios, etc., comparando los estándares reales contra los ideales, haciendo una evaluación precisa de las causas de desviación.

El uso profesional y perseverante de los datos estadísticos permite la toma cotidiana de decisiones, y a la vez lleva a las pequeñas mejoras. A este principio se le llama mejora continua de calidad, la cual para ser implantada requiere que las personas posean los conocimientos y habilidades requeridas por su trabajo y su producto, que tengan las herramientas, el material y la maquinaria adecuados para desarrollar su trabajo efectivamente.

4. **Educación y concientización sobre la calidad.** Establecer un sistema de educación en calidad por medio de equipos de mejora que serán responsables de difundir la misión y filosofía de la empresa en todas las áreas, asimismo se encargarán de fijar objetivos específicos de mejora en el desempeño.

Se puede decir que coincidimos con lo que han expuesto los principales autores de la calidad total, que ésta empieza y termina con la educación, pero la capacitación no es suficiente para implantarla, si no se toman ordenada y paralelamente otras acciones, como son: la forma de organizarse para la calidad, el diseño del sistema de aseguramiento y el mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo.

5. **Instauración de un programa de reconocimientos.**
Estimular los logros con premios en especie que impacten el ámbito familiar, aprovechando las características positivas del trabajador mexicano, como son: el ingenio, la flexibilidad y la afiliación.
6. **Formación del comité de dirección.** Integrar un equipo responsable del cumplimiento del sistema de educación en calidad.

Hay que asegurarse no solo de hacer las cosas correctamente, sino hacer las cosas correctas. esto no sólo es ser eficiente, sino también efectivo.
7. **Repetición del proceso.** Revisar anualmente los resultados y renovar el proceso. Desarrollar herramientas de medición de los resultados que sean confiables y válidas.

Se puede resumir, de los anteriores puntos, que en la medida que las empresas estén menos centralizadas, sean más formalizadas, tengan trabajadores mejor preparados y muestren una tendencia de crecimiento rápido; tendrán mayor probabilidad de sobresalir, de ser empresas más creativas e innovadoras, inmersas en una cultura de calidad.

En cuanto a la psicología industrial, tiene un amplio campo para favorecer el desarrollo paulatino de la estima del trabajador mexicano con técnicas adecuadas, hacer que el trabajador se interese y valore su trabajo, y que lo que hace coadyuve al desarrollo de su familia y de su país.

Para concluir, debemos tener presente que un proyecto de calidad debe ser realista, acorde a los medios financieros y humanos de cada organización.

A continuación se mencionan algunas recomendaciones.

RECOMENDACIONES PARA LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE CALIDAD

1. Que en el diagnóstico y en la implantación participe un psicólogo con experiencia en el manejo de grupos, procesos de calidad y con un conocimiento amplio de la cultura de la organización; de manera que funja como elemento integrador y facilitador del proceso.
2. El enfoque de calidad debe ser conducido de modo secuencial, evaluando la situación y verificando la factibilidad de la puesta en marcha. Considerando los progresos del sistema y los comportamientos humanos.
3. En todos los casos en que el estilo de gestión no ha sido evaluado se impone una puesta en marcha descendente partiendo de la alta dirección. Si hay un gran escepticismo y esta primera etapa parece difícil, se pueden utilizar operaciones piloto. Se elige un área que presente un carácter representativo y se realiza a escala un sistema de educación en calidad.

Por otra parte, una vez realizada con éxito la operación, hay que generalizarla. Un error común consiste en reproducir el mismo dispositivo en el resto de las unidades y, como las condiciones no son las mismas, se tiende a fracasar. Serán necesarios un nuevo análisis y un nuevo diagnóstico lo más completo posible.

Para finalizar esta investigación documental se presentan las siguientes:

CONCLUSIONES.

Como se ha podido observar, se avizora un panorama de gran expansión con respecto a las estrategias para implantar modelos de calidad, ya que se observa la necesidad de impulsar y desarrollar a las empresas para alcanzar la efectividad y el nivel de competitividad cada vez mayor, que el mercado requiere.

Observamos que la necesidad de superación, de logro o de productividad están ligados a la satisfacción del deseo del padre o de la figura de autoridad, lo cual nos habla de la importancia de que exista un buen liderazgo en las empresas, que sirva de modelo a los colaboradores.

Un aspecto relevante para el trabajador mexicano es el interés de que se le tome en cuenta, que se le haga sentir parte importante de la organización, ya que es lo que más importa al trabajador mexicano.

Sin embargo existen problemas de raíz en la educación, se requiere personal mejor preparado para trabajar con la nueva tecnología, esta preparación conlleva tiempo, pero los empresarios desean resultados inmediatos; no obstante, precisan de comprender la necesidad de invertir para satisfacer las urgencias de capacitación, educación y formación de los empleados, ejecutivos y del propio empresario para responder a los retos que le esperan.

Con respecto a los obreros, han demostrado ser creativos e ingeniosos. el problema para desarrollar su trabajo es que muchas veces se encuentran con un equipo obsoleto o en mal estado. Sin embargo, esto lo superan y continúan con su trabajo.

Para ayudar al trabajador mexicano a desarrollar el sentido de productividad, el ejecutivo o jefe puede hacerlo a través de una relación afiliativa, fuerte y franca con el trabajador, ya que él haría lo imposible por dar lo mejor de sí, dadas sus características e idiosincrasia orientada a esforzarse "por complacer a la figura de autoridad".

Al desarrollar creativamente los valores más apreciados a nivel personal e institucional, éstos podrán promisoriamente servir a las necesidades de efectividad y supervivencia de las organizaciones.

También advertimos en los reportes de los estudios y de las encuestas acerca del mexicano, que en el mundo cultural de éste se dan polos de valoración: la familia, la patria y la religión; los cuales bien encausados podrían ayudarle a aumentar su autoestima.

También el mexicano es dependiente, espera que los asuntos se arreglen sin su intervención directa, espera la solución de quien tiene el poder. Esto ha sido influido y marcado por la religión que nos enseña a "pedir", no a ofrecer o dar. Otra manera de demostrar su dependencia es a través de una actitud servicial, sin embargo esta actitud es una muestra de su flexibilidad y adaptabilidad, características, que si son manejadas adecuadamente, serán positivas en la cultura de servicio que nos demanda el entorno.

Preserva sus intereses personales sobre las obligaciones, el trabajo es un medio para satisfacer necesidades básicas y

de seguridad. Es notoria su actitud individualista en busca de imagen y poder. Le resulta difícil el trabajo en equipo, así como identificarse con las normas y objetivos de las empresas.

Fuera de su ambiente familiar es desconfiado e inseguro, pero afortunadamente este mexicano va transformando sus propios valores y vemos a un nuevo mexicano que le interesa el desempeño eficiente, la movilidad y el progreso, anda en busca de su autorrealización y de logros en el trabajo.

Se debe tener consistencia y seguimiento en los modelos implantados y elaborar diagnósticos que permitan seleccionar las estrategias de calidad más adecuadas a nuestra idiosincrasia.

Por lo que podemos concluir que tan importante es el proceso de administración de la calidad como el contexto cultural que determina los valores que las personas presentan en su trabajo. Por otro lado se ha demostrado que la comunidad define en el individuo el significado y la ética del trabajo, así como sus expectativas laborales (económicas y psicológicas).

Se mencionan algunas dificultades que se presentaron en la elaboración de esta investigación documental:

Existe un número reducido de investigaciones empíricas sobre el tema de calidad en las empresas mexicanas. Pocas empresas reportan sus resultados de la aplicación de estrategias de calidad.

Existe abundante literatura y reportajes sobre la temática de la calidad, sin embargo, son generalizaciones que a veces limitan el hacer uso de esa información.

GLOSARIO.

ACORDE.- Conforme, con armonía, concordar, de acuerdo.

AMBITO.- Contorno de un recinto, o bien el mismo recinto. Entorno.

BARRERA.- Obstáculo que bloquea el paso, el camino.

CALIDAD.- Esto como lo interpretamos es que, todos los trabajadores deben tener claro los requerimientos de su puesto, objetivos medibles en cuanto a calidad, cantidad y oportunidad para satisfacer los requisitos de sus clientes internos y externos. Este debe ser un proceso continuo que nunca termina y se debe dar de la alta gerencia hacia abajo. En un ambiente de participación de todos los integrantes de la empresa.

CALIDAD TOTAL.- Sistema efectivo de esfuerzo de varios grupos en una organización, para la integración del desarrollo, del mantenimiento y de la superación de la calidad.

CLIENTE.- Es cualquier persona que recibe el producto o proceso.

CLIENTE EXTERNO.- Son afectados por el producto, pero no son miembros de la empresa que los produce.

CLIENTE INTERNO.- Son los afectados por el producto, y son miembros de la empresa que los produce.

COMPETIR.- Contender dos o más personas en la aspiración de una misma cosa. Igualar una cosa a otra análoga.

CONCEPTOS DE IMPLANTACION.- Están relacionados con las dimensiones de fondo del trabajo específicas. Se usan como pasos de acción para mejorar la eficiencia en el trabajo y para definir las aplicaciones estructurales que se van a ejecutar para poder llegar al resultado deseado, tanto personal como de trabajo.

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.

CONTROL.- Es la última fase del proceso administrativo, para verificar los resultados.

COSTO.- Lo entendemos más como los comportamientos que tienen las personas que participan en la negociación y que van a tener un beneficio mayor o menor dependiendo de los comportamientos.

CRITERIO.- Característica esencial con la que se comparan otras características. En la comprobación de la validez, el criterio es una medida incuestionada de lo que debe medir una prueba.

CULTURA DE LA ORGANIZACION.- Los patrones de actividades y conducta humanas y las normas, sentimientos, creencias y actitudes

EFFECTIVIDAD.- La obtención de los resultados fijados previamente a través del aprovechamiento adecuado de los recursos.

EFICACIA.- Se refiere al logro de resultados.

EFICIENCIA.- Se refiere a la utilización de los recursos o medios.

ENFOQUE.- Manera de considerar o tratar un asunto.

ESTRATEGIA.- Plan de una acción. Ordena, integra programas específicos.

EXCELENCIA.- "Arte" (como la denomina Miguel Angel Cornejo), se alcanza a través de la práctica diaria. La entendemos como una actitud, como una disposición, como un comportamiento que lleva al individuo a comprometer lo mejor de sus capacidades en función de su trabajo, contribuyendo a mejorar la calidad del servicio.

GESTION.- Acción de administrar. Es un modo de organización de la empresa que confiere el poder de la misma a todos los que trabajan en ella. Consiste en dirigir a los homores y manipular los medios para lograr resultados ya previstos en cualquier actividad.

IDIOSINCRASIA.- Temperamento, índole, carácter peculiar de cada individuo, manera de ser.

LABORAL.- Perteneciente al trabajo, dedicado a la enseñanza de ciertos oficios especializados.

METODOLOGIA.- Conjunto de métodos o técnicas constantes en un plan o programa. Modo ordenado de hacer una cosa.

MISION.- Se refiere al objetivo real de la organización, su función y su posición en el mercado.

MODELO.- Representación simplificada de sistemas complejos. Su construcción depende de factores de efecto más que de los de causa.

ORGANIZACION.- Como se le denomina actualmente a la empresa, compañía o institución.

PODER.- Definición de tipo inter-racional, dice Peter Blau (1964)... "La capacidad que tiene el individuo o un grupo de lograr que alguien haga o piense algo que, de otra manera, no hubiera hecho". Poder y cambio están muy asociados.

PRODUCTIVIDAD.- Es la relación entre un producto y un factor que puede ser medida. Otra connotación de eficiencia, rentabilidad, eficacia y efectividad.

PROPUESTA.- Acto de proponer. Intención de hacer una cosa. Reacción de un sistema que trata de mantener su estado actual.

REALIMENTACION DE OTRAS PERSONAS.- Es el grado en el que el empleado recibe información clara sobre su actuación de parte de supervisores o de sus compañeros de trabajo.

RESISTENCIA (psicológica).- La expresión implícita o explícita de reacciones negativas ante la iniciativa del cambio.

SERVICIO.- Utilidad que presta una cosa. Hacer algo en favor de otra persona.

SISTEMA.- Conjunto de cosas, leyes, principios, conceptos, procesos coordinados, orientados a una finalidad.

TACTICA.- Son las acciones diseñadas para desarrollar la estrategia, aplicandola en programas de acción a mediano y corto plazo.

TECNICA.- Conjunto de reglas de sistematización, mejoramiento, facilitación y seguridad en el trabajo.

VALOR.- Conformar una creencia, una filosofía en torno a la forma de ser y de actuar preferidas. Generalmente de índole abstracto.

VALORACION DEL TRABAJO.- Técnicas para determinar en todas las actividades de los valores del trabajo, con fines científicos o prácticos.

BIBLIOGRAFIA.

- AGUILAR, U. (1992). Cómo retener al personal. Expansión. Vol. XXIV, No. 592. Junio. P.
- AGUIRRE, R. y otros comp. (1988). Círculos de calidad. México: UNITEC.
- ALDUNCIN, A. (1989). Los valores de los mexicanos. México: Fomento Cultural Banamex, Tomo I, 1991.
- ALDUNCIN, A. (1991). Los valores de los mexicanos. México: Fomento Cultural Banamex, Tomo II.
- ANDERE, E y KESSEL, G. (Comp.) ITAM. (1992). México y el tratado trilateral de libre comercio, impacto sectorial. México: Mc Graw Hill.
- ANDRADE R. y SANCHEZ S. (1984-1985). Las variables culturales. Management today en esp. P. 5-7.
- ANDRADE, R. (1989). Equipos en el trabajo. México: Alta Dirección.
- BACHE, P. (1990). Mejoramiento de la calidad de vida en el trabajo. Tesis de licenciatura Fac. de psicología UNAM.
- BARCENAS, L. I. (1980) Estudio exploratorio de rasgos característicos del mexicano en una muestra de la Ciudad de México. Tesis de licenciatura Fac. de psicología UNAM.
- BARRA, R. (1987). Círculos de calidad en operación. México: Mc Graw Hill.
- BARRAGAN, A. (1992). Educación ejecutiva, regreso a clases. Expansión. Vol. XXIV. No. 59. Julio 22. P.50-56.
- BARRIGA, A. coaut. (1988) El efecto del reforzamiento simbólico sobre las conductas de productividad en la organización. Tesis de licenciatura Fac. de psicología UNAM.
- BEJAR N. (1981). El mexicano, aspectos culturales y psicosociales. México: UNAM.
- BROWN. (1973). La psicología social en la industria. México: Fondo de Cultura Económica.

CABRERA, L. e ISLAS, P. (1992). Modelos recientes en desarrollo organizacional. Tesis de licenciatura Fac. de psicología UNAM.

CAREAGA. (1974). Mitos y fantasías de la clase media. México: Joaquín Mortiz.

CARRION, M. (1993). Programas de calidad: actitudes hacia el trabajo del mexicano. Tesis de licenciatura Fac. de psicología UNAM.

CARMONA, F. (1974). El milagro mexicano. 4a. Ed. México: Nuestro Tiempo.

CASARES, P. y MIER, L. (1992). Liderazgo para la productividad. Expansión. Vol. XXIV. No. 59. Junio 10. P. 104.

COLLERETT y DESLILE. (1988). La planificación del cambio. México: Trillas.

CORNEJO, M.A. (1987). Excelencia directiva para lograr la productividad. México: Grad.

CORNEJO, M.A. (1992). Excelencia en México. México: Grad.

CORNEJO, M.A. (1993). Calidad sin Fronteras. Excelencia 22 vol. 2, 3.

CREMADES, L. (1989). Hotel Camino Real-México. Calidad total casos. México: Fundación Mexicana para la Calidad Total.

CROSBY, P. (1988). Calidad sin lágrimas. México: Crosby Associates International Inc.

CROSBY, P. (1989). Hablemos de calidad. México: Mc Graw Hill.

CROSBY, P. (1987). La calidad no cuesta. México: Cía. Editorial Continental S.A.

CRUZ, S. (1992). Producir bueno y barato, el nuevo reto de la industria mexicana. Epoca. No. 67. Septiembre 14. P.

DANZIG, E. (1969). Plática en la Cámara de Comercio Americana. México: Dando S.A. 17 Septiembre.

DE LA CERDA, G. y NUÑEZ DE LA P. (1993). La administración en desarrollo. Problemas y avances de la administración en México. México: ITESO, Instituto

Internacional de Capacitación y Estudios Empresariales A.C.

DEAL y KENEDY. (1985). Culturas corporativas. México: Fondo Educativo Interamericano.

DELGADILLO, A. (1989). El éxito japonés en círculos de control de calidad. Management today en esp. Septiembre. P.14-16.

DEMING, W. (1989). Calidad, productividad y competitividad. Madrid: Díaz de Santos.

DEROSSY, F. (1977). El empresario mexicano. México: UNAM, Instituto de Investigaciones Sociales.

DIAZ-GUERRERO, R. (1977). Estudios de Psicología del Mexicano. México: Trillas.

DIAZ-GUERRERO, R. (1992). El desarrollo de la personalidad en México. Implicaciones para las teorías de la personalidad. México: Investigación Psicológica, Vol. II. No. 1, UNAM.

DIAZ-GUERRERO, R. y SZALAY L. (1993). El mundo subjetivo de mexicanos y norteamericanos. México: Trillas.

ELIZALDE T. (1992). El problema de la micro, pequeña y mediana empresa. La jornada. Julio 3.

FEIGENBAUM, A. (1992). Control total de calidad. México: Cecsa.

FUENTES-BERAIN. (1992). La mano de obra barata resultará cara. Expansión. Año. XXIV. Vol. XXIV. No. 605. Diciembre 9. P. 194-196.

GABOR, A. (1990). Deming, el hombre que descubrió la calidad. Argentina: Granica.

GAFFNEY, E. (1985). ¿Quién es excelente ahora?. Management today en esp. Julio 31. P. 33-39.

GARCIA, R. Artículos (compendio) La resistencia al cambio en el desarrollo organizacional. México.

GARCIA y SANTOS. (1987). Los círculos de calidad. Management today en esp. Octubre 31. P. 37-39.

GARZA, E. (Comp.). (1991). Cultura de efectividad. México: Idex, Grupo Editorial Iberoamérica.

GIL, S. (1987). El control estadístico del proceso. Management Today en español. Abril 30. P. 36-44.

GINEBRA, J. y ARANA, G. (1991). Dirección por servicio. México: Mc Graw Hill.

GITLOW, H. y GITLOW, S. (1989). Cómo mejorar la calidad y la productividad con el método Deming. Colombia: Norma.

GITLOW, H. (1991). Planificando para la calidad, México: Ventura.

GOMEZ, M. (1993). Breve historia de las doctrinas económicas. México: Esfinge.

GOMEZ, R. (1987). Psicología del mexicano. México: UNAM.

GONZALEZ, E. (1989). Aeroméxico casos 2 Calidad total. México: Fundameca.

GONZALEZ, G. (1991). Syntex una historia de investigación y compromiso. Industria CONCAMIN. Vol. 4. No. 34. Diciembre. P. 43-46.

GONZALEZ, I. (1990). La crisis de las organizaciones mexicanas hacia la modernidad. Alto nivel. Año 3. No. 27. Noviembre 27. P. 53-54.

GONZALEZ, P. (1985). El mexicano su dinámica social. México: Pax, 6ª reimp.

HOLTZMAN, WAYNE y DIAZ-GUERRERO. (1975). Desarrollo de la personalidad en dos culturas, México y Estados Unidos. México: Trillas.

ISHIKAWA, K. (1986). Qué es el control total de calidad. Colombia: Norma.

JURAN₁, J. M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

JURAN₂, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Díaz de Santos.

- KASUGA, H. (1992). Círculos de calidad. México: Grad.
- KASUGA, H. (1993). Entrevista. En el Colegio de Graduados en Alta Dirección. Junio.
- KELLY, M.R. (1992). Manual de solución de problemas. México: Panorama.
- KRAS, E. (1990). Cultura gerencial: México-Estados Unidos. México: edición del autor.
- KRAS, E. (1991). La administración mexicana en transición. México: Grupo Editorial Iberoamérica.
- LABOUCHEIX, V. (1992). Tratado de la calidad total. Tomo I y Tomo II. Madrid: Ciencias de la Dirección.
- LAWRENCE, P. (1954). (apuntes). Como tratar la resistencia al cambio. Biblioteca Harvard, Business School.
- LESTER, R. (1993). Seminario de administración de la calidad total (TQM), celebrado en la División de Estudios e Investigación de la Facultad de Comercio y Administración. Duración 15 horas, del 23 al 25. Abril.
- LEVINSON, H. (1976). Las falacias de la motivación. Expansión. Año VII. Vol. VII.
- LLANO, C. (1992). Un nuevo espíritu de la empresa. Istmo. No. 204. Enero-febrero.
- MARIN H. (1992). Del entorno empresarial. Estrategia industrial. No. 6. Año. 9. Octubre.
- MARQUEZ, A. (1993). Cambia Condomex presionado por al competencia. El economista. Junio 23. P. 38.
- MARTIN, W. Película: Calidad en el servicio al cliente. Grupo Editorial Iberoamericano.
- MARTINEZ, E. (1991). México ante las nuevas tecnologías. Industria. Vol. IV. No. 34. P. 45-46.
- MARTINEZ, O. (1993). La reevaluación educativa indispensable para la reforma estructural. El economista. Junio.

MARTINEZ, S. y TEJEDA C. (1991). Implementación de una estrategia de calidad-productividad en una empresa farmacéutica mexicana. Tesis de licenciatura. Fac. de psicología UNAM.

MARTINEZ, S. (1993). ITESM, como detonar el desarrollo. Expansión. Vol. XXV. No. 615. Mayo 12. P.

MASLOW, A. (1976). El hombre autorrealizado. Hacia una psicología del ser. Barcelona: Kairos.

MACDONALD y DIGGOTT. (1993). Calidad global. México: Panorama.

MICHAEL, R. K. (1992). Manual de solución a problemas. México: Panorama.

MONTELONGO. Prólogo. Istmo, No. 204.

NARRO, R., ALVAREZ, G., MURDZ, I. y otros. (1987). Cómo somos los mexicanos. México: Coedición Centro de Estudios Educativos A.C. y CREA.

NOGUEZ, V. (1988). Japón S.A. "Ejemplo para el administrador mexicano. Management today en esp. Año XIV, No. 10. Octubre 31. P. 18-21.

OGLIASTRI, E. (1988). Gerencia japonesa y círculos de participación. Experiencias en América Latina. Colombia: Norma.

OLALDE, H. (1986) Los motivos del mexicano hacia el trabajo. Tesis de licenciatura. Fac. de psicología UNAM.

PAZ, O. (1959). El laberinto de la soledad. México: Fondo de Cultura Económica.

PAZ, O. (1970). Posdata. México: Siglo Veintiuno.

PAZ, O. (1979). El cagro filantrópico. México: Joaquín Mortiz.

Película: El efecto pigmalión. Películas Mel. (1985).

PEON, E. (1986). La gaceta mexicana sobre calidad/productividad del trabajo humano participativo. Cambio organizacional. Año 6/19. Octubre 15.

PEON, E. (1989). Sealed Power Mexicana casos 3 Calidad total. México: Fundameca.

- PEON, E. (1992). Ensayo Todos estamos bien. Expansión. Vol. 24. No. 605. Diciembre 9.
- PEREZ, E. (1988). La calidad responsabilidad de quien. Management today esp. AÑO IV. No. 10. Octubre 31. P. 31-32.
- PEREZ, L. J. (1986). Enciclopedia de dirección y administración de la empresa. Empresa. No. 5. P. 81. Barcelona: Orbis.
- PETERS, T. y WATTERMAN, R. (1985). En busca de la excelencia. México: Lasser Press. 4a. Ed.
- RAICHOMOND, KEDILHAC y otros. La apertura avanza: extinción y nacimiento de empresas. Istmo. No. 204. p. 29.
- RAMIREZ, S. (1987). El mexicano psicología de sus motivaciones. México: Grijalbo.
- RAMOS, S. (1992). El perfil del hombre y la cultura en México. México: Colección Austral, 19ª imp.
- REYES, C. (1976). La motivación del logro, poder y afiliación en México y Venezuela. Armo, vol. VI, No. 23. Abril-Junio.
- REPRESAS (1992) Tiranía de la calidad. Epoca. No. 38. Septiembre 14. P. 18.
- RICO, T. (1992). Un brindis de calidad. Tequila Sauza. Expansión. Vol. XIV. No. 605. Diciembre 9.
- RIDING, A. (1985). Vecinos distantes, un retrato de los mexicanos. México: Joaquín Mortiz.
- ROBLEDO, E. (1992). Desacuerdos de obreros y patronos sobre el pacto de productividad. Epoca, No. 38. Febrero 24. P. 18.
- RODRIGUEZ, C. (1993). El nuevo escenario, la cultura de calidad y productividad en las empresas. Guadalajara: ITESO.
- RODRIGUEZ, E. (1988). Motivación al Trabajo. México: Serie Capacitación Integral, Manual Moderno.

RODRIGUEZ, S. (1992). México-Asia. México: Colegio de Graduados en Alta Dirección.

RODRIGUEZ, E. y PELLICER G. (1968). Autoestima: clave del éxito personal. México: Serie Capacitación Integral, Manual Moderno.

RODRIGUEZ, E. y RAMIREZ, P. (1992). Psicología del mexicano en el trabajo. México: Mc Graw Hill.

RODRIGUEZ, S. (1965). El estereotipo del mexicano. Estudio psicosocial. México: Biblioteca de Ensayos Sociológicos. Instituto de Investigaciones Sociales de la UNAM.

ROJAS, M. (1990) Estudios de círculos de calidad en México. Tesis de licenciatura. Fac. de psicología UNAM.

ROMO, A. (1992). Sistema empresarial de mejora continua. México: Colegio de Graduados en Alta Dirección.

SAENZ, J. (1992). Empresa y sociedad ante el TLC. Expansión. Enero. P. 5.

SANCHEZ S. y ANDRADE H. (1989). Apuntes personales.

SEGALLA, E. (1989). All for quality, and quality for all. Training & Development Journal. Vol. 43, No. 9. Septiembre.

SERRALDE, A. (1983). El estilo mexicano de dirigir. Management today esp. Enero. P. 5-20.

SERZO, H. (1987). El gerente mexicano visto por sus subordinados. Management today esp, Septiembre. P. 48-54.

Sin autor. (1988). Empresa y sociedad ante el TLC. Expansión. Octubre 31. P. 14.

Sin autor. (1988). El desafío jurídico ante el TLC. Expansión. Octubre 31. P. 18-19.

Sin autor. (1991). Industria cementera. Industria CONCAMIN. Vol. 4. No. 37. Diciembre. P. 52-53.

Sin autor. (1993). 20 por ciento de empresas posee plan de calidad total. Marzo 17.

STERN, A. (1960). Filosofía de los valores. Buenos Aires: Compañía General Fabril.

THOMPSON, P. (1991). Círculos de calidad cómo hacer que funcionen. Colombia: Norma.

UDAONDO, M. (1992). Gestión de calidad. Madrid: Díaz de Santos.

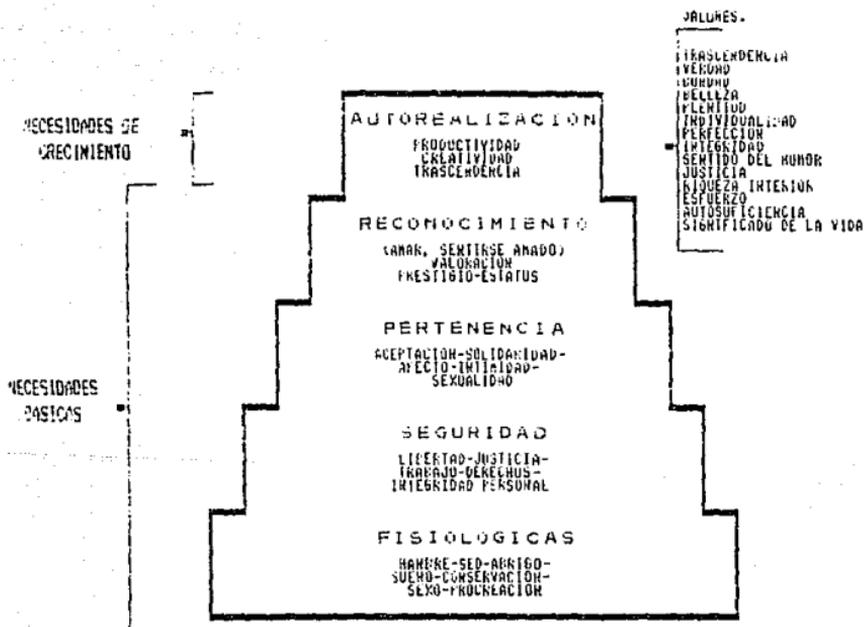
WALTON, M. (1992). El método Deming en la práctica. Colombia: Norma.

WITHAKER S. (1990). The McPygmalion Effect. Training and Development journal. Vol. 44, No. 6. June. P. 64-67.

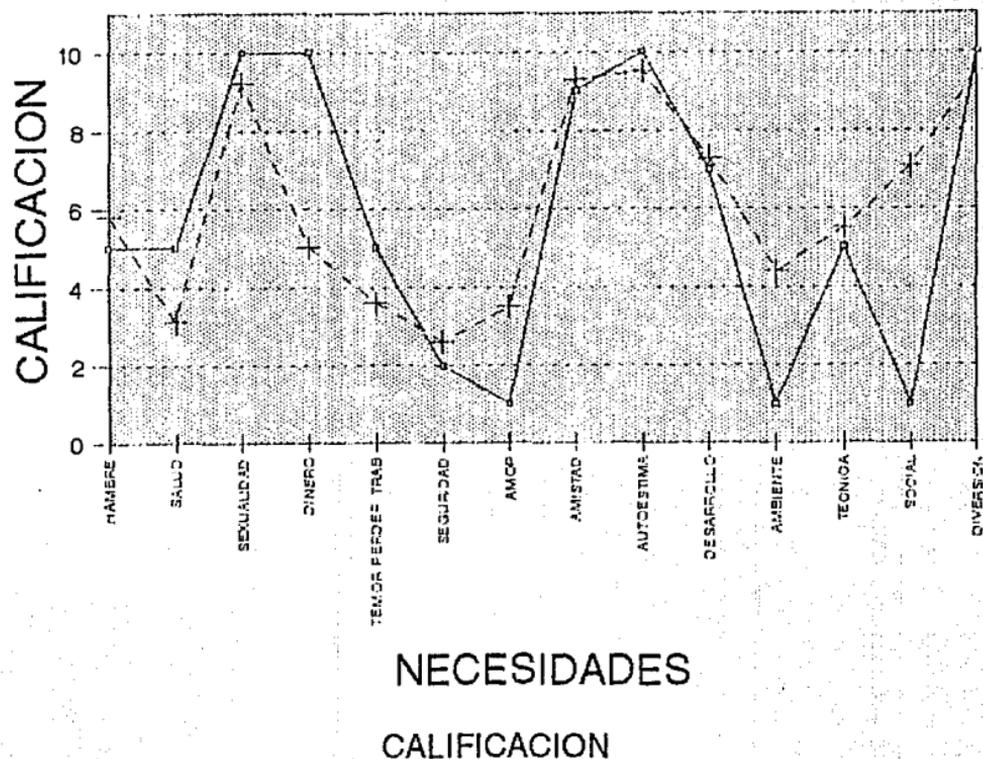
ZAGAL, H. Espiritu de lo mexicano. Istmo. No. 24. p. 9-10 y 12-13.

ANEXC 1.

JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE
ABRAHAM MASLOW.



PERFIL HIPOTETICO DE LA MOTIVACION DEL TRABAJADOR MEXICANO

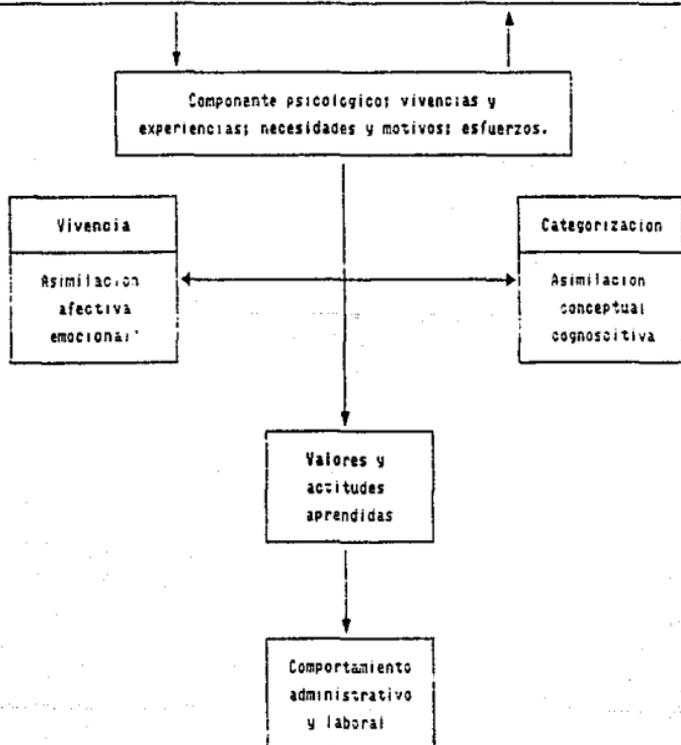
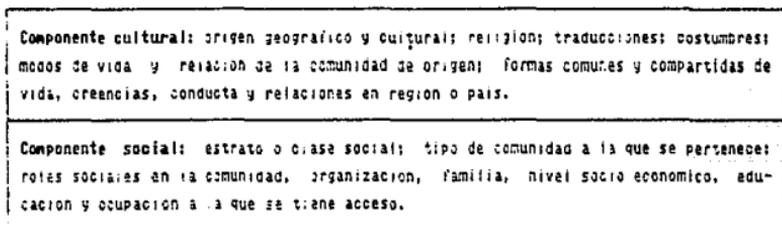


ANEXO 2.

..... Pronóstico de Díaz-Guerrero.
- - - Promedio de los ejecutivos .

ANEXO 3.

LA FORMACION DE ESTILOS SOCIOCULTURALES DE COMPORTAMIENTO ADMINISTRATIVO Y LABORAL



ANEXO 4.

La cultura organizacional japonesa, norteamericana y mexicana, la cual se diferencia en cada país en sus valores, creencias y actitudes, y que impactan en la actividad de gerentes y trabajadores.

TABLA COMPARATIVA DE ESTILOS GERENCIALES KRAS (1991)		
MEXICO	ESTADOS UNIDOS	JAPON
FAMILIA		
Considerada máxima prioridad de la vida. Trabajo pasa a segundo término. Crecen dependientes.	Familia secundaria. Crecen - autosuficientes e independientes. No conformista.	Se integra a la comunidad y al centro de trabajo.
RELIGION		
Casi 100% católicos. Fuerza cohesiva.	Variiedad de religiones. Asunto personal.	Budista y shintoístas.
NACIONALISMO		
Nacionalista y patriota.	Muy patriota.	Muy nacionalista y patriota.
ESTATUS		
El estatus lleva prioridad sobre el logro personal. Poder y "título" muy importantes.	Estatus basado en logros probados (resultados).	Reconocimiento a la antigüedad y habilidades.
PROMEDIO DE ESCOLARIDAD		
Es de 5 años.	Es de 12 años.	El 60% tiene educación universitaria.
SISTEMA DE VALORES		
El trabajo es visto como una necesidad para sobrevivir. El placer igual de importante que el trabajo.	El trabajo es percibido como valioso en sí mismo. El placer pasa a un segundo término.	Amor al trabajo. Se le da importancia al factor humano.
ENFOQUE TEORICO VERSUS PRACTICO		
Capacidad para teorizar y captar conceptos globales. Poca capacidad crítica.	Capacidad analítica muy desarrollada. Orientado a la acción.	Capacidad analítica desarrollada. Orientados a los resultados.
DIRECCION SUPERVISION		
Tradicionalista. Actitud servil. No hay delegación.	Desagrado por la autoridad. Trabaja de manera autónoma. Disposición para rendir cuentas.	Consenso interno. Supervisión vertical. Cohesión de grupo.

TABLA COMPARATIVA DE ESTILOS GERENCIALES KRAS (1991)

ADMINISTRACION		
Orientada al poder.	Orientada al capital.	Orientada a los recursos humanos.
CONTROL		
No es tradicional el seguimiento ni los sistemas de control y verificación.	Procedimientos de control y verificación altamente desarrollados.	Sistemas de verificación y control altamente desarrollados.
CONTRATACION DE PERSONAL		
Se favorecen a parientes y amistades.	Contratación externa universal. Parientes generalmente excluidos.	Los altos ejecutivos participan en la decisión. Se escogen a los estudiantes mejor calificados.
LEALTAD		
Al superior inmediato.	Autolealtad predominante.	Lealtad a la empresa.
DESARROLLO EJECUTIVO		
Ascensos generalmente por servicios prestados al superior o influencias. Inicio de ascensos basado en logros.	Programas rotativos de desarrollo. Planes de carrera pueden ser rápidos. Sobrevive el mejor dotado.	Desarrollo a largo plazo en base a logros y antigüedad. Avance lento. Identificación temprana del talento.
COMPETENCIA		
No disfruta competencia entre individuos. Prefiere ambiente amistoso sin conflictos.	Extremadamente competitivo.	Trabajo en equipo. Superación como grupos.
PLANIFICACION		
Básicamente a corto plazo.	Básicamente a largo plazo.	Básicamente a largo plazo.

Elaborado por los sustentantes basándose en el estudio de KRAS complementándolo con las características de las empresas japonesas reportadas en la revisión documental.