

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA
IZTAPALAPA

✓ CSH

152758

**CULTURA ORGANIZACIONAL: UNA NECESIDAD PRIORITARIA
EN LAS ORGANIZACIONES PARA ALCANZAR UNA PRODUCTIVIDAD
COMPETITIVA, DADAS LAS EXIGENCIAS ACTUALES DEL PAIS.**

Investigación aterrizada en una empresa paraestatal en el D.F.

en el segundo trimestre de 1994.

U. A. M. IZTAPALAPA MEXICO

TESINA PROFESIONAL
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
✓ "LIC. EN ADMINISTRACION"

P R E S E N T A N

ARELLANO PEREZ, ERNESTO
RAZO GUADARRAMA LAURA
RODRIGUEZ PACHECO GERONIMO

México, D.F.

Octubre de 1994

AGRADECIMIENTOS.**A MIS PADRES:**

Los grandes valores que tiene mi padre, fueron la guía que me permitieron seguir adelante en mi formación académica. Su apoyo incondicional y su fé se visualizan en estos momentos en la culminación de mi carrera. Esta satisfacción es algo que estaba comprometido a obsequiarle, puesto que mi esfuerzo fue su esfuerzo, mi objetivo fue el mismo que el de él y su ilusión fue la misma que la mia.

Mi profundo cariño y agradecimiento a mi madre, puesto que el amor, cuidados y atenciones que me ha brindado fueron los motivos que me impulsaron a seguir adelante, los motivos para no claudicar, los motivos para seguir trabajando, para conseguir este logro y así juntos poder disfrutarlo. Y finalmente fueron los motivos para conseguir que mi madre se sintiera orgullosa de mí.

A mis hermanos agradezco su comprensión, su apoyo, su fraternidad y su cariño. Gracias por creer en mí, mi triunfo es su triunfo, gracias por compartir mi felicidad.

INDICE

	PAG.
INTRODUCCION	1
CAPITULO I	
MARCO TEORICO	3
CREACION DE LA CFE.	
ANTECEDENTES	
LA NECESIDAD DEL CAMBIO	22
CULTURA ORGANIZACIONAL	24
CAPITULO II	
METODOLOGIA	110
SUJETOS	
MUESTREO	
CUESTIONARIO	
CAPITULO III	
RESULTADOS	117
CAPITULO IV	
ANALISIS	123
ANEXOS	139
BIBLIOGRAFIA	144

INTRODUCCION

<La presente investigación tiene como objetivo el conocer que tipo de Cultura Organizacional existe en una empresa dedicada al suministro y abastecimiento de energía eléctrica en el Distrito Federal, en donde vamos a valorar el nivel de productividad, tomando como consideración que esta es la parte fundamental y la finalidad de toda empresa.

Específicamente en el presente trabajo nos enfocamos a la relación que existe entre nuestras variables: Independientes y Dependientes (Cultura Organizacional y Productividad).

Tomando en cuenta que nuestra Variable Dependiente (Productividad) es de vital importancia ya que cuando la fuerza de trabajo se especializa y profesionaliza, la productividad debe ser reemplazada sobre como trabajar con más sagacidad y no sobre como trabajar más duro. De este modo la productividad implica interés por la eficiencia y eficacia.

Así mismo una empresa es productiva si logra sus metas y traduciendo sus insumos en productos o servicios a un costo menor. Queda claro pues, que uno de los intereses fundamentales de las Organizaciones es la productividad, por lo tanto queremos saber qué factores influirán en la eficacia y eficiencia en los grupos de la empresa de una forma general.

Por lo tanto, de cuáles son los principales determinantes que influyen en la productividad, nos lleva a la respuesta del concepto de nuestra Variable Independiente, Cultura Organizacional, en donde los valores y actitudes propios tienen un influjo sobre la conducta de los empleados.

De este modo el estudio se enfocará en un Departamento de conexiones y medidores de la empresa antes mencionada, el cual cuenta con una población de 1073 trabajadores, se subdivide en 4 grupos de alta tensión, 4 de baja tensión y 28 sucursales. Este análisis se llevó acabo a cabo en un grupo de baja tensión, que consta de 100 trabajadores.

En esencia la investigación de este grupo busca los elementos relacionados con la Cultura Organizacional, posterior a la obtención de datos, el análisis se realizará tomando como base el método estadístico de correlación, que nos va a permitir tomar únicamente las respuestas que son representativas y de este modo obtener los mejores resultados y dar con estos últimos una interpretación de la situación de la empresa y valorar nuestras conclusiones.

CAPITULO I

MARCO TEORICO

Sabemos que la productividad en las empresas mexicanas está muy por debajo del nivel que muestran las empresas extranjeras, pero también sabemos que, si aprovechamos los recursos potenciales que poseen las organizaciones nacionales, se puede llegar a obtener un nivel de competitividad con tales empresas.

De aquí, que surja la interrogante de *como desarrollar una CULTURA ORGANIZACIONAL eficaz dentro de las empresas para obtener una mejor productividad.*

Corresponde a este trabajo de investigación respaldar el planteamiento hipotético, el cual manifiesta que, *si los miembros de la Organización se identifican con las características fundamentales de la CULTURA ORGANIZACIONAL, entonces la productividad aumentara.*

Para que la hipótesis sea confirmada es necesario demostrar la relación que existe entre la **CULTURA ORGANIZACIONAL (Variable Independiente [V.I.]** y la **PRODUCTIVIDAD (Variable Dependiente [V.D.]**).

Una vez establecido el Diseño de investigación, su aplicación dentro de una organización es de vital importancia. Esto es con el fin de que este estudio pueda ser útil para realizar cambios dentro de los Departamentos de la Empresa en donde se aplicará este proyecto.

La dependencia mutua entre las variables promoverá el desarrollo y la satisfacción del hombre en el trabajo, estimulará su creatividad y propondrá el reto de la unión y la cooperación.

Respecto a las variables extrañas que pudieran intervenir en la investigación, la opción que se eligió fue la de eliminarlas mediante la aplicación de un Cuestionario elaborado con preguntas dicotómicas únicamente, aplicando en una sólo ocasión a un grupo seleccionado al azar.

CREACION DE LA COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD

Diversas circunstancias económicas y políticas tuvieron relación sobre el propósito oficial de crear este organismo descentralizado y no fue sino hasta el 14 de agosto de 1937 cuando el Presidente Lázaro Cárdenas, con fundamento en el decreto de nacionalización del 29 de diciembre de 1933, promulgó la Ley que creó la **COMISION FEDERAL DE ELECTRICIDAD (CFE)**. Con la firma también del secretario de la Economía Nacional, general Rafael Sánchez Tapia, esa Ley fue publicada en el Diario Oficial del día 24 del mismo mes. Con sus bases jurídicas y económicas aprobadas, la CFE. iniciaba así su fructífero recorrido por la historia de nuestro país.

Modestos fueron los inicios del organismo que estaba destinado a ser uno de los más importantes del sector público de México, ya que nació con una partida de \$50 000 dentro del presupuesto de la propia Secretaría de la Economía Nacional. El personal tampoco fue muy numeroso, pues el pie veterano estuvo formado por 15 personas, entre funcionarios, técnicos y empleados. Paralelamente al proceso que se llevaba a cabo para su organización, la incipiente CFE. se dedicó a trabajar en pequeñas obras de electrificación.

En lo que se refiere a su organización interna, la Comisión quedaba integrada, de acuerdo con la nueva Ley, por tres miembros, a saber: el Secretario de la Economía Nacional, como Presidente, un Vocal ejecutivo y un Vocal Secretario, nombrados por el Ejecutivo Federal por conducto de la misma Secretaría. Sólo en casos en que la propia Institución necesitara conocer los puntos de vista de los diversos sectores de la

población relacionados con la industria eléctrica, podría citar a representantes de estos para que asistieran a reuniones de consulta.

Nacida la CFE. como un organismo del Estado Mexicano, los trabajadores de la misma fueron incorporados al disfrute de las prestaciones que otorgaba el Estatuto Jurídico de los Trabajadores al Servicio del Estado, por acuerdo del Presidente de la República general Lázaro Cárdenas, con lo que nació el primer Sindicato de sus trabajadores que, al paso del tiempo, se transformaría en una de las más poderosas agrupaciones del país.

NACIONALIZACION DE LA INDUSTRIA ELECTRICA

Establecidas las condiciones legales y económicas en las cuales se basaría el desarrollo de sus actividades, de acuerdo con la histórica Ley del 14 de agosto de 1937, la CFE. emprendió una etapa de despegue que muy pronto se concretaría en logros verdaderamente importantes; y mejor pudo hacerlo cuando, el 11 de enero de 1949, el Presidente de la República, licenciado Miguel Alemán, expidió el Decreto que hizo de la CFE. un organismo público descentralizado, con personalidad jurídica y patrimonio propio. Así pues, durante el periodo comprendido entre 1944 y 1960, su acción se dejó sentir ya de tal modo en el campo de la producción de electricidad que los principales consorcios extranjeros todavía arraigados en el país -las poderosas American and Foreign Power Co., y The Mexicana Light and Power Co., empiezan a perder terreno frente a la joven institución.

Al finalizar 1959, en el panorama de las inversiones extranjeras en la rama eléctrica destacaban las siguientes empresas: Mexicana Light and Power Co. (Compañía Mexicana de Luz y Fuerza Motriz), de capital anglo-norteamericano-canadiense; la

Impulsora de Empresas Eléctricas y la Compañía de Tranvías, Luz y Fuerza de Monterrey.

Conforme a su tiempo y circunstancias, la histórica nacionalización de la industria eléctrica fue posible alcanzarla por la vía de las negociaciones financieras y éstas se iniciaron en abril del año mencionado, con la compra de las empresas, que tenían a cargo el suministro de la energía eléctrica. Pero no , se trataba de una operación sencilla, por lo que hubo que emprender infatigables y lúcidas acciones políticas y financieras tendentes a fijar las condiciones de compra más favorables para México.

El resultado de las negociaciones es el siguiente: el Gobierno adquirió, el 90% de las acciones de la Mexicana Light and Power Co., y se comprometió a saldar los pasivos de esa empresa, que ascendían a 78 millones de dólares. A cambio de 70 millones de dólares, pasaron a su poder las acciones de la American and Foreign Power Co. Luego cerró la operación comprometiendo a ambas empresas a invertir en México el dinero que recibieran, para evitar una excesiva exportación de divisas.

EL 27 de septiembre de 1960 el Ejecutivo Federal dio a conocer al pueblo la noticia de las adquisiciones de las empresas extranjeras. En ese mismo mes las empresas adquiridas fueron integradas al patrimonio nacional.

SURGIMIENTO LA COMPAÑIA MEXICANA DE LUZ Y FUERZA

Las acciones de Mexicana Light and Power Co. estaban en poder de varios grupos de inversionistas, domiciliados en México y en diversos países, principalmente Bélgica, Canadá, Inglaterra, Francia, Suiza y los Estados Unidos.

El Gobierno de México mandó a publicar avisos de compra en la prensa de todos los países antes mencionados, después de realizar por conducto del Banco de México

y de la Nacional Financiera, arreglos con instituciones bancarias nacionales y extranjeras, para que se encargaran de abrir la oferta libre a todos los accionistas interesados en vender sus partes sociales, a una oferta fijada en 20 dólares para las acciones comunes y 13 para las preferentes.

Diez instituciones financieras se encargaron de efectuar la operación planteada por el Gobierno Mexicano, que consistió en lo siguiente: siendo que el capital contable alcanzaba la suma de 82'833,366 dólares canadienses (\$1,066'474,587 M.N.) representado por 2'267,568 acciones comunes, así como 353,244 preferentes, más las reservas y superávit registrados, de las acciones comunes adquirimos 2'168,260, que representan un 95.62% del capital social, al precio -como se dijo anteriormente- de 20 dólares cada una.

Otro paso importante en esta operación fue el del perfeccionamiento del contrato de compraventa suscrito por las dos partes. Al tomar posesión el Gobierno Federal de los bienes y derechos de la **COMPañIA MEXICANA DE LUZ Y FUERZA**, quedó en claro que el valor de lo comprado en 650 millones de pesos era, en realidad, \$ 3, 375 millones.

Con la compra de la **Compañía Mexicana de Luz y Fuerza** y sus filiales, la nación adquirió 19 plantas generadoras, que servían al Distrito Federal y a los estados de Puebla, México, Michoacán, Morelos e Hidalgo.

Además de los bienes citados, la nación recibió de la **Compañía Mexicana de Luz y Fuerza** (como había comenzado a denominarse desde hacía pocos años la Mexicana Light and Power Co.), el edificio de la propia compañía, situada en la esquina de las avenidas Melchor Ocampo y Marina Nacional, de la ciudad de México, y todos los

demás muebles e inmuebles de las estaciones y plantas termoeléctricas e hidroeléctrica, así como los equipos y material de oficinas.

ANTECEDENTES

La Cultura Organizacional tomó fuerza en la década de los ochentas debido a la voracidad que siempre ha existido entre las empresas para abarcar un mayor porcentaje del mercado a nivel mundial con respecto a sus competidores.

Es hasta entonces que se empieza a hablar de Cultura Organizacional (C.O.) en las empresas, en una época en que diversas técnicas gerenciales aparecieron una tras otra y en un momento en que las empresas o grupos de vanguardia trataban de asimilar y aplicar estas técnicas incipientes en sus organizaciones.

La C.O. no es una moda más ni una técnica aislada, sino que constituye un esfuerzo muy serio de renovación de ideas, valores, actitudes y enfoques respecto a la dirección de una organización, dentro de un contexto social y ambiental complejo, un concepto más integral de gerencia de una esperanza firme que ayudará en la problemática de la satisfacción en el trabajo y la productividad.

En este momento hacemos mención que la C.O. tiene su origen en Estados Unidos donde su aplicación y resultados favorecieron en un 100 % a las organizaciones de ese país.

En México se trató de adoptar esta técnica tal como venía de ese país, pero siendo éste un programa tan ambicioso y teniendo tan poca experiencia en su aplicación, los resultados esperados en nuestras empresas dejaron mucho que desear, incurriendo en múltiples errores y fracasos.

También se promovió la idea del diagnóstico, el cual aportaba una mayor claridad en la determinación de los problemas. Pero todo esto se hizo sin un concepto integral.

Más adelante se llevaron a cabo esfuerzos desde un enfoque más global, planeado, iniciado con el diagnóstico, continuado con estrategias de intervención, programas de desarrollo de ejecutivos y supervisores en paralelo y se hicieron intentos de evaluar. Se trato de encontrar un modelo más práctico de aplicación.

Aunque se obtuvieron resultados colaterales de importancia, como un desarrollo real de ejecutivos y supervisores, no fué posible medir su impacto en la productividad y en las tareas entre sí. En un principio, el proceso de C.O. se manejo divorciado de la operación. Se confundió el concepto de relaciones humanas entendiéndose como un proceso afiliativo (ser buena gente); confiar en todos. Por ejemplo, algunos experimentaron quitando el checar tergetas de entrada.

Ciertamente, para los más inmaduros, esto era un signo de debilidad y se encargaron de disfrutar su concesión. Otros, por ejemplo, abrieron la participación indiscriminada en grupos inmaduros y tuvieron mucho retraso en la acción; decisiones equivocadas y manejo del grupo por líderes informales con énfasis en el poder personal.

Hasta entonces fué más claro entender que México y América Latina son muy diferentes a los Estados Unidos en cuanto a su organización laboral y a su entorno socioeconómico cultural por lo que se habrían de identificar estas diferencias para hacerlo más funcional y poder encontrar las adaptaciones que lo hicieran más rentable a las organizaciones mexicanas.

Las principales características del medio señaladas por diversos grupos a través del análisis de campo fueron las siguientes:

Los recursos humanos en Estados Unidos tienen una educación superior en promedio que los recursos humanos en Latinoamérica, una tecnología administrativa

más desarrollada y mayor experiencia organizacional. Las relaciones laborales han sido tradicionalmente antagónicas con tendencias manipuladoras con alto cariz político.

* En nuestro medio existe mayor identificación entre los miembros de la organización hacia el poder personal, pensamiento mágico y afiliación que hacia el logro, la disciplina y la constancia.

* En nuestro medio existe una menor conciencia de grupo.

* La preparación técnica y de "management" en niveles ejecutivo y superior es baja ya que la experiencia ha sido " su mejor aliado ".

* Los problemas sociales de la empresa en Estados Unidos, como la discriminación racial y étnica, consumismo, drogadicción y delincuencia, son distintos a los nuestros, desempleo, analfabetismo, alimentación deficiente, baja productividad, supervivencia, inmigración hacia las urbes y ciudades. El estilo de liderazgo ha sido tradicionalmente autocrático y paternalista.

* Empresas familiares paternalistas con autoridad centralizada versus empresas institucionales.

* Influencia del compadrazgo y favoritismo más que competencia técnica y administrativa, en puestos de supervisión.

* Pobreza de sistemas en la estructura de salarios y prestaciones y sentimiento de estar mal pagado, independientemente de la diferencia en el ingreso per capita de E.U.

* Comportamiento característico de machismo, " ahí se va ".

* Cacicazgo de jefes y pequeños feudos.

* Jerarquías sociales bien marcadas en las empresas entre los niveles, y poca convivencia.

* Desconocimiento de los objetivos y finalidades de la empresa por parte de los trabajadores e inclusive desconocimiento en los niveles medios.

* Trato deshumanizado al empleado y al trabajador.

* Baja tecnología en relaciones industriales. El gerente de personal en muchos casos se concreta a buscar gente, a pelearse con el sindicato, descontar impuestos y a correr personal.

* Poca coordinación entre la línea y las relaciones industriales, confusión de funciones respecto al trato con el personal. Inmadurez hacia la disciplina, por ejemplo: alto índice de ausentismo, " San Lunes ", desacato de medidas de seguridad, etc.

* Muy bajo interés. y poca conciencia por capacitación por parte de los directivos.

* Mayor énfasis en la capacitación a los niveles ejecutivos.

Como podemos observar, nos encontramos en condiciones completamente diferentes a las del país vecino, por lo que fue necesario aplicar ciertos artificios que permitieran adaptar estas técnicas a nuestras condiciones nacionales y de esa forma, aplicar en nuestras organizaciones, una C. O. a la mexicana.

Se hicieron algunas investigaciones en los que el resultado fue una herramienta decisiva ya que con estos diagnósticos se determinó la situación de la organización antes de cualquier intervención.

Se pudo evaluar si era necesario intervenir directamente con técnicas avanzadas o poner bases elementales para que más adelante se pudiera intervenir con técnicas de C.O.

Se confrontó al dirigente respecto al impacto de su gestión en el grupo y le permitió conocer la situación, de un modo más definido, de la funcionalidad y problemas que

enfrentan los empleados y jefes, sus reacciones hacia estructura, políticas, sistemas y medio social en que se trabaja.

El diagnóstico a menudo reflejó fallas técnicas o detalles que para el ejecutivo no tenían importancia.

También se permitió identificar carencias elementales como la de tener un ejecutivo o departamento de personal profesional en empresas de mas de 500 trabajadores que realmente cumpliera con las necesidades de la empresa.

Contribuyó básicamente a entender la necesidad de establecer cambios importantes, provocarlos y planearlos como única salida para garantizar el crecimiento y en algunos casos la supervivencia de la empresa.

Otros aspectos que reflejó, fueron mostrar el origen de muchos problemas provocados por la actitud, políticas e incongruencia del grupo directivo o la gerencia.

Todo esto nos ha ayudado a intervenir en las organizaciones de un modo más exitoso. Por ejemplo, lograr una nivelación de salarios o un programa de supervisión técnica antes que un programa de comunicaciones.

Cualquier programa de C.O. que se inicie debe tener la participación y el compromiso del grupo de más alto nivel y que éste debe ser el primer nivel con el que ha de trabajarse un verdadero cambio.

El aumento de productividad no se puede lograr a través de acciones aisladas o unilaterales sino que es el resultado de un programa conjunto planeado e integral que involucra diversos componentes.

También, cuando se encuentra una baja moral y poca identificación con la institución, es necesario para mejorarla, un programa conjunto que involucre acciones concretas y participación de varios niveles.

Las técnicas de la C.O. de integración, facilitación y confrontación son de gran utilidad en éstos casos.

Vista la conveniencia de empezar con los primeros niveles, la técnica de integración de grupos ha sido muy exitosa ya que clarifica objetivos, enseña a tener una comunicación más directa y efectiva, a pedir ayuda y solucionar problemas entre los miembros de un equipo.

El provocar inicialmente la afiliación (acercarse, ver las cosas en común) y hacerles conscientes de que están en el mismo barco, minimiza las diferencias en muchos casos y motiva a cambios personales y organizacionales. Es importante que los ejecutivos se comprometan a planear y provocar cambios en las primeras reuniones y sugieran continuidad con otros niveles. Estos cambios se refieren no a aspectos de relaciones humanas sino a aspectos funcionales, técnicas, metas, estructura, estilo de supervisión, y facilitación de trabajo.

El manejo de conflictos y la confrontación técnica oportunamente manejada como siguiente paso refuerza la integración.

Otra adaptación muy importante es que la intervención de la C. O. debe estar ligada al concepto de Liderazgo Situacional, ya que no es aconsejable implantarla como tal, cuando el grupo es inmaduro en cuanto a la tarea, sino aplicar el aspecto de fijar estructura, dar entrenamiento técnico, supervisión y evaluación cercana antes de intentar un programa de integración o de relaciones humanas o de modificación de normas disciplinarias o de delegación. Por el contrario, si el grupo es maduro respecto a la tarea, si se puede intervenir con mayores posibilidades de éxito en los programas de mayor participación, integración y comunicaciones.

Cabe señalar que entendemos por madurez, desde el punto de vista organizacional, a la ecuación: Madurez = a motivación de logro, con todas sus implicaciones, tales como iniciativa, responsabilidad e interrelación; más el nivel educacional dado por la escolaridad y por la experiencia técnica.

Dado lo anterior, resulta en algunos casos desfavorable intentar C.O. con niveles más bajos. En nuestro medio es necesario capacitar al personal para subir el nivel cultural del obrero antes de intentar la práctica de la C.O. en su aplicación mayor. Lo importante es que se ha creado mayor conciencia de la necesidad de esta capacitación y supervisión de primera línea.

Actualmente, se han realizado algunos programas con grupos de dirigentes sindicales, con la idea de fortalecerlos y desarrollarlos. El balance, sin llegar a una evaluación amplia, ha sido favorable y se encontró amplia colaboración y disposición.

Para efectos de desarrollo personal y mejoramiento de la interacción, se ha utilizado con mucho éxito el entrenamiento en sensibilización. Otras técnicas como la terapia Gestalt, la dinámica de grupos, la asertividad y adaptaciones de psicoanálisis y conductismo, también han demostrado ser de gran ayuda.

Los programas integrales de liderazgo situacional han permitido cuestionar y modificar en cierta medida los estilos gerenciales.

Otros aprendizajes que se han detectado son los siguientes:

- * Los valores que prevalezcan en la organización deben ser pactados con los niveles de mando y se debe tener claro que tipo de cambios se desean.

- * El cambio es un proceso lento y, tratándose de conducta de grupo, es el más tardado.
- * La introducción de valores y cambios debe ser planeada y sistemática.
- * El proceso de la C.O. debe estar ligado a la tarea; de otra manera se contempla como algo aislado que desaparecerá.
- * Los dirigentes rechazarán la C.O. en cuanto se toque la estructura de poder, especialmente al principio de un proceso.
- * La C.O. ha sido más atractiva cuando está ligada a metas específicas de productividad.
- * La empresa no cuenta aún con elementos que puedan evaluar justamente la C. O., ya que el mejoramiento del clima de organización, la disminución de presiones, la identificación con la organización, integración de objetivos y mejoramiento en la calidad de vida organizacional, no son aún muy convincentes para los dirigentes con mentalidad de obtener sólo utilidades directas.

Es necesario clarificar continuamente que no se trata de un programa de relaciones humanas, ya que con frecuencia es confundido como tal.

El concepto de ganar-ganar, aporta realidades y tranquilidad. En el "yo gano- tu pierdes", con frecuencia el resentimiento cierra la puerta a la interacción y la cooperación.

En las organizaciones de nuestro medio ha tenido buenos resultados el fragmentar la C.O. y aplicar programas menos ambiciosos con objetivos claros:

* Por ejemplo, el manejo del cambio en la transición de una empresa familiar con más de 2,500 trabajadores y un nivel ejecutivo débil por la centralización anterior de decisiones, a una organización más institucional.

* Otro ejemplo es el manejo de un cambio de estructuras en la organización, nivelando el poder y negociando con los afectados e involucrándolos en el cambio.

* Programas integrales para mejorar la supervisión, involucrando a los niveles superiores para provocar el cambio.

* Fijación, negociación e integración de objetivos con alto grado de involucramiento por parte de grupos de altos ejecutivos.

* Programas de motivación y mejoramiento de clima organizacional, a través de incorporar factores motivadores con diversas acciones al trabajo y al ambiente de los empleados.

* Integración de grupos y resolución de problemas que bloquean la sinergia del equipo y problemas de choques personales.

* Manejo de conflictos entre grupos o secciones de trabajo; por ejemplo, el departamento de producción de una planta en total desacuerdo con Relaciones Industriales por el manejo de las relaciones laborales; querían participar y ser tomados en cuenta en la estrategia laboral fijada y manejada unilateralmente por Relaciones Industriales.

En conclusión puede decirse que con la C.O. a través de la planeación y el entrenamiento, cualquier cambio por pequeño o grande que sea, es manejable cuando se tiene el cuidado de medir y prever el impacto en las personas y en el grupo.

El fragmento también ha permitido una mayor aceptación desde el punto de vista presupuestario.

Asimismo, se puede decir, que la C.O. le ha dado a la capacitación una dimensión más amplia, dándole la jerarquía de instrumento permanente imprescindible en el cambio.

Resumiendo por qué no se debe usar:

No como una técnica sin tamizar ni adaptar.

No cuando se hace con más entusiasmo que técnica.

No cuando se utiliza como herramienta de manipulación.

No cuando los grupos son inmaduros hacia la tarea y no son capaces de manejar y asimilar la C.O.

No cuando se casa uno con una técnica o se piensa que lo que se tiene es lo mejor.

No cuando se aceleran los cambios.

No cuando se cae en paternalismo y se confunde con el sentido equívoco de proteccionismo.

No cuando se confunden las relaciones humanas con únicamente la afiliación y no con el respeto y la responsabilidad.

No cuando no se ponen bases elementales para la satisfacción de necesidades de higiene en una organización.

Resumiendo por qué es recomendable:

Sí porque funciona siempre que no se aplique como un modelo teórico rígido y se hagan adaptaciones a nuestro medio.

Sí porque puede implementarse parcialmente y sus técnicas nos permiten manejar

con mayor certeza el cambio.

Sí cuando se valora el alcance de la intervención.

Sí porque nuestro país requiere cambios profundos de mentalidad y comportamiento

para disminuir nuestros problemas sociales y aumentar la productividad, y la C.O. fortalece el cambio.

Sí porque propone una reivindicación y dignificación de los valores humanos.

Sí porque confronta en cierta medida la autoridad y el poder personal en aras de una mayor funcionalidad de grupo.

Sí porque, basado en un proceso educativo en países como el nuestro, la educación es una necesidad primordial y la C.O. contempla esta perspectiva.

Sí porque propone una mayor adaptación de las organizaciones al medio y del hombre al grupo de trabajo.

Sí porque no contempla la distinción entre sectores, sino se enfoca a todo grupo humano con objetivos comunes y al trabajo.

Sí porque propone la sinergia para una utilización más racional de los recursos, que tanta falta hace en nuestro medio.

Sí porque nos ayuda a identificar nuestra problemática y propone soluciones a través de la energía del grupo.

Sí porque propone una comunicación más honesta, abierta y directa en un proceso de democratización en las organizaciones.

Sí porque, congruente con la naturaleza humana, promueve el desarrollo y la satisfacción del hombre en el trabajo, estimula su creatividad y propone el enorme reto de la unión y la cooperación.

Sí porque en países como el nuestro se necesita la confrontación de nuestra realidad, la coordinación de nuestros esfuerzos y el despertar y aprovechamiento de nuestro enorme recurso humano, potencialmente rico pero por ahora poco capacitado, con una baja calidad de vida y la C.O. nos abre una puerta.

LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Nuestra época de creación de grandes bloques económicos cada vez más definidos, con objetivos comunes, lleva consigo el gran reto del cambio empresarial en las organizaciones, dando como alternativas el reto a ser más competitivo día con día, desarrollando nuevos ambientes de trabajo y culturas encaminadas a una mayor productividad y calidad de vida en el trabajo.

México, por tanto, necesita absorber y adaptar, en sus diferentes áreas productoras, la cultura de calidad que lleve consigo una adecuada aplicación entre las partes integrantes y la dirección la célula empresarial, con una visión estratégica de una mejora continua como meta.

Toca el turno al presente trabajo de tesina, de mostrar una nueva alternativa, fundamentado en la importancia de la cultura organizacional y productividad, dos procesos de gran relevancia en la empresa. Dejando en el pasado lo tradicional y enfocarse a lo revolucionario, como lo es el clima organizacional en el trabajo y más aún retomar como objetivo de estudio en esencia a los trabajadores que es la fuerza generadora, capaz de transformar a la empresa de nuestra época.

Pretendemos desarrollar el cambio hacia una cultura de calidad y crear, en la empresa mexicana, la diferencia competitiva

Por lo tanto, consideramos que en el campo administrativo se encuentra una gran variedad de actividades como la capacitación, la comunicación, la motivación etc. necesitan ser herramientas eficientes para crear mayores beneficios dentro de la organización y más aún a la sociedad, retomando las disciplinas internas y también los factores exógenos que la alteran.

Hoy, en la reconceptualización de valores, principios y fundamentos, están convirtiendo los procesos productivos y administrativos ya no sólo en formas de hacer, sino en verdaderas culturas de calidad, la Administración se integra y participa activamente en el desarrollo de sistemas organizacionales para que se construya una fuerte cultura organizacional de calidad que sea adecuada, en este caso para las organizaciones nacionales.

Con el presente trabajo y como administradores interesados en el que hacer socio-productivo, pretendemos fomentar, esta transformación, mediante la propuesta de alternativas y determinación de los medios necesarios para el cambio, para lo que retomamos el concepto de cultura organizacional, como un método necesario de la empresa, apoyado en le potencial de dirección.

En la realización del marco teórico consideramos necesario dividirlo en dos capítulos. Mostraremos en el capítulo 1, una definición de cultura organizacional, los diferentes tipos de cultura, así mismo la importancia de la cultura dentro de un empresa, como aprenden la cultura los empleados y como cambiar la cultura en la organización .

En el capítulo 2 , retomamos el concepto de productividad sin olvidar la dependencia con la calidad, ya que como sabemos no podemos hablar de productividad sin calidad y viceversa, de esta relación surgen los enfoques de los precursores de la calidad total y la razón de un cambio de cultura de calidad total .

CULTURA ORGANIZACIONAL

La cultura organizacional es uno de esos temas de los que la gente dirá "Claro que sé lo que quieres decir", pero que en realidad resulta difícil de definir en forma específica. En la presente sección, propondremos una definición y analizaremos algunos aspectos secundarios con objeto de profundizar en ella.

Parece haber consenso en el hecho de que la cultura organizacional designa un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras. Dicho sistema es, tras un análisis más detenido, un conjunto de características fundamentales que aprecia la organización. "Al parecer hay siete características que, al ser combinadas y acopladas, revelan la esencia de la cultura de una organización.

1. **Autonomía individual.** El grado de responsabilidad, independencia y oportunidades para ejercer la iniciativa que las personas tienen en la organización.
2. **Estructura.** El grado de normas y reglas, así como la cantidad de supervisión directa que se utiliza para vigilar y controlar el comportamiento del empleado.
3. **Apoyo.** El grado de ayuda y afabilidad que muestran los gerentes a sus subordinados.
4. **Identidad.** El grado en que los miembros se identifican con la organización en su conjunto y no con su grupo o campo de trabajo.
5. **Desempeño-premio.** El grado en que la distribución de premios dentro de una organización (es decir, aumentos salariales, promocionales) se basan en criterios relativos al desempeño.

6. Tolerancia del conflicto. Grado de conflicto presente en las relaciones de compañeros y grupos de trabajo, así como el deseo de ser honesto y franco ante las diferencias.
7. Tolerancia del riesgo. El grado en que se alienta al empleado para que sea agresivo, innovador y corra riesgos."(1)

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

La cultura organizacional es un término descriptivo. Denota la manera en que los empleados perciben las siete características, no el hecho de que les gusten o no. Y ello es importante porque distingue la cultura y la satisfacción en el trabajo. La investigación sobre la cultura organizacional ha tratado de medir cómo los empleados ven su empresa. ¿Está muy estructurada? ¿Premia la innovación? ¿Suaviza los conflictos? En cambio, la satisfacción en el trabajo pretende cuantificar la respuesta efectiva ante el ambiente laboral. En otras palabras, la primera describe y la segunda evalúa.

(1) Stephen P. Robbins. Comportamiento Organizacional. Editorial. Prentice Hall, 5ta. edición, México, 1990, pp.566

La cultura organizacional representa una percepción común por parte de los miembros de una organización. Ello se explicó cuando definimos la cultura como un

sistema de significado compartido. Cabe esperar por eso que los individuos con diferentes formación o distintos niveles dentro de una organización tiendan a describir a la cultura de ella en términos semejantes.

Reconocer que la cultura organizacional tiene propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una cultura determinada. " La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una cultura dominante y muchas subculturales." (2)

Una cultura dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría . Cuando hablamos de la cultura de una organización, estamos refiriéndonos a su cultura dominante. Y es esta visión macro de la cultura la que le da a la organización su personalidad distintiva. Las subculturas tienden a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes. Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. Así , el departamento de adquisiciones puede poseer una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante junto con otros que son típicos de los miembros del departamento. También aquí, los valores centrales se conservan en lo esencial, pero se modifican para reflejar la situación especial de la unidad separada.

(2) Op. cit. pp. 440.

Si las organizaciones carecen de una cultura dominante y se componen sólo de muchas subculturas, el valor de la cultura organizacional como variable independiente disminuirá de manera considerable. ¿Por qué? Porque no habrá una interpretación

uniforme a lo que constituye un comportamiento correcto o incorrecto. Es el "significado compartido" de la cultura el aspecto que hace de ella un potente medio para orientar y modelar la conducta. Pero no podemos ignorar el hecho de que numerosas organizaciones tienen además subculturas capaces de influir en el comportamiento de sus integrantes.

Está de moda distinguir entre culturas fuertes y débiles. Se afirma que las culturas fuertes ejercen mayor influencia en el comportamiento del personal y que están más directamente relacionadas con la disminución de la rotación de personal.

"Una cultura fuerte se caracteriza porque los valores centrales de la organización se aceptan con firmeza y se comparten ampliamente. ambas dimensiones pueden considerarse como alineadas sobre un continuo que va desde lo alto a lo bajo. Cuantos más sean los miembros que aceptan los valores centrales y mayor sea su adhesión a ellos, más fuerte será la cultura." (3) Conforme a tal definición, una cultura fuerte evidentemente ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento de sus miembros. Ejemplo de ello son las organizaciones religiosas, las sectas y las compañías japonesas.

Un resultado específico de una cultura fuerte es la disminución de la rotación de personal. Esa clase de culturas muestran gran consenso entre los miembros

(3) Op. cit. pp. 446

respecto a los objetivos e ideales de las organizaciones. De esa unanimidad de propósito se originan cohesión, fidelidad y compromiso organizacional. Y éstos a su vez disminuyen la propensión a abandonar la empresa.

"Una cultura organizacional fuerte aumenta la congruencia de la conducta" (4).

En este aspecto, hemos de admitir que una cultura fuerte puede hacer las veces de la formalización.

A nuestro juicio, una cultura fuerte consigue lo mismo sin necesidad de documentos escritos. Por consiguiente, hemos de ver en la formalización y la cultura dos caminos que llevan a un mismo destino. Cuando más fuerte sea la cultura organizacional, menos deberá preocuparse la gerencia por el establecimiento de normas y reglas formales para controlar el comportamiento del personal. Esas pautas habrán sido internalizadas en ellos al aceptar la cultura de su empresa.

La cultura es un concepto descriptivo. En nuestra opinión, todas las organizaciones poseen una cultura y un grupo de características culturales no es "mejor" que otro. Con todo, conviene señalar que nuestra postura no goza de aceptación universal. Los autores del éxito de librería, "En Busca de la Excelencia" sostienen que las organizaciones excelentes tienen culturas fuertes con valores compartidos comunes.

(4) Op. cit. pp. 446

No cabe duda que firmas como: "la Delta Airlines, IBM, DuPont, 3M, McDonald's y Procter & Gamble son compañías bien administradas. Tienen además algunas características culturales comunes. Pero no todas las organizaciones que tienen esos valores son prósperas, y hay muchas otras con culturas muy diferentes cuyo éxito es igual al de las mencionadas en el libro "En busca de la Excelencia".

Concebir la cultura como un conjunto de valores compartido significa que hay culturas 'buenas' y 'malas'. Tal punto de vista interpreta mal el concepto de cultura organizacional y desvía la atención de entender lo que es para centrarse en prescribir lo que debiera ser. Por ahora resultaría exagerado afirmar que conocemos las características culturales prevalentes en las 'organizaciones excelentes' ".(5).

(5) Peters, T.J. y Waterman, R.H. En busca de la Excelencia pp. 20, 13-15, 1982; impreso con autorización de Harpeter & Row. Publishers, Inc.

Compañías excelentes y sus valores comunes compartidos.

Compañías excelentes

Amdahal	Dow Chemical	McDonald's
Amoco	Dupont	Maytag
Avon	Eastman Kodak	Merck
Boeing	Emerson Electric	3M
Bristol-Myers	Flour	National Semiconductor
Caterpillar Tractor	Hewlett-Packard	Procter & Gamble
Cheesebrough-Pond's	Intel	Raychem
Dana Corp.	IBM	Revlon
Data General	Johnson & Johnson	Schlumberger
Delta Airlines	K-mart	Texas Instruments
Digital Equipment	Levi Strauss	Wal-Mart
Disney Productions	Marriot	Wang Labs

Valores comunes

Tendencia a la acción	Valores claros y manos a la obra
Estar cerca del cliente	Espíritu práctico
Autonomía e iniciativa	Estructura organizacional sencilla, staff reducido
Productividad a través de las personas	Estira y afloja simultáneo

Ya hemos aludido al influjo que la cultura organizacional ejerce sobre el comportamiento. Hemos dicho también que una cultura fuerte favorece la disminución de la rotación de personal. En la presente sección analizaremos con mayor detenimiento las funciones que la cultura cumple y evaluaremos si ésta es una desventaja.

La cultura cumple varias funciones en el seno de una organización. En primer lugar, cumple la función de definir los límites; es decir, establece distinciones entre una organización y las otras. Segundo, transmite un sentido de identidad a sus miembros. Tercero, facilita la creación de un compromiso personal con algo más amplio que los intereses egoístas del individuo. Cuarto, incrementa la estabilidad del sistema social. La cultura es el vínculo social que ayuda a mantener unida la organización al proporcionar normas, adecuadas de lo que deben hacer y decir los empleados. Por último, es un mecanismo que controla y da sentido a todo, guiando y modelando las actitudes y el comportamiento. Y es precisamente esta última función la que más nos interesa. Como se observa con toda claridad en la siguiente cita, la cultura define las reglas del juego.

"Por definición la cultura es elusiva, intangible, implícita y se da por sentado su existencia. Pero cada organización crea un grupo central de suposiciones, conocimientos y reglas implícitas que rigen la conducta diaria en el lugar de trabajo. Mientras los empleados de reciente ingreso no aprendan las reglas no se les considera miembros verdaderos de la empresa. Las infracciones de las mismas por parte de ejecutivos de alto nivel o por empleados de bajo nivel provocan -desaprobación y fuertes sanciones. La sujeción a las reglas se convierte en la base primaria de la movilidad ascendente y de los premios." (6)

(6) Emilio Soldevilla. Teoría y Técnica de la Organización Empresarial. Editorial Hispanoeuropea, México, 1982, pp.99

Estamos estudiando la cultura sin evaluarla. No hemos dicho que es buena o mala, nos hemos limitado a afirmar su existencia. Muchas de sus funciones, según se describen aquí, son útiles tanto para la organización como para el empleado. La cultura fortalece el compromiso organizacional y aumenta la congruencia del comportamiento del empleado. Y eso sin duda repercute en beneficio de la organización. Desde el punto de vista del empleado, la cultura es útil porque aminora la ambigüedad. Le indica cómo se hacen las cosas y lo que es importante. Pero no hemos de ignorar los aspectos potencialmente negativos de la cultura, sobre todo los más potentes, en la eficacia de la empresa.

La cultura es una desventaja cuando los valores compartidos no coinciden con los que favorecen el progreso de la organización. Y ello suele suceder cuando el ambiente de una organización es dinámico. En los casos en que el ambiente está pasando por un cambio rápido, la cultura arraigada quizá ya dejó de ser adecuada. Por tanto, la congruencia del comportamiento es una ventaja cuando una organización afronta un ambiente estable. Pero a veces representa una carga y puede dificultar adaptarse a los cambios del ambiente.

CREACION Y CONSERVACION DE LA CULTURA

La cultura de una organización no es resultado de la generación espontánea. Una vez establecida, rara vez desaparece. ¿Qué factores influyen en la creación de una cultura?. ¿Qué cosa refuerza y sostiene esos factores una vez que están en acción? A continuación contestaremos ambas preguntas.

¿Cómo comienza una cultura?

"Las costumbres, tradiciones y forma general en que una organización cumple con su misión se debe en gran medida a lo que ha hecho antes y al grado de éxito conseguido. Ello nos lleva a la fuente primera de la cultura de una organización: sus fundadores." (7)

Los padres fundadores de una organización siempre han ejercido un notable influjo en la creación de la cultura inicial. Tienen una visión o misión de lo que debe ser ella. No están atados a la costumbre ni a ideología alguna. El tamaño pequeño que caracteriza a toda nueva organización les facilita imponer su visión a todos los integrantes. Como los fundadores tienen la idea original, suelen también tener prejuicios sobre cómo alcanzar las metas. La cultura de una organización resulta de la interacción entre 1) los prejuicios y suposiciones de los fundadores y 2) lo que los primeros miembros a quienes los fundadores contrataron aprenden después con su propia experiencia.

"Henry Ford en la Ford Motor Company, Thomas Watson en la IBM, J. Edgar Hoover en el FBI, Thomas Jefferson en la University of Virginia, Edwin Land en Polaroid, Ray Kroc en McDonald's, David Packard en Hewlett-Packard, y Steven Jobs y Stephen Wozniak en Apple Computers son algunos de los ejemplos más sobresalientes de personas que han contribuido muchísimo a modelar la cultura de sus compañías. Por ejemplo, las ideas de Watson sobre la investigación y desarrollo, la innovación del producto, el vestido de los empleados y las políticas de remuneración siguen vigentes en la IBM, pese a haber fallecido en 1956. La cultura

(7) Robbins. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall, 5ta. edición, México, 1990, p. 463.

innovadora y sin miedo a los riesgos de Polaroid es resultado directo de las creencias personales de Edwin Land. El compromiso de McDonald's con los valores de la calidad, servicio y limpieza fueron propuestos originalmente por Ray Kroc. La formalidad que se observa hoy en la University of Virginia se debe, en gran medida, a la cultura inicial creada por su fundador: Thomas Jefferson. La cultura creadora e informal de Apple la estableció Steve Jobs, sin que haya dejado de ser promovido en la actualidad." (8)

¿Cómo mantener viva una cultura?

Una vez establecida una cultura, hay prácticas dentro de la organización que la conservan al dar a los integrantes una serie de experiencias semejantes, "muchas de las técnicas referentes a los recursos humanos, refuerzan la cultura."(9) El proceso de selección, los criterios con que se evalúa el desempeño, los métodos de concesión de premios, las actividades conexas con la capacitación y el desarrollo de carreras, los procedimientos de promoción garantizan que los contratados encajen en la cultura, premian a quienes la apoyan y castigan (llegando incluso al despido) a quienes se opongan a ella. Esas tres fuerzas cumplen una función central en el mantenimiento de una cultura (técnicas de selección, las acciones de la alta gerencia y los métodos de socialización). En los siguientes apartados nos ocuparemos más detenidamente de cada una.

(8) Op. cit. p. 673

(9) Op. cit. p. 108

a) selección

La finalidad explícita del proceso de selección consiste en encontrar y contratar a quienes tengan los conocimientos, destrezas y capacidades necesarias para realizar bien los trabajos de una organización. Este intento de garantizar una adecuación apropiada hace que se contrate a personas que tienen valores comunes (o sea los que esencialmente concuerdan con los de la empresa) o por lo menos una parte considerable de esos valores. Además el proceso de selección suministra información a los candidatos acerca de la organización. Los candidatos reciben información sobre la organización y, si perciben un conflicto entre sus valores y los de ella, se excluyen voluntariamente del grupo de candidatos. Así pues la selección se convierte en una calle en dos sentidos: permite al empleado o solicitante anular un matrimonio si parece haber inadecuación. De ese modo, el proceso de selección mantiene la cultura de la organización al descartar a aquellos que pudieran atacar o minar sus valores básicos.

Las acciones de alta gerencia también influyen de manera decisiva sobre la cultura organizacional. A través de sus palabras y acciones, los ejecutivos de alto nivel fijan normas que se transmiten a la empresa respecto a la conveniencia de correr riesgos, el grado de libertad que han de dar los gerentes a los subordinados, cuál es el vestido apropiado, qué acciones harán que mejore el sueldo, que se obtengan ascensos y otros premios.

Por buenos que sean la selección o reclutamiento, los empleados de ingreso reciente no están totalmente adoctrinados en la cultura de su empresa. Y quizás más importante aún por estar poco familiarizados con ella, pueden perturbar las creencias y

costumbres que están vigentes. De ahí que la organización quiere ayudarles a adaptarse a su cultura. Y a este proceso de adaptación se le llama socialización. Al hablar de la socialización, no se olvide que la etapa más crítica del proceso es el momento de ingreso en una organización. Es entonces cuando ella trata de moldear al extraño y convertirlo en un "elemento bueno". Los que no aprenden las conductas esenciales o centrales corren riesgo de ser calificados de "no conformistas" o "rebeldes", lo cual a menudo termina con el despido. La empresa socializará a todos sus miembros, si bien no explícitamente, a lo largo de su carrera en ella. Y ello viene a sostener la cultura.

"La socialización es conceptualizable como un proceso compuesto de tres etapas: antes de la llegada, encuentro y metamorfosis. La primera etapa, el nuevo empleado ve la empresa como ella es realmente y afronta la probabilidad de que la realidad no corresponda a sus expectativas. En la tercera etapa, tienen lugar cambios relativamente permanentes. El sujeto domina las habilidades que requiere su trabajo, desempeña bien sus nuevos roles y se ajusta a los valores y normas de su grupo. Este proceso de tres etapas influye en su productividad, en su aceptación personal de los objetivos de la empresa y en su decisión de permanecer en ella." (10)

La etapa previa a la llegada reconoce explícitamente que cada individuo trae consigo un conjunto de valores, actitudes y expectativas, las cuales abarcan tanto el trabajo como la organización. Por ejemplo, en muchos trabajos (sobre todo en los profesionales), los empleados de ingreso reciente habrán pasado por un alto grado de socialización en la escuela y en el entrenamiento. Así, uno de los objetivos

(10) Op. cit. p.116

primordiales de una escuela de administración es socializar a los estudiantes en las actitudes y conductas que quieren las firmas de negocios. Si los ejecutivos piensan que un empleado eficiente aprecia la ética de las utilidades, es fiel, trabajará duro, desea alcanzar éxito y está dispuesto a recibir instrucciones y órdenes de sus superiores., contratarán a los graduados a quienes se haya inculcado esas actitudes. pero la socialización previa a la llegada va más allá del trabajo específico. El proceso de selección se aplica en la generalidad de las compañías para informar a los candidatos sobre la organización de un conjunto. Además, como se señaló con anterioridad, ese proceso sirve también para cerciorarse de que se contrata a la persona idónea, es decir, a aquella que encaje en la organización. En efecto, la capacidad del individuo para proyectar la imagen adecuada durante el proceso de selección refleja su capacidad de adaptarse.

Así pues, el éxito depende del grado en que él haya previsto correctamente las expectativas y deseos de los encargados de realizar la selección en la organización.

Luego de ingresar a la organización, el nuevo miembro inicia la etapa de encuentro. En ella afronta la posible dicotomía entre sus expectativas (sobre el trabajo, los compañeros de trabajo, su jefe y la organización en general) y la realidad. Si las expectativas han sido más o menos acertadas, la etapa de encuentro no hace más que reafirmar las percepciones anteriores. pero a menudo no es así. Cuando difieren las expectativas y la realidad, el nuevo empleado ha de ser sometido a una socialización que lo desvincule de sus suposiciones anteriores y que la sustituya con otras que la organización juzga conveniente. En el otro extremo, el nuevo empleado puede sentirse totalmente desilusionado con las realidades de su trabajo y presentar su renuncia. La

selección apropiada ha de reducir significativamente la importancia de que ocurra esto último.

Por último, el nuevo empleado ha de resolver los problemas que encuentra durante la etapa de encuentro. Ello significa pasar por cambios, de ahí que a esta fase la llamemos etapa de metamorfosis. Podemos afirmar que la metamorfosis termina, junto con el proceso de socialización, una vez que el individuo se siente cómodo en la empresa y en su trabajo. Por último la metamorfosis correcta ha de ejercer una influencia positiva sobre la productividad del nuevo empleado y sobre su compromiso con la organización, reduciendo además la propensión a abandonarla.

Otra decisión que debe tomar la gerencia consiste en socializar a los nuevos miembros en forma individual o agruparlos y someterlos a un conjunto idéntico de experiencias. El método individual tiende a crear puntos de vista menos homogéneos que el colectivo. Como en el caso de la estructura informal, la socialización individual suele preservar las diferencias y concepciones individuales.

Una tercera consideración por parte de la gerencia radica en si la transición de persona ajena a la empresa a elemento de ella debe realizarse en un periodo fijo o variable. El primero reduce la incertidumbre del empleado, puesto que la transición queda estandarizada. La realización exitosa de ciertos pasos normalizados significa que será aceptada como miembro con todos los derechos y obligaciones. En cambio, el periodo variable no ofrece notificación previa al lapso de transición. La variabilidad caracteriza la socialización de casi todo el personal gerencial y de la mayor parte de los profesionales.

Cuando un miembro con experiencia, familiarizado con el trabajo del empleado de ingreso reciente lo guía y dirige, a esto lo llamamos socialización serial. En dicho proceso, el miembro con experiencia hace las veces de instructor y modelo.

Cuando el recluta no tiene predecesores que lo orienten o que realicen comportamientos que imitar, tenemos una socialización disyuntiva. La socialización serial mantiene las tradiciones y costumbres. La prefieren las organizaciones que tratan de reducir al mínimo la posibilidad de cambio con el tiempo. Por otra parte, la socialización disyuntiva tiende a producir empleados con mayor inventiva y creatividad, pues a los reclutas no se les abruma con tradiciones.

¿Quiere la gerencia confirmar o destruir la identidad del nuevo miembro? Los ritos de investidura ratifican la utilidad de las características que la persona trae al nuevo trabajo. Y a esos individuos se les ha escogido precisamente por lo que pueden aportar. La organización no quiere cambiarlos, por lo cual el ingreso o transición se efectúa con mucha suavidad y con un mínimo de problemas. Si ésta es la meta, la socialización se concentrará en reforzar aquello de que "nos gustas como eres". Con más frecuencia se desean eliminar ciertas características del nuevo empleado, ahora hay que introducir pequeñas modificaciones para mejorar la adecuación entre él y la empresa. Esto requiere en ocasiones que él rompa con antiguas amistades, que acepte una forma diferente de concebir su trabajo, sus compañeros y el objetivo de la empresa; que lleve a cabo varios trabajos degradantes y, con ello, pruebe su fidelidad, incluso que acepte la novatada y hostilización por el personal con mayor experiencia, a fin de comprobar que acepta plenamente su rol en la organización.

Por último, el trabajador sabe cómo lo evaluarán, es decir, conoce los criterios con que se medirá y se juzgará su trabajo. Sabe lo que se espera de él y que

cosa significa un "trabajo bien hecho". Como se advierte en la figura anterior, la metamorfosis correcta ha de ejercer una influencia positiva sobre la productividad del nuevo empleado y sobre su compromiso con la organización, reduciendo además la propensión a abandonarla.

De esta manera podemos decir que la cultura original deriva de la filosofía del fundador. Y ésta a su vez influye profundamente en los criterios de la contratación. Las acciones de la alta gerencia crean la atmósfera general de lo que es la conducta aceptable y de lo que está prohibido. La manera de socializar a los nuevos empleados depende del éxito logrado en adecuar los valores del nuevo elemento con los de la empresa en el proceso de selección y con la preferencia de la alta gerencia por los métodos de socialización.

COMO APRENDEN LA CULTURA LOS EMPLEADOS

La cultura se transmite a los empleados en diversas formas siendo las más potentes las historias, rituales, símbolos, materiales y logros.

Las historias, circulan a través de muchas organizaciones. Contienen una narración de hechos referentes a los fundadores, a las decisiones fundamentales que afectan el futuro de la empresa y a la alta gerencia actual. Fundamentan el presente en el pasado, ofreciendo además explicaciones que legitiman las prácticas actuales.

Los rituales son secuencias repetitivas de las actividades que expresan y refuerzan los valores centrales de la organización, las metas de mayor importancia y que indican quienes son las personas imprescindibles y quiénes las prescindibles.

En las organizaciones las oficinas son símbolos materiales que vienen a reforzar las culturas de estas empresas. El diseño y disposición de espacio y edificios,

el mobiliario, los privilegios de los ejecutivos y el vestido son símbolos materiales que indican a los empleados quién es importante, el grado de igualdad deseado por la alta gerencia y las clases de conducta (aceptación de riesgos, conservadora, autoritaria, participativa, individualista, social) que se juzga apropiada.

Muchas organizaciones y unidades dentro de ellas utilizan el lenguaje como medio de identificar a los integrantes de una cultura o subcultura. Al aprender ese lenguaje, los miembros atestiguan su aceptación de la cultura y, al hacerlo, ayudan a preservarla.

Con el tiempo muchas empresas desarrollan términos especiales para describir el equipo, oficinas, personal clave, proveedores, clientes o productos que se relacionan con su giro. A menudo los empleados de ingreso reciente se sienten abrumados ante la abundancia de acrónimos y jerga profesional, pero al cabo de seis meses todo ello forma parte de su vocabulario. Una vez asimilada, esa terminología sirve de común denominador que une a los miembros de una cultura o subcultura.

Por ejemplo EDS tiene su propia cultura. Parte central de ella son las disciplinas, la determinación, la competitividad, la agresividad y una dedicación total a la compañía. Es administrada como una versión empresarial de la armada estadounidense. Sus oficinas centrales en Dallas parecen un campo militar, rodeado de alambre de púas y patrullado por guardias armados. Los empleados usan camisas de colores claros, corbata y cortes conservadores de pelo. Está prohibida la barba o las hebillas en los zapatos. Para consolidar la cultura, EDS cuenta con un proceso de socialización destinada a eliminar al personal que no cumpla con las normas. Hasta principios de la década de 1970, se contrataba exclusivamente a veteranos del ejército. La compañía todavía prefiere a los graduados "delgados y con hambre" de universidades poco

prestigiosas a los de otras instituciones más renombradas. El entrenamiento de los ingenieros es intenso y dura hasta dos años, periodo en que un 25% de ellos acaba por desistir.

La cultura de EDS se ejemplifica muy bien en el éxito que tuvo Perot en su intento por liberar, en 1979, a dos ejecutivos que estaban detenidos sin acusación alguna en una prisión iraní del régimen de Khomeini. Formó un equipo de ejecutivos en Estados Unidos y los introdujo en Irán. El equipo incitó a una turba para que invadiera la prisión, liberando a trece mil prisioneros, entre ellos dos empleados de la compañía. Todos los que ingresan en ella se enteran de la historia en el mismo día en que inician sus labores, y captan muy bien el mensaje: EDS se preocupa por su gente. Protege a su personal en cualquier circunstancia a condición de que cada quien ponga todo su empeño en favor de ella. Además, se recalca así la creencia de Perot de que no hay problema insoluble.

La fusión de Electronic Data Systems (EDS) con la General Motor se ha comportado como equipo de boinas verdes que se uniese a una institución civil. EDS sostiene que su principal riqueza la constituyen los empleados, mientras que la General Motor son sus automóviles. En algunos aspectos ambas culturas son compatibles las dos aprecian mucho la fidelidad y el compromiso personal. Pero EDS concede poca importancia a la autoridad y da prioridad a la aceptación de riesgos y a la agresividad. Ross Perot y EDS son entidades intercambiables: la compañía refleja enteramente las ideas de Perot y también su personalidad. ¿Puede una cultura agresiva modelada por Ross Perot convivir pacífica y felizmente con la burocracia de la General Motor? El tiempo lo dirá.

Al dividir las empresas o fusionarse unas con otras, es necesario un cambio y

para que ese cambio tenga éxito, se requerirá modificar la cultura ya que debe de ser una compañía orientada al interior y orientarse al exterior y al mercado.

La compañía vive ahora en un ambiente muy diferente que requerirá un cambio radical en su cultura.

El reto actual de esa compañía consiste en modificar su cultura para ser más competitiva y agresiva. Se implantará una cultura de mercadotecnia que brinde al cliente lo que necesita y se lo dé pronto,

El reto actual es modificar su cultura para afrontar las batallas de competencia que le aguardan en el futuro. Habrá que cambiar su estructura organizacional, el tipo de personal que contrata y su sistema de valores comunes. Va a repercutir también en el compromiso del empleado y en las tasas de rotación.

Los empleados se forman una percepción subjetiva global de la organización, basándose en factores como el grado de autonomía, estructura, orientación al premio, afecto y apoyo brindados por los supervisores, disposición de la gerencia a tolerar el conflicto. Esa percepción se convierte, en efecto, en la cultura o personalidad de la organización. Y luego afecta al desempeño y satisfacción generales, siendo el influjo mayor en las culturas más fuertes.

Cómo la cultura organizacional influye en el desempeño y la satisfacción.

La Cultura tiene un influjo sobre el desempeño y satisfacción del empleado. Hay una relación bastante estrecha entre ambas variables, si bien la moderan las diferencias individuales. En general, afirmamos que la satisfacción será máxima cuando haya congruencia entre las necesidades del individuo y la cultura. Por ejemplo, una organización cuya cultura sea descrita como de poca estructura, que tenga una

supervisión ligera y premie un buen rendimiento tenderá a contar con empleados más satisfechos si ellos tienen una gran necesidad de logro y prefieren la autonomía. Por tanto, nuestra conclusión es que la satisfacción en el trabajo a menudo varía según la percepción de la cultura de la organización por parte del empleado.

La relación entre cultura y desempeño es menos clara, aunque en varios estudios se ha descubierto una relación entre ambos. Pero la relación está moderada por la tecnología de la organización. El desempeño será mejor cuando la cultura concuerde con la tecnología. Si aquella es informal, creativa y apoya la aceptación de riesgos y de conflicto, el desempeño será superior cuando la tecnología no sea rutinaria. Las organizaciones con una estructura más formal que tiene aversión al riesgo, tratan de eliminar el conflicto y propenden a un liderazgo orientado a la producción alcanzarán un rendimiento más satisfactorio cuando se utiliza la tecnología rutinaria.

Además, la evaluación del desempeño de un individuo incluye su grado de adecuación en la empresa. ¿Se lleva bien con sus compañeros de trabajo? ¿Posee hábitos aceptables de trabajo? ¿Muestra la actitud correcta? Estas cualidades difieren según el trabajo y las organizaciones. De ahí que la socialización apropiada se tome un factor importante que influye tanto en el desempeño como en la manera en que la perciben otros.

RAZONES EN CONTRA DEL CAMBIO CULTURAL

El hecho de que la cultura de una organización esté integrada por características bastante estables hace suponer que a la gerencia le será muy difícil cambiar la cultura. Semejante conclusión es correcta.

La cultura de una organización se desarrolla a lo largo de muchos años y está arraigada en valores a los que los empleados se adhieren con firmeza. Además hay varias fuerzas que intervienen sin cesar para mantener una cultura determinada. Entre ellas se cuentan las declaraciones escritas sobre la misión y filosofía de una organización, el diseño de los espacios físicos y los edificios, el estilo dominante de liderazgo, los criterios de contratación, los sistemas anteriores de promoción, los rituales de tiempo inmemorial, las historias populares sobre personas y acontecimientos de gran trascendencia, los criterios tradicionales de evaluación en la empresa y su estructura formal.

Las políticas de selección y promoción son instrumentos de suma importancia que se oponen al cambio cultural. Los empleados escogieron a la compañía por pensar que sus valores personales coincidían con los de ella. Se acostumbraron a esa adecuación y resistirán con firmeza los intentos de alterar el equilibrio. Los que ejercen el control también escogerán a los gerentes de mayor antigüedad que no modifiquen la cultura actual. Tienen pocas probabilidades incluso los intentos de salir de la empresa para contratar a un nuevo director ejecutivo. La evidencia indica que la cultura tiende más bien a cambiarlo a él y no a la inversa. ¿Porqué?. Está demasiado arraigada, y el cambio constituye un peligro posible para los intereses de los miembros. En efecto, una concepción más práctica de la relación entre la cultura de una organización y su director ejecutivo consistiría en señalar que la costumbre de llenar los puestos de nivel gerencia medio y alto garantiza que los que dirigen la organización han sido

adoctrinadas plenamente en la cultura de ella. Con la promoción interna se consigue estabilidad y se aminora la incerteza.

Sin embargo, nuestra tesis no sostiene que la cultura nunca debe cambiarse. Todos los miembros de la organización estarán dispuestos a realizar un cambio cultural, cuando la asecha una crisis que pone en peligro su supervivencia, una crisis reconocida universalmente como riesgo mortal. Pero cualquier otra cosa no surtirá efecto en cuanto al cambio.

COMO CAMBIAR LA CULTURA DE UNA ORGANIZACIÓN

Cambiar la cultura de una organización es en extremo difícil de lograr, pero si es posible hacerlo.

Las siguientes sugerencias pueden facilitar el cambio cultural:

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

7. Modernizar las subculturas actuales por medio del amplio uso de la rotación de puestos.
8. Procurar obtener el consejo de los grupos empleados y la creación de una atmósfera con un alto grado de confianza.

Al poner en práctica la mayor parte de estas recomendaciones, no se logrará un cambio inmediato ni radical en la cultura de la organización. El cambio cultura es un proceso lento: se mide en años y no en meses. Y su aceptación será moderada. Pero a la pregunta '¿Es posible cambiar la cultura?' se contesta con un 'SI' rotundo.

PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD.

PRODUCTIVIDAD

Al terminar la Segunda Guerra Mundial la planta productiva europea estaba destrozada. Sólo Estados Unidos salió con sus instalaciones intactas. El mercado mundial buscaba productos y por lo tanto el entorno de competencia estaba sólo en producir. Esto hace que el enfoque de cultura organizacional haga énfasis en la productividad de la empresa. El producir "más con menos" marcaba la directriz principal para mayores ganancias en las empresas.

Es en esta época cuando los métodos de análisis del trabajo de Frederick W. Taylor llegaron a ser la base de gran parte de la práctica gerencial enfocada a la productividad.

Para lograr satisfacer las demandas de producto, la eficiencia en el trabajo era sumamente importante, Taylor creía que para cada empleo, había una manera óptima

para que el obrero hiciera su trabajo. Su método de análisis de trabajo, consistía en analizarlo, descomponerlo en sus más pequeños movimientos y reorganizar esos movimientos para minimizar el desperdicio de energía del trabajador. Una vez determinada la forma óptima para el trabajo, sólo restaba enseñar al trabajador y asegurarse de que entienda como hacerlo

Por otra parte, la demanda de productos provoca la preocupación de hacer productos uniformes, que cumplan las especificaciones requeridas por los diseñadores del producto.

La fase de productividad llenó toda una época y realmente supuso un despegue importante para la eficiencia industrial.

A la par con éste despegue industrial mejoró el nivel de vida de la población, y con esto se eleva el poder adquisitivo de la población, lo cual incide en el consumo de productos y mejores servicios. De este modo el consumidor puede considerar varias opciones de compra de un mismo producto y mejora en servicio, por lo que comparará la mejor opción que le ofrezca mejor calidad.

Des este modo surgió la calidad ya que la finalidad de la productividad era hacer más productos con menos recursos, pero con una buena calidad. Por lo tanto no podemos hablar de productividad sin que no exista calidad es decir, estas dos variables están estrechamente relacionadas y no se pueden desligar ya que no puede existir calidad sin una calidad adecuada.

CALIDAD

Lo anterior establece un nuevo campo de competencia empresarial basado en la calidad del producto. Con lo cual las empresas tienen una mayor presión competitiva y está obligada a desarrollarse haciendo énfasis en la calidad en un sentido más amplio. Es en este tiempo cuando los mercados internacionales y nacionales, exigen, mejores productos, y el control de especificaciones es más estricto. Esto es consecuencia de una mayor competencia a nivel internacional, ya que Europa ha recuperado su planta productiva y Japón se destaca por hacer productos con un alto nivel de calidad. La dirección empresarial para enfrentar las nuevas exigencias del mercado establece como estrategia competitiva el énfasis en la calidad, pero no solamente en el cumplimiento de las especificaciones, sino la administración de la organización para la calidad y en la calidad del uso del producto.

En el Occidente, Europa y EUA marcan la pauta, se compete en producto, en y en precio del producto para llegar a más estratos consumidores, a un mercado realmente masivo. Las empresas intervienen en mercadotecnia de "marca" y para conseguir la fidelidad del mercado a la marca se afina el control de calidad.

Japón encambio, sigue una ruta distinta. Antes de establecer estrategias de mercado los japoneses hacen un profundo análisis de la organización. Retoman en cierto modo la 'organización del trabajo' y hacen de ella una revisión crítica: La fragmentación de la operación en 'tareas' tayloristas se derrumba para dar paso a una visión más unitaria de los procesos. No se pretende ya optimizar la repetición de las operaciones, sino controlar estadísticamente los procesos.

De esta manera los japoneses empezaron a introducir de Estados Unidos principalmente, conceptos y métodos para controlar la calidad. El curso de control de calidad que se introdujo a través de cursos y seminarios, hasta principios de los

cincuenta, fue los que se conoce hoy como "Control Estadístico del Proceso² . Fue Demin, el que enseñó a los japoneces ses método. Sin embargo, el control de calidad pese a todos esos esfuerzos no llegaba a se una herramienta gerencial. Juran el Profesor norteamericano también impartió el curso "administración del Control de Calidad", en el que setó las bases de lo que es el actual control de calidad a trvés de toda empresa.

Para hecer complementaria esta información , es necesario mencionar a los precursores de la calidad total y sus diferentes enfoques:

ENFOQUES DE LOS PRECURSORES DE LA CALIDAD TOTAL

PHILIP B. CROSBY.

Experto en Calidad y conocido por su concepto de "cero defectos".
" En 1979 se dedica a escribir y a dar consultorías, su definición de Calidad va enfocada a alcanzar los requerimientos establecidos, es por esto que el único estándar de rendimiento es cero defectos. El control de este concepto es por medio de la prevención, que para Crosby es un sinónimo de perfección.

Está en contra de los errores, y busca erradicarlos por medio de la determinación, educación e implementación de sistemas de Calidad, y plantea que el mejoramiento de la Calidad es un proceso y no un programa. La Calidad es responsabilidad de la administración y deben involucrar a los trabajadores, con esto se puede lograr una reducción del 40% de los errores. También plantea que las compras influyen en los

problemas por no determinar los requerimientos necesarios de ellas y dice que la mitad de los rechazos se deben al comprador.

Crosby resume sus conocimientos en cuatro puntos conocidos como los 4 absolutos de Crosby:

1. **Calidad significa adaptarse a estándares.**
2. **La Calidad viene de prevenir defectos, no de corregirlos.**
3. **La Calidad debe significar cero defectos.**
4. **La Calidad ahorra dinero.**

KAORU ISHIKAWA

Define al Control de Calidad como el desarrollar y diseñar manufacturas con el objeto de mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor. Establece que todo individuo en cada división de la empresa debe estudiar, practicar y participar en el control de Calidad, introduciendo con esto a la dirección general este enfoque en la empresa y logrando así su apoyo.

Enmarca que el sistema empieza y termina con educación, creando conciencia para la Calidad en el trabajador. Institucionaliza los sistemas participativos de trabajo, por medio de círculos de Calidad, con el objeto de desarrollar la integración en la organización. No limita el sistema tan solo al entorno organizacional sino que involucra a los proveedores y contratistas.

Propone que en el proceso el conjunto de factores tiene que controlarse a fin de obtener mejores productos y efectos, tratando de prever los problemas y evitarlos antes de que ocurran mediante su diagrama de causa y efecto.

JOSEPH M. JURAN

"Juran, como Deming, tiene parte de los créditos del éxito de la Calidad en Japón de los años 50. De acuerdo a él existen dos tipos de Calidad, "adecuada al uso" y "cumplimiento con las especificaciones". Fue el primero en manejar la Calidad dentro de la administración, en 1940 señala que la parte técnica de la Calidad ya estaba establecida pero no se sabía administrar dicha Calidad. Cita que los problemas más grandes dentro de la organización son por falta de comunicación y coordinación de funciones y que el entendimiento de la situación humana asociada con el trabajo será suficiente para resolver los problemas técnicos.

El plantea 3 pasos básicos: Establecer una planeación anual con un sentido de compromiso, programas masivo de capacitación y buenos líderes gerenciales. Desde su punto de vista el 80% de los problemas son por la administración y el resto por los trabajadores.

Algunos puntos que Juran ha establecido para incrementar la Calidad son:

1. Calidad se define como adecuación al uso.
2. Se institucionaliza el proceso de mejora incesante.
3. El personal se capacita en el uso de las herramientas de diagnóstico y se organiza para trabajar en grupos o equipos.
4. Mejorar los procesos no es únicamente eliminar las variaciones especiales.
5. Énfasis en la planificación como una forma de lograr la Calidad.

EDWARDS W. DEMING.

Conocido por impulsar a la industria japonesa a los primeros lugares de Calidad en todo el mundo, y llamado fundador de la tercera ola de la revolución industrial. Reconoce que la Calidad puede tener varias escalas y en esto se basa para definir la Calidad como lo que el cliente necesita y solicita.

"Dice que la productividad se incrementa en medida que la variabilidad disminuye y por lo mismo es necesario utilizar métodos estadísticos para controlarla, pero este control no implica la ausencia de defectos, sino que la variación se limitará y se vuelve así predecible. Dentro de las variaciones, existen dos tipos: las comunes y las especiales. Es aquí donde hace uso de la estadística y logra cumplir con las especificaciones; pero no es suficiente, se debe continuar hasta disminuir las variaciones. Lo más importante viene a ser que la Calidad no se

inspecciona sólo se produce. Es por esto que se debe motivar a nuestro personal y así lograr cero defectos en nuestros procesos, "Controlando el proceso, el producto se controla solo".

Los 14 puntos del Dr. Deming han sido agrupados como a continuación se enlistan, en base al uso que tendrán como apoyo para los Grupos de Mejora Continua en nuestros perfiles de nuestra organización:

PRINCIPIOS GERENCIALES

1. **Crear constancia de propósito hacia la mejora de productos y servicios, con la meta de hacerse competitivos, permanecer en el negocio, y proporcionar empleos.**
2. **Adoptar la nueva filosofía. No se puede seguir viviendo con los niveles comúnmente aceptados de errores, retrasos y defectos.**
8. **Erradicar el miedo, de manera que se pueda trabajar eficazmente.**
9. **Derribar barreras organizacionales. Todos deben trabajar como un equipo para prevenir y resolver problemas.**
14. **Crear una estructura que empuje a seguir los otros trece puntos diariamente.**

CAPACITACION

6. **Instituir métodos modernos de capacitación y entrenamiento.**
7. **Proveer una supervisión orientada a la mejora continua.**
12. **Promover el orgullo y la satisfacción por un trabajo bien hecho.**
13. **Educar y reentrenar a todos.**

CONCEPTOS DE IMPLEMENTACION

- 3. Eliminar la dependencia de la inspección masiva. Requerir, por el contrario, evidencia estadística de qué se produce con Calidad, para eliminar la necesidad de inspeccionar en forma masiva.**
- 5. Mejorar constantemente el sistema de producción y servicio, para mejorar la Calidad y la productividad, sin proporcionar las herramientas para lograrlo.**
- 11. Analizar cuidadosamente el impacto de los estándares de trabajo, Tomarán en cuenta la Calidad o ayudan a hacer un mejor trabajo**

PROVEEDORES

- 4. Terminar la práctica de fincar pedidos únicamente en base al precio.**

El precio no tiene significación sin una consideración integral de la Calidad. Reducir el número de proveedores buscando relaciones de largo plazo basadas en la lealtad y la confianza.

Por otra parte el Dr. Deming ha modificado la redacción de estos 14 puntos, a medida que va adquiriendo nuevos conocimientos. Esta versión es de Febrero de 1992 en Miami, Florida.

De los cuatro precursores de la Calidad, La teoría de Deming es la que más se refleja en la adaptación para el estudio de

**nuestra empresa ya que nuestra empresa que se investiga labora
atrvez de equipos de trabajo.**

Otro punto derivado de la productividad y calidad es el Liderazgo.

LIDERAZGO DE CALIDAD

Es difícil cambiar el estilo de dirección cuando se ha hecho lo mismo durante toda la vida, pero el mundo exige cambios tanto por la demanda como por la competencia. Los gerentes están aprendiendo nuevos métodos de administración y sobre todo preocupándose por los clientes. El nuevo concepto de dirección permite a las organizaciones mantenerse en un primer nivel aún con los rápidos cambios del mercado. Este nuevo concepto llamado "Liderazgo de Calidad" es una nueva visión y cambia el énfasis de la utilidad por la Calidad, aprendiendo a monitorear, controlar y teniendo una mejora constante en los procesos de producción. De esta manera la empresa se coloca en mejor posición de ofrecer al cliente lo que quiera, cuando quiera y como lo quiera. Con este nuevo liderazgo se toman mejores decisiones tanto para la empresa como para los clientes. El Dr. Deming ha resumido este ciclo en lo que se ha llamado: la Redacción en Cadena de Deming.

Una empresa deberá incorporar ciertos principios y valores. A estos valores se les llamarán Etapas de Liderazgo de Calidad:

1. Metodología de Calidad
2. Programa de capacitación

3. Infraestructura
4. Cultura de Calidad
5. Herramientas y Métodos de la Calidad

Estas etapas están representadas en un diagrama de espina de pescado que se presenta a continuación:

Entre una etapa y otra debe dejarse tan sólo un breve tiempo. Es decir, se transmite un conocimiento para luego buscar su aplicación y permanencia. En la siguiente etapa se procede de la misma manera, a la vez que se consolida todo lo anterior..

PRIMERA ETAPA: METODOLOGIA DE CALIDAD

La búsqueda de la Mejora Continua se ha vuelto un imperativo para toda empresa que desee sobrevivir en el mundo económico moderno. Esta mejora permite alcanzar diariamente niveles de competitividad y productividad. Para lograrla, la filosofía y los métodos de la Calidad Total, y en particular las enseñanzas del Dr. Deming proporcionan el marco adecuado para que las empresas logren hacer de la Mejora Continua, su filosofía cotidiana de trabajo.

A continuación se presenta la metodología hacia la Calidad Total:

a) Análisis de Operaciones

La primera actividad es el análisis de las operaciones que nos presenta la situación real de la compañía y sus necesidades, se logra

mediante reuniones y entrevistas con los principales ejecutivos, aquí se busca detectar las oportunidades latentes de mejora. Con esto se comienza a impartir una serie de seminarios que pretenden cubrir la capacitación necesaria, creando una atmósfera común en cuanto a conocimientos y lenguaje.

b) Seminario para la Alta Gerencia

La segunda actividad comienza con el seminario para la alta gerencia, enfocado a presidentes de empresas, directores o gerentes generales y ejecutivos que reportan a ellos. Con esto se busca una clara visión de la filosofía de Calidad y el conocimiento de métodos y técnicas a emplearse para su implementación. Sin embargo una buena metodología de Calidad no se limita únicamente a la capacitación del personal. En realidad, la capacitación y el conocimiento de las herramientas sólo marcan el comienzo de un largo camino hacia la implementación efectiva de un esfuerzo de Calidad Total. El siguiente paso es la planeación estratégica.

c) Reunión para la Planeación Estratégica

Durante esta reunión se establecen las actividades que deben iniciarse y se les da una calendarización a manera de tener una programación detallada de trabajo. Aquí se debe dar un proceso de cambio cultural que permita un clima propicio de trabajo, dicho

cambio debe ser simultáneo a la capacitación (más adelante se explicará este punto).

d) Seminarios Fundamentales

Este seminario se dirige a directores y gerentes de segundo nivel, es decir los que reportan a aquellos que asistieron al seminario de alta dirección. Se estudian a fondo los métodos y técnicas que se utilizarán para la implementación exitosa de la filosofía de Calidad Total.

e) Seminario para Instructores Internos

Dirigido a personas, que habiendo asistido a un seminario fundamental, han sido designadas para desempeñarse como instructores de el seminario básico de Calidad Total que se impartirá al resto del personal de la empresa.

f) Seminario Básico de Calidad Total

Dirigido al personal de la compañía, proveedores y clientes.

g) Formación de Líderes de Grupos de Mejora Continua

Es la capacitación para las personas designadas como líderes de Grupos de Mejora Continua y que hayan recibido la capacitación básica y la capacitación fundamental. Estas personas adicionalmente

deben tener cualidades como liderazgo, habilidad para manejar grupos de trabajo y un mínimo nivel de escolaridad.

h) Grupos de Mejora Continua

Se comienza a trabajar con grupos pilotos y a medida que estos van terminando sus asignaciones y presentando sus recomendaciones, surgen nuevos Grupos de Mejora Continua con lo que se institucionaliza el esfuerzo de mejora.

Cabe señalar que estos Grupos de Mejora Continua o GMC son una pieza clave dentro de la metodología. Operando dentro de la estructura de toma de decisiones y siguiendo una metodología de trabajo, se realizan observaciones, establecen objetivos, revisan procedimientos y métodos, se proponen planes de acción y recomendaciones para mejoras continuas y justifican económicamente tales recomendaciones (En el capítulo dos se tratará exclusivamente los Grupos de Mejora Continua).

Una etapa paralela en la implementación del esfuerzo de Calidad Total es el cambio técnico que se debe desarrollar en la empresa, que consta de implementar el control estadístico, involucrando a los proveedores así como un asesoramiento continuo por personal capacitado. Siguiendo esta metodología de Calidad se llegará a una Mejora Continua y se hará parte de la vida diaria.

SEGUNDA ETAPA: PROGRAMA DE CAPACITACION

El primer paso debe ser la sensibilización acerca de la Calidad. Es frecuente encontrar a directivos sensibilizados, que a la hora de iniciar el programa de Calidad Total omiten este paso porque sienten que la sensibilización no es necesaria. Se olvidan de que a ellos les tomó tiempo aceptar la idea y, ahora que ellos ya la aceptaron, no conceden la misma oportunidad al resto del personal, creyendo que basta decirles que ya está autorizado el programa para que generen aceptación. Esta sensibilización se logra por medio de una educación, reeducación y un liderazgo activo de la alta gerencia. La causa más frecuente de fracaso en cualquier esfuerzo de mejora es el no involucrarse o la indiferencia entre gerencias, es por esto que la actividad de liderazgo y participación de la alta gerencia es esencial. Debemos considerar que la Calidad no puede ser delegada a las demás personas y la gerencia debe dirigir la transformación para asegurar el éxito. Deben de cambiar su posición de jefe a líderes y se deben enfocar a prevenir y eliminar problemas. Los gerentes deben entender profundamente las enseñanzas del Dr. Deming, así como aprender nuevas técnicas y métodos para estabilizar y mejorar los procesos.

Una vez efectuada la sensibilización deberá iniciarse la capacitación cambiando filosofía, metodología y tecnología de Calidad, del modo más ágil y didáctico posible.

Es importante hacer notar que la sensibilización suele despertar un gran entusiasmo por la Calidad. Sin embargo, cuando se inicia la acción se descubre que implica cambios de conducta, fáciles de comprender, pero difíciles de llevar a cabo. La reacción suele ser el posponerlo o simplemente

hacer la parte fácil y evadir la difícil. Se recomienda perseverar poniendo en práctica todo lo acordado, empezar a obtener resultados que motiven a seguir adelante.

La capacitación se vuelve plataforma de la Calidad, porque el proceso reeducativo debe ser permanente, aprendiendo nuevas técnicas de mejora para lograr la adecuada implantación de la filosofía.

TERCERA ETAPA: INFRAESTRUCTURA

Una de las grandes lecciones de la administración consiste en que si una política o una meta importante para la empresa no tiene una base estructural, su destino será el fracaso.

En este contexto, es conveniente reconocer que la Calidad es una política de la dirección y, por lo tanto, es imprescindible soportarla con su estructura propia. Una forma de proceder consiste en formar equipos de trabajo para definir a través de intensa participación y consenso lo siguiente:

- **Filosofía de Calidad de la empresa.**
Define el conjunto de valores y principios inspiradores de la acción.
- **Política de Calidad.**
Define el conjunto de normas y reglas prácticas.
- **Metas de Calidad.**
Definen resultados que se pretenden al implantar la Calidad.
- **Programa de Calidad.**

Define las acciones, fechas y responsables de llevarlas a cabo.

- Estructuras de Calidad.

Define a la unidad organizacional encargada de procurar que los planteamientos relacionados con la Calidad Total se conviertan en la realidad de la empresa. Esta estructura se suele llamar Comité de Calidad o Consejo de Calidad y debe convertirse en el organismo rector de la Calidad de toda la empresa.

El documento en donde quedan plasmados todos estos aspectos, llamado "Seminario Básico de Calidad Total", debe ser ampliamente difundido en toda la empresa con el deliberado propósito de crear compromiso.

Como parte de la estructura se crea un equipo para difundir y aplicar la Calidad llamado Grupo de Mejora Continua (GMC). Esta etapa se verá ampliamente en el capítulo dos.

CUARTA ETAPA: CULTURA DE CALIDAD

Calidad Total no es un programa, es una filosofía. Tiene principio, pero una vez adoptado nunca termina, SE CONVIERTE EN PARTE DE LA CULTURA DE LA EMPRESA.

Una cultura es el conjunto de creencias, costumbres, hábitos y, en general formas de decir y hacer que caracteriza a una comunidad, en este caso,

a una organización. La manifestación cultural es sumamente variada y su origen lo es mucho más.

El cambio cultural

Para lograr un cambio hacia la filosofía de la Calidad Total se hace necesario cambiar el pensamiento de los colaboradores, enfocándolo hacia la Calidad Total en todos los niveles de la empresa (en conjunto) y no separadamente.

Para ello se hace necesario mantener un clima positivo en el lugar de trabajo en donde:

- Exista un ambiente de motivación
- Exista un ambiente de colaboración y ayuda mutua entre jefes, trabajadores y departamentos.
- Las juntas y reuniones se planeen adecuadamente.
- Todas las personas sepan hacia dónde se quiere ir
- Fluya la comunicación
- El gerente mantenga un control adecuado
- Se delegue de forma efectiva y consistente
- Se trabaje en un ambiente de dignidad y respeto.

El clima de trabajo en la empresa estará definido por las acciones de los gerentes y las reacciones de los colaboradores, las

cuales deberán estar paralelamente concordantes para que el trabajo de todos sea satisfactorio, es decir, definir perfectamente qué es lo que se quiere, cómo se quiere y cuándo se quiere por parte de la gerencia para que los colaboradores reciban el mensaje y lo puedan hacer bien.

Los gerentes promueven el cambio practicando cotidianamente ciertas acciones gerenciales que deben integrarse a la cultura de la empresa. Los colaboradores ayudan al cambio, integrando su forma de trabajar a la cultura de Calidad Total. Esto es el Cambio Cultural.

Acciones gerenciales.

1. Motivar a los colaboradores para reconocer y estimular conductas deseadas.

Los motivadores son cosas (tangibles o intangibles), que el gerente hace u otorga, y que el colaborador percibe con agrado y lo motiva a repetir la conducta o acción realizada.

La motivación debe ser frecuente, puede otorgarse económicamente y debe mantenerse bajo control.

A su vez los colaboradores pueden y deben realizar acciones de motivación hacia sus jefes, que los anime a seguir adelante en su esfuerzo de cambio, y lograr buenos resultados en el trabajo. Algunos ejemplos de posibles acciones gerenciales de motivación son:

- Felicitación o halago verbal verdadero y no como rutina
- Felicitación o halago escrito
- Reportar la acción a la alta gerencia
- Memorándum al expediente personal
- Disminuir el nivel de supervisión
- Dar las gracias
- Nombrar al colaborador "Empleado del Mes"
- Promoción o aumento de sueldo

Como se puede observar, prácticamente todos los ejemplos aquí mencionados se refieren a estímulos no económicos excepto el último que se refiere al aumento de sueldo del colaborador. Hay que tener mucho cuidado en este aspecto tratando de dar el menor número posible de estímulos económicos porque es más difícil mantenerlos bajo control y pueden causar reacciones contrarias a las esperadas.

2. Ayudar en forma constante para que el colaborador pueda desempeñar su trabajo cada vez mejor. Ofrecer ayuda motiva.

El gerente moderno identifica la necesidad del colaborador y ofrece ayuda. Una administración moderna requiere que los gerentes visiten a sus colaboradores en sus lugares de trabajo.

El colaborador acepta con agrado la ayuda que el gerente le ofrece y a su vez cooperará para que se trabaje mejor.

Para que esta sucesión de dar y recibir ayuda se pueda cumplir es necesario:

- Que el jefe se haga visible en su departamento.
- Ser accesibles y mantener una imagen de accesibilidad con sus jefes, compañeros y colaboradores.
- No dar importancia a las quejas y enfocarse a lograr mejoras a los procesos.
- Prestar atención especial a sus compañeros o colaboradores reservados o tímidos.
- Reforzar las expresiones de preocupación (preguntas y respuestas)
- Prestar atención cuando sus jefes, compañeros o colaboradores les hablen.
- Desarrollar sus habilidades de comunicación.

3. Escuchar la opinión de los colaboradores antes de tomar una decisión.

Es necesario aprender a escuchar a las personas para que haya una comprensión entre ellas, ambas personas deben prestar atención a lo que la otra dice.

Para poder establecer juicios y aportar opiniones o bien decidir qué camino seguir hay que reconocer.

- Que las opiniones de los colaboradores van a conducir a mejoras en los procesos, ya que sus opiniones aportan ideas de mejora y que están directamente involucradas en el proceso.
 - Que el solicitar opiniones, no hace perder al gerente su autoridad. Al dar su opinión, el colaborador está aportando su conocimiento a un trabajo que conoce. El jefe que solicita opinión y que sabe escuchar a sus colaboradores y tomar la esencia de las opiniones, se convierte en un líder.
 - Para dar y recibir información e ideas se necesita invertir tiempo que se puede considerar como perdido, pero se perdería más tiempo en tratar de corregir los errores y fallas dentro del proceso.
4. Ver que las juntas y reuniones sean efectivas, regulares y con resultados.

-
- Una reunión improductiva es desmotivante ya que es tiempo perdido para todos. Una reunión productiva, en la que se obtienen buenas conclusiones y se asientan perfectamente los resultados de esa reunión, no se improvisa, es necesario planearla bien.
 - Los asistentes a una reunión, deben recibir con la suficiente antelación una agenda que indique lugar, fecha, hora, invitados y asunto que se va a tratar en la siguiente reunión con los objetivos claramente definidos. De ésta forma, los asistentes tendrán la oportunidad de prepararse para exteriorizar sus opiniones contando con las bases para emitirlas y discutir las.
 - La reunión debe dedicarse al propósito citado. No es bueno mezclar dos asuntos a la vez a menos que éstos tengan un punto común, pero lo ideal es tocar los puntos generales y al final tocar lo que no estaba previsto.
 - En las juntas y reuniones es conveniente que los gerentes escuchen más y hablen menos. Esto es una oportunidad para los gerentes de enterarse del estado general de la empresa a niveles con los que no tienen gran interacción y saber la situación por la que pasa la empresa y los resultados que se han logrado hasta ese momento.

- Cuando se acuerde alguna acción, siempre debe asignarse la responsabilidad a alguien y negociar el plazo de tiempo en el que dicha acción tendrá resultados.
 - Alguno de los miembros del equipo, quedará encargado de elaborar una minuta de la reunión y distribuirla entre los que asistieron para que todo quede perfectamente asentado y no existan dudas de los cargos encomendados o de los resultados a los que se llegaron.
5. Mantener una adecuada comunicación con nuestros colaboradores, teniéndolos informados de nuestros objetivos y compartiendo con ellos los planes y metas de la empresa.

Todos trabajarán mejor si conocen los planes futuros, las perspectivas, lo que se busca en la empresa. De esa forma todos y cada uno de los colaboradores en la empresa saben qué pueden esperar de la misma, y pueden darse cuenta que tales objetivos y metas se lograrán solamente si todos colaboran bien en sus tareas y dan su mejor esfuerzo.

Los colaboradores y compañeros pueden aportar cosas muy valiosas con sus sugerencias y opiniones, de esa manera puede haber la retroalimentación necesaria para que la empresa se desarrolle. Por otro lado, tanto

jefes, colaboradores y compañeros se sentirán motivados al sentirse parte de la empresa, cada uno de los que forman parte de la empresa debe darse todo el tiempo que sea necesario para que conozcan y estén informados de las políticas y objetivos de ésta.

- Eliminar todas las barreras que impidan dar una respuesta honesta. Dentro de una organización no deben existir secretos ni ocultar la información que puede ser útil en cualquier momento para otra persona o departamento.
- Ofrecer siempre una explicación sobre la posición en la que se está respecto a cualquier pregunta, esto es, estar plenamente conciente de lo que se está haciendo.
- Si no se tiene la respuesta a la mano, hay que prometer buscarla y, lo más importante; cumplir tal promesa.

6. Mantener un control gerencial adecuado de todas las operaciones cotidianas.

El gerente y sus colaboradores deberán administrar los recursos de la empresa y su responsabilidad es lograr la

máxima efectividad en el uso de dichos recursos. Para ello se establecen objetivos con un método a seguir, se desarrollan planes, se ayudan en la ejecución de los planes y se proporciona un seguimiento constante para asegurar el cumplimiento de dichos objetivos.

7. Delegar efectiva y consistentemente

Para delegar las actividades en otras personas hay que tomar algunos puntos de referencia. El gerente delega lo que debe delegar y no lo que quiere delegar. Debe asegurarse que existe tanto madurez psicológica (motivación) como madurez de trabajo (capacitación, herramientas, conocimiento).

El buen jefe ayuda a sus colaboradores a tomar buenas decisiones y a que se sientan seguros, permite a sus colaboradores tomar las decisiones que les corresponden y los estimula a asumir responsabilidades.

Los colaboradores aceptarán con agrado las nuevas responsabilidades y se preocuparán por aprender haciendo ver sus necesidades de capacitación. En este punto entra mucho el criterio del jefe y la sensibilidad que éste pueda tener para darse cuenta de la capacidad de cada uno de sus colaboradores y sobre todo para

otorgarles la capacitación necesaria para que han mejor su trabajo.

8. Tratar a sus jefes y colaboradores con respeto y dignidad.

Este es un punto sumamente importante en cualquier tipo de relaciones humanas, ya que en el momento en que se pierde el respeto por cualquiera de las partes involucradas los problemas se suscitan. El respeto se demuestra con lo que se dice, en cómo se dicen las cosas, en dónde se dicen y cuándo se dicen; y se debe tener cuidado cuando se tenga que hacer alguna crítica. Esta deberá referirse a las conductas, a las cosas observadas o a los hechos, mas nunca a las personas, a las apariencias o a los juicios. Realmente cada persona otorga el respeto y la dignidad que esa persona entiende como tal, creando una mejor relación.

La práctica habitual de estas acciones de evidencia de su compromiso personal con la filosofía de la Calidad Total. El compromiso se demuestra con la actitud diaria, poniendo en práctica las acciones gerenciales como nueva forma de vida. Día a Día se deben revisar las conductas y actitudes, y en donde se descubra que cuesta más trabajo, es ahí en donde hay que

aplicar mayor esfuerzo con todos nuestros compañeros y colaboradores.

La Calidad Total exige una nueva manera de plantear las relaciones entre la empresa y su personal mediante al implantación de un nuevo estilo de trabajo que refleje la nueva cultura de la organización: la Cultura de la Calidad Total.

Para configurar una auténtica Cultura de Calidad debemos tomar en cuenta la cultura actual. Es preciso identificar los valores vigentes para amalgamarlos con los nuevos valores, ello implica un proceso intenso y a mediano plazo.

La Cultura de Calidad se vuelve parte de la realidad de la empresa cuando el seminario básico de Calidad ha triunfado (Cambio Cultural).

Así se podrá apreciar la vigencia de por lo menos, los siguientes valores:

Valores.

1. **Espíritu de servicio**

La empatía es la característica distintiva de la Calidad. En vez de individuos jefes centrados en lo que piensan o desean, se desarrolla una actitud de interés hacia las necesidades y deseos de los demás. Se basa en

la comprensión de que todos somos proveedores y clientes a la vez, en la aceptación del ostensible hecho de que a menos de brindarnos una mutua aceptación y ayuda no se gozará de una situación satisfactoria para todos.

En este sentido, la Calidad es lo que satisface las expectativas del cliente, lo que le provoca bienestar en el más amplio sentido de la palabra. Si todos se preocuparan por los demás y se ocuparan en satisfacer lo que requieren, todos saldrían ganando.

2. **Visión global de la empresa.**

Es una empresa de Calidad, todos sus trabajadores tiene una idea clara del lugar donde trabajan, su contribución a la sociedad y su aportación al engrandecimiento del país. Comprenden su papel en la empresa y en la sociedad.

3. **Dominio del trabajo**

Una característica sobresaliente de la Calidad es el trabajo bien hecho y ello amplía el dominio de cada trabajador sobre su labor. Se comprende que todo trabajo es un proceso, es dinámico y, por lo tanto, se le

estudia con las nuevas herramientas para mantenerlo bajo control y lograr la Mejora Continua.

4. **Cumplimiento**

Una característica relevante en las empresas de Calidad es el cumplimiento de lo que se ofrece, de las entregas oportunas de pedidos, en el pago a proveedores, etc. En síntesis: se cumple lo que se promete y se hace lo que se dice.

5. **Honestidad**

Se logra una confianza en el ambiente. Las reglas del juego están claras para todos. No hay agendas ocultas. En un ambiente así no hay temor. El miedo está erradicado. Los integrantes de la organización se manejan basados en hechos, datos, cifras, tablas y gráficas que les permiten hablar siempre con la verdad. Logran el autocontrol. La honestidad se plasma en responsabilidad hacia lo que planea y se administra. Esto los conduce hacia el orgullo personal por hacer bien las cosas y por pertenecer a una empresa de Calidad.

6. Participación

La totalidad del personal se siente parte de la organización, está involucrada. Su compromiso va más allá de hacer bien su trabajo, colabora con sus compañeros porque su aspiración es el mejoramiento permanente de toda la empresa. Cada miembro está integrado a equipos de trabajo que comparten sus conocimientos y experiencias, sus éxitos y sus fracasos y aprenden a crecer juntos.

7. Comunicación

Se siente la cordialidad, la franqueza y la apertura. Hay libertad para expresarse. Ello crea un ambiente propicio para discutir abiertamente las políticas de la empresa y, por tanto, crear aceptación y compromiso auténticos. Esto facilita la creatividad, la aportación de sugerencias y de proyectos que conduzcan al mejoramiento continuo.

8. Oportunidad

Una consecuencia natural es la erradicación del favoritismo y el paternalismo empresarial. Surge, en

cambio, la igualdad de oportunidades; el ascenso como reconocimiento a la capacidad y creatividad.

Una empresa de Calidad tiene sueldos y prestaciones por arriba de la media del mercado. Se vuelve una empresa atractiva para los mejores talentos. La empresa elige a sus futuros miembros con mayor exigencia y profesionalismo, puede escoger lo mejor.

Una empresa de Calidad cuenta con personal de Calidad. No transige con sus principios, por ello los define con cuidado.

Antes de continuar con las últimas etapas de este proceso es necesario establecer algunas definiciones que ayudarán a entender mejor el contexto en el que se desarrolla este capítulo.

—CALIDAD : LA NECESIDAD DE UN CAMBIO

La administración del cambio hacia la calidad es extremadamente importante para todos nosotros. No es tópico fácil porque implica el cambio, cambio en las actitudes y los hábitos de trabajo individuales, y cambio en la manera que nuestra compañía define sus valores y metas en la conducción de sus operaciones. Debemos estar dispuestos a eliminar viejas maneras para disponer tiempo y espacio para lo nuevo.

Las prácticas que nos han llevado al éxito en el pasado, demandan un cambio no por gusto ni por moda, sino para la creación de oportunidades de prosperidad presente pero sobre todo futura.

La industria mexicana, incluida nuestra compañía, está entrando en una nueva era donde la regla del juego es la competitividad mundial. Las compañías ganan o pierden basadas en la calidad que ofrecen. Aquellas compañías que ganarán serán las que hagan de la calidad su valor primordial.

Y eso significa cambio, y lo más difícil acerca del cambio, es que no lo podemos crear de la misma manera que creamos un nuevo producto o una nueva línea de producción.

El cambio es un proceso personal. Se inicia con una actitud que protegemos dentro de nosotros mismos. No es fácil cambiar las cosas que hemos estado haciendo, y haciendo bien, por años. Aún así, debemos cambiar. El cambio que se está implantando a través de todo el mundo no nos deja opción.

Una vez que empezamos a cambiar, y vemos los resultados, creo que lo encontraremos estimulante, y gratificante desde un punto de vista personal.

Cada uno de nosotros tiene una contribución para lograr el cambio, y hacer de un departamento, una planta o de nuestra compañía entera una organización con calidad total. Y queremos que exista una clara comprensión de lo que entendemos por cambio.

EL PROCESO DE ADMINISTRAR EL CAMBIO

¿Cómo vamos a cambiar nuestra organización?

Administrar el cambio hacia una compañía de productividad y calidad es un proceso. Veamos como funciona este proceso.

¿Cuál es el primer paso para el logro del cambio?

Primero, necesitamos una visión (2) del tipo de departamento, planta y compañía que queremos llegar a ser.

Queremos ser una unidad con productividad y calidad superior (3).

Porqué ésto significa ser líder en nuestro negocio. Significa trabajo y oportunidad. Significa utilidades y desarrollo. Significa pegarle a los competidores. Significa disfrutar más de su trabajo y tener un futuro asegurado.

El siguiente paso es conocer dónde estamos ahora (4), y esto varía, de departamento a departamento, y de persona a persona.

Después debemos planear nuestra trayectoria para movernos de dónde estamos hoy a dónde queremos estar (5).

Y esto toma tiempo (6), de varios años, porque estamos cambiando nuestra cultura, y esto no sucede de la noche a la mañana.

¿Cómo vamos a ir de dónde estamos aquí hacia dónde queremos estar allá, para que ésto suceda, y estar en control de tal cambio? Para cada una entender y practicar los cuatro principios de calidad (7) en todo lo que hagamos.

Cuando éstos principios lleguen a ser formas de vida para cada uno de nosotros, entonces y sólo entonces llegaremos a ser una compañía con calidad total.

LOS PRINCIPIOS DE CALIDAD TOTAL

¿Exactamente qué significa "calidad total"?

Veamos los cuatro principios de calidad total

Cumplir con los requisitos

Administración preventiva

Trabajo sin errores

Medir a través del costo de calidad

Ahora veremos éstos principios, uno por uno.

PRINCIPIO NUMERO UNO. "Cumplir con los requisitos", significa que antes de hacer cualquier trabajo entendemos y estamos de acuerdo en las necesidades que se van a satisfacer. Por supuesto, los requisitos se generan con el cliente.

Pero aquí una buena pregunta: ¿Quién es el cliente? Normalmente, pensamos en el cliente como aquel que compra nuestros productos o usa nuestros servicios. Como organización esto es una verdad contundente. Sin embargo, como individuos, cada uno de nosotros tiene clientes.

Están ahí las personas con las que trabajamos cada día, nuestro jefe, los colegas, las personas en los otros departamentos. Cualquiera cuyo trabajo depende de la calidad de lo que yo hago.

Por otro lado, cada uno de nosotros es también un cliente. Para realizar nuestro trabajo dependemos de que otras personas cumplan nuestros requisitos. Por ejemplo, si Usted está en la operación de ensamble, el equipo que usa y el producto o material que le legal debe satisfacer sus requisitos, si pretende realizar el proceso de ensamble en la forma correcta. Así en ésta instancia. Usted es el cliente. A continuación algunos ejemplos de clientes internos y externos.

Ejemplos de Clientes Externos**Ejemplos de Clientes Internos**

Aquellos que compran o usan los productos y servicios de nuestra organización

Cualquiera que necesita servicios administrativos o de oficina.

Individuos y organizaciones que invierten en su compañía.

Para los gerentes; el persona que requiere de su dirección.

La comunidad en la que está su organización

Para la gente de producción la fuerza de ventas que vende los productos.

El sector industrial en la que funciona su organización.

Para todos los empleados la alta dirección y los accionistas.

¿Como conocer lo que todos éstos diferentes tipos de clientes necesitan?

¿Y cómo satisfacer sus necesidades?

¿Conocemos en todo momento lo que cada uno requiere? Probablemente no.

Algunas veces no preguntamos lo suficiente. Otras veces realizamos nuestro trabajo mediante adivinanzas.

Tenemos que preguntar mucho. Debemos estar seguros. Tenemos que entender y estar de acuerdo acerca de los requisitos. Y entonces cada uno puede satisfacer tales requisitos. Si no hacemos éstas cosas, la calidad sufrirá.

Vayamos ahora con el segundo principio de una cultura de calidad total. Administración Preventiva.

PRINCIPIO NUMERO DOS. "Administración Preventiva", que significa satisfacer los requisitos de los clientes la primera vez, y siempre. Pero ¿cómo podremos nosotros simples mortales alcanzar tal nivel de perfección? Una manera de lograrlo al menos es "Administrar por prevención: pasar los errores antes que sucedan".

Para reducir la posibilidad de error de entrada, debemos examinar las necesidades del trabajo por realizar y preguntarnos ¿"Qué podría salir mal"?

En otras palabras anticipar los problemas potenciales que podrían crear errores. Y entonces, usar su experiencia, imaginación y sentido común, dando pasos anticipados para prevenir tales problemas.

¿Suponga que no prevenimos éstos errores? ¿Qué podremos perder? ¿Cuál sería el costo de la calidad?

PRINCIPIO NUMERO TRES. "Trabajo sin error", es nuestro nuevo estándar personal de desempeño. Es una actitud de que los errores no se aceptan.

Un trabajo sin error nos conduce a preguntarnos ¿Por qué? suceden los errores. Y entonces tomar acciones correctivas permanentes para evitar que vuelvan a suceder.

EL CUARTO PRINCIPIO de calidad totales "Medir a través del Costo de Calidad". No hacer bien las cosas a la primera es costoso. ¿Cuáles son estos costos? El costo de perder la imagen ante los clientes que podrían repetir su venta pero no lo hacen porque los productos no satisfacen sus estándares. El costo de perder materiales y tiempo. Y un costo más sutil: el costo de pérdida de orgullo en la calidad de nuestro trabajo. Y este último puede ser el mayor costo, tanto para nosotros como individuos, como par la compañía, quien es el último análisis nuestro cliente principal interno a quien damos nuestra contribución como empleados.

Monitorear el costo de los errores, hará surgir problemas, nos concentrará sobre los errores más importantes o errores potenciales , y mantendrá nuestro progreso hacia la eliminación de la causa de tales errores.

Estaremos concientes de lo que estamos haciendo para bajar el costo de los errores. Cuando bajamos los errores, aumentamos las utilidades, y realizamos ambas cosas en términos de mejorar las relaciones con el cliente e incrementar las ventas de producto con la optimización de nuestras operaciones. El costo de corregir errores, detectarlos y prevenirlos va de un 20 a un 40 por ciento de las ventas en muchas compañías. Estamos hablando de mucho dinero.

Hemos estado hablando acerca de todos los cuatro principios de calidad total, y hoy sabemos que tienen una característica en común: su aplicación significa el cambio.

CALIDAD TOTAL: RAZONES Y RESPONSABILIDADES

Hemos discutido el proceso de cambiar nuestra organización hacia una cultura de Calidad Total, los principios que subyacen a este proceso, y los cambios en actitudes y conductas que cada uno de nosotros tenemos que realizar para lograr la Calidad Total. Exploraremos ahora el por qué y el quién de la administración del cambio hacia la cultura de calidad total.

POR QUE DEBEMOS CAMBIAR

Seguramente que todos jugamos algún deporte y lo jugamos bajo ciertas reglas. Ahora, ¿cómo nos sentiríamos si las reglas del juego fueran súbitamente cambiadas? Un juego en el que usualmente usted es muy bueno, y de repente, alguien anuncia.

"¡Desde ahora nuevas reglas!"

Usted podría decir, "¡Ya no juego!" Bien, esto es posible hacerlo cuando jugamos por diversión, por entretenimiento, en un juego de salón. Pero, cuando se trata de nuestro medio de vida, entonces no podemos hablar de retirarnos. Debemos abrir nuestras mentes para aprender las nuevas reglas. Y eso es exactamente donde estamos como empresa. Debemos aprender las nuevas reglas.

Durante varias décadas, las empresas mexicanas vivimos bajo un sistema que se llamaba Nivel Aceptable de Calidad (AQL). Esto significa que aceptamos la idea de que un cierto porcentaje del producto/servicio que damos será defectivo.

Lo hemos tolerado y los clientes lo han tolerado.

Por mucho tiempo ésto funcionó. La mayoría de los productos fueron buenos.

La mayoría del trabajo fue bueno. Nuestra organización tiene una reputación de calidad, y la conservamos aún. Pero hay cambios que debemos hacer si queremos seguir allí.

El sistema AQL nos conduce a tolerar cierta cantidad de errores en todo. No sólo en la hechura del producto, sino en todas las áreas de la compañía. Esto establece la razón de que si aceptamos errores en el producto en sí mismo, lo tenemos que aceptar en otras partes. Esto es lo que los expertos llaman cultura corporativa.

¿Pero, las reglas cambiaron? La nueva regla es llamada Trabajo sin Error. Las compañías japonesas viven bajo esta regla.

La idea del Trabajo sin Error es construir la calidad dentro del proceso, en cada paso. Esto significa tener una actitud de siempre querer ser mejor. La meta es cambiar las cosas y enviar al cliente productos/servicios que satisfacen sus requisitos 100% del tiempo.

Es una idea que se originó en USA, pero fue convertida en realidad por los japoneses. Ellos han demostrado fehacientemente que la idea trabajo sin error es más económica que el Nivel Aceptable de Calidad.

Ahora debemos cambiar. Es conveniente aprender las nuevas reglas que se han inventado, y usarlas para jugar el juego mejor que nadie. Para hacerlo realidad en una compañía entera, cada persona deberá tomar su parte.

Otro asunto importante es que el campo de juego esté abarrotado. Existe más competencia que nunca.

La nueva competencia es difícil, y existe en cualquier parte del mundo. También estamos siendo presionados por la velocidad del cambio de estos días, en lo tecnológico, social y financiero.

Lo podemos resumir de esta manera: estamos afrontando nuevos estándares de calidad, un gran número de nuevos competidores y un mundo que cambia aceleradamente a nuestro alrededor.

Y es urgente cambiar cuando el mundo cambia alrededor nuestro. Es mejor que también cambiemos nosotros, si deseamos sobrevivir. Es tan simple como esto: el cambio es igual a la supervivencia.

Y la cosa excitante es que tenemos una meta mucho más alta que la supervivencia. Nosotros estamos partiendo de ser una organización sólida, en mejor forma y condición que otras. Los cambios que llevaremos a cabo, nos harán una compañía más fuerte aún, así como mejor sitio para trabajar.

No sólo vamos a conservarnos en el juego, vamos a ganarle a la competencia por todos los lados. Y cada uno de nosotros jugará su rol en ello.

EL CAMBIO SI FUNCIONA

Hemos hablado mucho acerca del cambio, hagamos ahora una pregunta clave.
¿Cómo sabemos que el cambio funciona?

De dos maneras:

Mirando hacia lo que otras compañías hacen, y

Mirando lo que nosotros hacemos.

Encontramos infinidad de ejemplos de lo que sucede cuando las compañías ignoran el cambio, e infinidad de ejemplos de lo que sucede cuando las compañías efectúan cambios. Antes que nada, miremos a los competidores. Sabemos que ellos están haciendo las cosas de diferente manera que nosotros, y las cosas les salen bien. Ellos nos presionan en nuestros mercados. No los podemos ignorar.

Y veamos que pasa con las compañías que ignoran el cambio. O bien ya no están, o han sido rebasadas por competidores venidos de otros lados con una mentalidad de cambio.

¿Cuáles son algunas compañías o industrias que usted conoce que han ignorado la necesidad de cambiar para satisfacer los requisitos del cliente y han tenido problemas?

¿Cuáles son algunas compañías o industrias que han cambiado, y como resultado, han mejorado su competitividad en el mercado?

Hablemos de nuestra propia operación. ¿Cuáles son algunas áreas de nuestra empresa donde hemos fallado en el cambio para satisfacer los requisitos de nuestros clientes y hemos perdido posicionamiento?

¿Cuáles son algunas áreas donde si hemos cambiado y como resultado, reforzamos nuestra posición en el mercado?

¿Quién es responsable del cambio?

Hace un momento hablamos de aquellas áreas de nuestra compañía que han cambiado, y en consecuencia, hemos mejorado nuestra posición en el mercado. Una razón de estos cambios fue la creación de un clima para el cambio, un ambiente en el cual el cambio pudo ser una fuerza impulsora de nuestra compañía.

Estamos hablando no sólo de cambios en el producto, que son importantes en cualquier compañía. Calidad Total es diferente. Esta construye alrededor de las personas, no de los productos. Lo que necesitamos hacer en el futuro es adaptarnos al cambio personalmente, individualmente, a los modos de hacer nuestro trabajo.

Necesitamos asumir un compromiso personal hacia el cambio, aplicando los principios de calidad al trabajo de cada día.

En las palabras de un especialista del cambio.

Yo hago lo que valoro

Yo valoro lo que hago,

Esto significa que cuando creo en algo, lo hago de esa manera. Significa también que las personas que ven lo que hago, saben en lo que creo y valoro.

En síntesis:

Cada uno de nosotros debe hacer del trabajo sin error su valor primordial, y cuando esto se hay logrado.

Nuestro trabajo lo comprobará, las personas nos verán en acción, y sabrán que la Calidad Total es lo que andamos buscando.

Bill Zierden nos da otra idea clave para ayudarnos a sembrar la semilla del cambio en nuestras vidas. Lo dice de ésta manera.

Yo llego a ser lo que hago

Esto significa para nosotros que debemos estar practicando los Principios de Calidad desde ahora, cada día, personalmente, individualmente. Y cuando lo hallamos hechos, poco a poco, veremos y sentiremos los beneficios. ¡El hábito es contagioso!. Observaremos cuanta ayuda nos brinda a nosotros, nuestro departamento, y nuestra planta.

Y en ese momento, el Trabajo sin Error será nuestro valor primordial ... y se notará. Y de esta manera, estaremos en control de administrar el cambio hacia la Calidad Total.

CALIDAD TOTAL: MI COMPROMISO

Cada uno de nosotros debe hacer tres cosas:

Examinar los propios valores.

Hacer del trabajo -sin- error su valor más importante en el puesto.

Realizar un compromiso de cambio personal.

Se desea que cada, uno de ustedes realice un compromiso consigo mismo, para iniciar o continuar la trayectoria hacia el cambio, siguiendo el siguiente esquema.

CONTRATO PERSONAL

1. Seleccione una barrera que le impide realizar su trabajo -sin- error.
2. Enliste los pasos que deberá tomar para remover dicha barrera.
3. Discuta su plan con otro asesor.
4. Firme y ponga fecha a su plan.
5. Pase a la acción.
6. Revise resultados en 30 días.

LA CAPACITACION EN LA PRODUCTIVIDAD

En la época que estamos viviendo, una empresa que no piensa en la productividad es una empresa que se dirige a la quiebra.

La economía del país a sufrido un severo deslizamiento, lo cual a motivado que se busquen estrategias que permitan mantener las fuentes de trabajo, destacando entre ellas la optimización de la productividad, en la cual la planeación de sus recursos y sus mercados, tanto nacionales como internacionales, es de vital importancia, para ello es necesario contar con mano de obra capaz de lograr un alto nivel de calidad en la producción a través de una organización del trabajo moderna y actualizada, en forma de círculos de calidad, grupos de trabajo, etc..

Sin embargo, para cualquier modelo que se utilice se requiere una integración completa de todos los niveles operativos, es decir, desde el obrero hasta los grupos de ingeniería más sofisticados. Ello demanda igualmente una planeación e integración de la capacitación cuyo resultado redundará en una actividad laboral armónica de elevada calidad y con productos competitivos en los mercados.

Considerando que el elemento humano es uno de los mejores recursos con que cuenta una empresa, su calidad y capacidad deben ser una garantía en la misma. Por lo que los planes y programas de capacitación juegan un papel muy importante en la productividad al realizarlos cada vez mas específicos, tendientes a suprimir individualismo y a incrementar el trabajo en equipo, reduciendo esfuerzos y tiempos muertos.

Obviamente, en todas aquellas áreas donde incida la capacitación se verá incrementada su productividad. Aún más en la experiencia de los ponentes, se han observado resultados indirectos y muy positivos en áreas como reducción importante en frecuencia y gravedad de riesgos de trabajo y una mejoría notable en la motivación para el desempeño de la actividad laboral.

LA PRODUCTIVIDAD Y EL SINDICATO

I.- Efecto de la productividad en la economía nacional.

Esta tesis, nos ilustra como la economía y la productividad están relacionadas una con otra, de manera que si aumenta la productividad en algún tiempo, también pueden aumentar los niveles de vida, reduciendo en algo los niveles de pobreza.

Uno de los factores importantes que perjudican el nivel de vida en una nación es la inflación: es decir, si el incremento en los salarios es menor que el incremento inflacionario en algún tiempo, este incremento salarial será negativo ya que el poder adquisitivo se verá reducido teniendo que comprar menos, de un producto que antes del aumento en su salario lo podía comprar por mayor cantidad.

Por lo contrario, si existe un aumento en la productividad a nivel nacional, es decir, si se mejoran los procesos de producción, los costos de producirlo, si se utiliza el ingenio y otros factores importantes de estos rubros y logramos aumentar en forma palpable nuestra producción, el costo de cada producto bajará de precio, se encontrará en mayor cantidad en el mercado y podremos comprar con el mismo sueldo, mayor cantidad de ese bien.

DEFINICIONES DE PRODUCTIVIDAD

En forma general, la productividad es la relación que existe entre los productos o servicios obtenidos y los recursos utilizados para obtenerlos en un tiempo determinado.

Si aterrizamos esta definición en la empresa de nuestro estudio, el resultado sería el precio total obtenido por la venta del servicio que ofrece, dividido entre el costo total de los recursos usados para obtenerlos.

Existen muchas formas para medir la productividad, pero debemos saber además, qué es lo que queremos medir dentro de la misma empresa.

Si queremos medir la productividad económica de la empresa:

Productividad Económica / Precio total por servicio

Costo total de servicios

Productividad M. de obra: Precio total de servicios

Costo total de la mano de obra

Si deseamos medir la productividad de la mano de obra para efectos de aumentos reales de la producción, contaremos el número de piezas producidas entre las horas hombre necesarias para producirlas.

Productividad Mano de obra = Cantidad de servicios producidos / días-hombre utilizados.

En éste caso la fórmula quedaría: $1000 / 100 = 10$

Por lo tanto, un hombre laborando en un día produce 10 unidades.

Un mejoramiento en la productividad se deriva al hacer cualquier número mayor a 10 o hacer los mismos 10 pero con menor número de gente. En la misma forma, cualquier reducción de insumos utilizados en obtener los mismos productos o servicios o una cantidad mayor de éstos, también daría un aumento en la productividad.

Para un aumento en la productividad nos podríamos preguntar:

- Cómo hacer más y mejores productos con el mismo número de gente.
- Cómo capacitar mejor a nuestro personal.
- Cómo fomentar y utilizar sus ideas.
- Cómo mejorar su actitud y creatividad hacia la productividad.
- Cómo compartir los incrementos de productividad con los trabajadores.
- Cómo utilizar mejor el tiempo de los directivos.
- Cómo hacerlos más conscientes de la productividad.
- Cómo medir y premiarlos en relación con sus esfuerzos de productividad.

Es natural, por parte de los agremiados a un sindicato el temor a la palabra PRODUCTIVIDAD, ya que para ellos representa la reducción de su seguridad en el trabajo, piensan que serán despedidos y que tienen que redoblar sus esfuerzos para que, con el mismo sueldo, puedan producir más.

Es por tal importancia, que la administración haga llegar a los trabajadores un clima de confianza y responda a sus inquietudes en cuanto a este tema, ya que respondiendo a ¿Qué gano yo con ella? , ¿Tengo que trabajar más?, ¿Pongo en peligro mi trabajo?,

esclarece cuanta duda exista y convenza a los trabajadores a participar conscientemente en el ámbito productivo.

COMO COMPARTIR LA PRODUCTIVIDAD CON LOS TRABAJADORES.

Ya hemos dicho que debemos convencer con hechos a los trabajadores que al participar en la productividad no perderán sus trabajos.

El hecho de aumentar la productividad, es un compromiso difícil para la dirección, ya que al aumentar la productividad se deben buscar nuevos canales para colocar los productos de manera que no tengan que despedir al personal. Una política de aumento de productividad sería: Hacer más con menos esfuerzo, cambiando la actitud de los trabajadores que era: "más productividad = trabajar más".

Existen dos tipos de ganancias que hay que compartir al aumentar la productividad.

a) **Ganancia Psicológica:** Convencer y compartir con el sindicato el cambio de actitud y de cultura para lograr que la conducta cambie hacia nuevos estándares de productividad, aumentando los niveles de eficacia, actitud, cooperación, etc.

b) **Ganancias Económicas.** Para compartir estas ganancias es necesario saber en dónde se están logrando estos aumentos.

IDENTIDAD Y CULTURA

Los rasgos de identidad organizacional están comprendidos en el concepto de C.O., en el sentido de que son elementos establecidos, conocidos y compartidos por el grupo social, pero también existen diferencias entre ambos conceptos, que son las siguientes:

"1. La Identidad es una condición de existencia para la organización y como tal es autosuficiente, de manera que no incluye la necesidad de adaptación, educación o cambio.

2. La Identidad no es un resultado del intercambio con el contexto, no es información o actitudes que vengan desde fuera por efecto de los procesos de educación o satisfacción.

3. La Cultura debe leerse y ser motivo de aprendizaje mientras que las manifestaciones de la Identidad son creación del observador, por sus rasgos no se vinculan necesariamente a los modos visibles y cotidianos de acción.

4. La Cultura es incrementable o actualizable mediante la suma de nuevos conocimientos, mientras que la identidad se forma con los rasgos que permanecen en el tiempo.

5. La Cultura esta sometida a un proceso de entendimiento e imitación por los miembros del grupo social, mientras que la existencia de la Identidad no depende de si es o no comprendido por los participantes."¹

Es por esto que podemos decir desde un punto de vista personal, que la Cultura es tanto conocimientos y recursos, que se ubican en el dominio de las capacidades, mientras que la Identidad es una de las metas que componen el enfoque de la organización.

SATISFACCION LABORAL

Para que exista un ambiente propicio que invite a desarrollar mejor las aptitudes de los trabajadores, se deben experimentar determinadas actitudes en el área de trabajo, estas actitudes se engloban en lo que llamamos **"Satisfacción del Ambiente Laboral"**.

El trabajador debe sentirse a gusto con el resultado de sus actividades diarias, para esto es necesario que entendamos primero lo que quiere decir satisfacción laboral.

"Se entiende por satisfacción laboral, el factor que determina el grado de bienestar que un individuo experimenta en su trabajo, por diferentes causas. Entre estas causas estará la pertenencia a un grupo, sus condiciones económicas y sociales imperantes en su empresa, su sentimiento de seguridad, el reconocimiento de su labor, etc."²

La satisfacción laboral del trabajador está ligada con la productividad, aunque es necesario decir que no es la única variable o la más importante que pueda influir sobre el aumento de cultura en la empresa.

Tomando en cuenta lo anterior, se considera que esta relación puede repercutir sobre la **Productividad** de la empresa. Sólo que en este caso, se deben enfocar otros criterios como la ausencia de conflictos, una mayor creatividad, el mejor aprovechamiento de las oportunidades en bienestar del trabajador y de la empresa, el menor rechazo a los cambios, la aportación de sugerencias constructivas, etc.

Muy bien sabemos, que cuando el trabajador no percibe en corto plazo una forma de satisfacción su rendimiento será malo, y no sólo el rendimiento que podríamos considerar como un costo directo, sino también una serie de costos indirectos que supondrían un deterioro notable en la capacidad de la empresa; como la mala calidad, las equivocaciones repetidas, el despilfarro, el abstencionismo, etc.

FACTORES QUE INFLUYEN EN LA SATISFACCION LABORAL

De acuerdo a algunos estudios que se han aplicado en los Estados Unidos se pueden entender cuales son los factores que influyen en el origen de la satisfacción según los propios trabajadores.

La elección de estos factores debía de surgir de entre una lista, de la cual se tendrían que elegir diez actitudes situándolas en un orden de más a menos.

Los resultados sitúan en primer lugar a la seguridad; en segundo lugar a la promoción; en tercero al salario; después al puesto de trabajo, en quinto lugar al estilo de mando; posteriormente al grupo de trabajo; en séptimo al turno de trabajo; en octavo lugar al nivel de inteligencia; en noveno a las prestaciones y derechos del trabajador; y en la última posición a las pensiones y jubilaciones.

Estas expectativas son de alguna forma necesidades de los trabajadores, y en el momento en que las satisfagan surgirá la satisfacción, se desarrollará una mejor cultura y esto originará un aumento de la productividad.

A continuación haremos el repaso de estos factores vinculados con la satisfacción:

- 1) La Seguridad. Al hablar de seguridad nos referimos a que nuestro empleo esté asegurado para un buen número de años, esta preocupación se debe al alto índice de desempleo. En estas circunstancias, todo lo que haga la empresa para transmitir seguridad a los empleados será siempre muy positiva.
- 2) La Promoción. La promoción es muy importante para la satisfacción de los empleados, siempre y cuando esté bien estructurada y responda a políticas acertadas. Está cien por ciento comprobado que cuanto más alto sea el nivel jerárquico de un empleado éste se siente más satisfecho.
- 3) El Salario. Si bien es cierto que el salario no es el elemento más importante en el orden para producir satisfacción laboral en la actualidad, sigue siendo bien visto a partir de que cubre las necesidades principales del trabajador. Por tal motivo, la política salarial de la empresa debe cubrir este factor determinante del clima laboral. No siempre pagar bien es sinónimo de un buen ambiente laboral, sin embargo, si los salarios son bajos una mala cultura está asegurada.
- 4) El Puesto de Trabajo. Si un puesto de trabajo tiene actividades repetitivas, monótonas y alienantes no puede con esto producir bienestar a los trabajadores. Por otro lado, la variedad de las funciones de un puesto de trabajo guardan relación con la satisfacción laboral. El hombre es un ser que piensa y razona y cuando debe ocupar su jornada en una tarea que le impide efectuarla se siente infeliz y frustrado.

5) El Estilo de Mando. No es de nadie ignorado que cuando existe una mutua actitud positiva entre el trabajador y el supervisor o jefe inmediato esto se reflejara en una actitud igualmente positiva hacia las actividades laborales y hacia la Empresa. Al contrario, cuando se está disgustado con el jefe inmediato la actitud hacia el trabajo es defectuosa y pésima hacia la organización.

6) El Grupo de Trabajo. En este caso, existen dos caminos en donde el trabajador debe elegir sólo uno. El primero consiste en adaptarse al grupo de trabajo. El otro camino es ser rechazado por los integrantes del grupo, aunque el sujeto siga dentro del grupo sus interacciones con los demás integrantes le darán resultados frustrantes. La adaptación al grupo se considera decisiva.

7) El Turno de Trabajo. El grado de satisfacción es marcadamente inferior en trabajadores que rolan turnos o que tienen turnos nocturnos. Obviamente el mejor grado de satisfacción se muestra en las personas que trabajan en el turno matutino.

8) Nivel de Inteligencia. Según la naturaleza del trabajo, su relación al nivel de inteligencia de los trabajadores y empleados puede producir satisfacción.

Si el empleo no puede exigirle al trabajador desarrollar sus aptitudes, o si se le requieren aptitudes al empleado de las que carece, se producen reacciones de tedio o tensión, con resultados negativos en los dos casos.

9) Prestaciones y Derechos. El trabajador siente satisfacción personal cuando siente que está respaldado por las mínimas prestaciones que le otorga la ley. De no ser así, el empleado tenderá a hacer mal su trabajo, a sabotear las actividades de otros, a ser más factible una declaración de huelga, etc.,

10) Pensiones y Jubilaciones. Aunque estos rubros están incluidos en el punto anterior, los trabajadores les dan a estos aspectos un peso muy importante para su bienestar personal.

El conseguir la mayoría de los beneficios anteriores originará que el trabajador se sienta más satisfecho con su trabajo, con su grupo laboral y con su empresa.

LA MORAL LABORAL

El enfoque presentado en la información anterior se dirige a la cuestión individual, ahora vamos a considerar el aspecto del grupo de trabajo. Se considera a la moral de grupo como:

"el sentimiento de cohesión y satisfacción que experimenta el grupo en la realización y consecución de sus objetivos, a través de las normas y pautas de conducta que el propio grupo se ha fijado o las externas que ha aceptado".³

No sólo estamos hablando de una moral simple como se ha hecho hasta ahora en muchas teorías, aquí hacemos énfasis en una moral alta como sinónimo de entusiasmo en el trabajador y del grupo de trabajo, encaminados hacia una mejor satisfacción y lógicamente hacia una mejor productividad.

La moral alta depende del grado de dificultad de los objetivos establecidos. La calidad e importancia de los objetivos son elementos determinantes, pues cuanto más altos sean y mientras se logren porcentajes altos de obtención de estos objetivos, más satisfacción y motivación habrá en los empleados. Así pues, los trabajadores aportan sus mejores esfuerzos, su mayor iniciativa, sus actitudes y aptitudes, etc.

De esta forma, estamos contemplando una responsabilidad de grupo, se está desarrollando una comunión grupal. Ya planteado esto es necesario fortalecer los valores de grupo con dos aspectos importantes:

A) Espíritu de equipo, en donde todas las acciones deban realizarse pensando positivamente y en términos de "nosotros" en lugar del "yo".

B) Esfuerzo sostenido, para que el objetivo planeado se consiga sin desistir por determinados obstáculos que pongan trabas a su realización.

Estas ideas se interpretan en algo muy importante, pensar que el éxito de uno de los componentes del grupo es en sí un éxito de todos.

EL SUPERVISOR Y LA PRODUCTIVIDAD

Dentro del ambiente laboral existe una figura clave que permite que las relaciones de los trabajadores sean compatibles entre todos ellos. Al mismo tiempo esta persona se encarga, de implantar perspectivas para la toma de decisiones; esta responsabilidad debe involucrar administradores, supervisores y trabajadores. Este sujeto es también responsable de algo muy importante: La Productividad.

Pues bien, a la persona aludida se le conoce como **SUPERVISOR**. El supervisor debe descubrir qué tipo de trabajadores tiene a su cargo, debe saber cuál es el carácter personal de cada uno de ellos, conocer cuál es su forma de trabajar, qué aptitudes tienen, cuáles son sus virtudes y defectos como personas y como trabajadores. Sabiendo este diagnóstico general, debe el supervisor plantear una red de

correlaciones entre todos sus subordinados, el supervisor debe acomodar a cada uno de los trabajadores en un lugar de trabajo que sea afín a su capacidad. Al mismo tiempo debe establecer nexos entre los trabajadores que les facilite ir formando un mejor sistema laboral en su Departamento de trabajo, es decir, el supervisor debe dar la pauta para estructurar un ambiente organizado y coherente que presente diferentes formas de pensar y las dirija hacia objetivos comunes y al mismo tiempo hacia la productividad de la empresa como lo menciona la siguiente cita.

"El **SUPERVISOR** es una figura clave para dispensar un tratamiento humano a sus subordinados y que, por lo tanto, es crucial en formar y mantener una productividad de alto nivel... Como sea que el eslabonamiento entre el trabajador individual y su organización esté formulando, el supervisor media en el eslabonamiento. El supervisor es el dirigente de un grupo organizado cuyos esfuerzos están dirigidos hacia el logro de los objetivos organizacionales"⁴

De esta forma, el supervisor debe simplificar y racionalizar el trabajo de sus subordinados, debe alimentar sanamente el clima laboral, debe incentivar la **Cultura Organizacional** de la empresa con factores propios de los trabajadores, con factores internos y externos de la empresa y con una fuerte participación por parte de él mismo.

EL SUPERVISOR Y LA ATMOSFERA DE GRUPO

El ambiente de los grupos de trabajo influyen de alguna forma en la productividad de los subordinados. Es también importante la acción del supervisor en la creación de este ambiente.

El supervisor debe saber, que este ambiente lo deben determinar los mismos trabajadores, pues, sería difícil que estos aceptaran una atmósfera impuesta por personas ajenas al área de trabajo.

Para esto, el supervisor debe coordinar el flujo de decisiones que surjan de cada uno de los empleados y dirigirlas hacia un óptimo desempeño en pro del beneficio de la empresa, ya que es evidente que la persona acepta sus propias decisiones con más facilidad que las de otros.

De tal forma, se puede incrementar la productividad estimulando al grupo de trabajo para que decida aplicar sus esfuerzos a un objetivo planteado por ellos mismos, así, las decisiones de grupo impulsadas por un ambiente sano se convertirán en un factor importante para determinar el desempeño de los grupos de trabajo en la Cultura de la empresa.

RELACIONES ENTRE TRABAJADOR Y SUPERVISOR

Para llevar a bien las relaciones interpersonales en un Departamento es necesario que los empleados se conozcan mutuamente. Es importante que los supervisores intuyan la clase de comportamiento que sus subordinados esperan de ellos, para esto, los supervisores deben apoyarse en algunos aspectos de lo que el supervisor debería ser o de como comportarse:

- * Conocer desde un punto de vista técnico el trabajo que se realizará en su sección y el trabajo de sus trabajadores.
- * Evitar presionar demasiado a los trabajadores.

- * Hacer todo lo que sea posible por sus trabajadores, cuando tienen algún conflicto con los niveles administrativos.
- * Ser amistoso y no tener favoritos.
- * Entender a sus hombres, escucharlos y darles confianza.

También es importante que describan cómo deben comportarse con sus subordinados en este caso los supervisores describieron el comportamiento del supervisor como sigue:

- * Tratar a sus hombres como individuos en el trabajo, puesto que cada uno es diferente.
- * Establecer una relación personal.
- * Promover a sus hombres tanto como sea posible.
- * Absorber los problemas y resolverlos.
- * Representar e interpretar ante sus superiores las necesidades y deseos de los trabajadores.
- * Consultar con sus trabajadores y fijarles responsabilidades.

Esto se debe complementar con algunas responsabilidades que el supervisor debe seguir con sus empleados:

- * Ser agresivo y ejercer el control de sus empleados.
- * Exigir mayor esfuerzo para aumentar la eficiencia de los operarios.

Debemos recalcar algo importante acerca de los puntos antes mencionados. La mayoría de los supervisores no cumplen con los criterios más mínimos, además, no se

puede tratar a los trabajadores con un patrón o modelo de supervisión, puesto que las empresas, los directivos, los supervisores y los empleados son diferentes en cada tiempo y en cada lugar.

Lo más interesante que pasa aquí es que no se puede cambiar y adaptar una forma de supervisión de la noche a la mañana, lo que pasa es que las personas están en contra de los cambios, pues sus valores están muy arraigados y todo esto repercute de alguna forma en erosionar la Cultura de la empresa.

OBJETIVOS MULTIPLES DE LA SUPERVISION

La supervisión debe dar cierta autonomía al trabajador, debe aplicar una presión controlada al personal para que no lo haga sentirse incómodo en su centro de trabajo. Es cierto que algunos estudios han demostrado que la supervisión produce más productividad y que inclusive aumenta la moral de trabajo. Sin embargo, muy pocos de estos estudios han llegado a generalisarse.

En otros estudios se presenta que los grupos de alta productividad estaban supervisados en forma general más que en forma estricta, esto da paso a que la autonomía del empleado se presente como uno de los requisitos importantes para la productividad.

Demasiada o poca supervisión debe ser medida y estudiada por los directivos. Lo que no está en duda, es la libertad que se les debe de dar a los empleados para que puedan demostrar su iniciativa y su creatividad en beneficio de la empresa.

La independencia regulada del trabajador también se hace presente en la participación de las decisiones que originan cambios en las actividades laborales. Estos

cambios deben ser ideados y realizados por convicción propia de los trabajadores, ellos deben decidir como efectuar determinados movimientos. De aquí que se afirme que el nivel de productividad en estos grupos se mantenga más elevado en comparación a grupos en donde sus métodos de trabajo fueron modificados con ideas externas.

Pues bien, se puede afirmar, que los grupos autoorganizados aumentan su productividad en forma considerable cuando los trabajadores aplican sus propias ideas.

Asimismo, una de las funciones más importantes de los supervisores es la de recompensar a los subordinados. Se ha demostrado que cuando se recompensa al trabajador y no lo hace la gerencia su productividad aumenta. En tanto que, cuando la gerencia recompensa al empleado, no se presenta la misma reciprocidad con respecto a la productividad. En los casos en los que el sujeto es recompensado por la gerencia y el grupo de trabajo, su productividad se desvía en forma positiva. Al analizar la información anterior, deducimos que la productividad individual está influida por el grupo social, por el ambiente laboral y por la motivación que el sujeto recibe por parte de la empresa.

DIRECCION Y PRODUCTIVIDAD

La acción administrativa que debe emplearse en una Empresa que busque incrementar la Productividad debe estar apoyada por la relación entre **Dirección y Productividad**. Es muy frecuente oír que la forma de actuar y de trabajar de los directivos afecta la conducta laboral de sus subordinados, esto sucede principalmente

en las empresas gubernamentales. Sin embargo, sería demasiado fácil señalar a la **Dirección** como la única responsable del buen o mal desempeño de un Departamento.

Es necesario aclarar que existen otros factores que afectan para bien o para mal en la **Productividad** de una Empresa. Por ejemplo, sabemos que una variante en la Productividad depende también de los materiales y del equipo empleados, de las instalaciones, de las herramientas, de las personas (resistencia al cambio), etc.

Con esto, estamos tratando de plantear que no es fácil decir que la **Dirección** por sí sola constituye una diferencia especial en el aumento o disminución de la **Productividad**. Pero sí podemos afirmar que se puede mejorar la mala productividad proporcionando una actitud directiva más eficiente.

Por este motivo, la alta responsabilidad de los administradores es hacer eficiente la Planeación, la Organización y la Integración del Recurso Humano y material, para de esta forma optimizar estos recursos y aumentar la capacidad productiva de todos los departamentos de una Empresa.

Por otro lado, la medición de la Productividad es un proceso difícil de llegar a realizar, aparte de que son muy dudosos los resultados, existen algunos factores que no pueden ser conocidos a corto plazo. En este caso, es necesario mencionar una parte de un documento que publicó una empresa de automóviles, la General Motors llega a una conclusión parcial de **La Medición de la Productividad** en la siguiente declaración:

"La Productividad por lo común, es medida en términos del número de horas-hombre de producción. También son otros insumos los determinantes dinámicos de la Productividad, estos incluyen: insumos de capital, innovaciones, eficiencia técnica, mejores materiales, conocimientos administrativos actuales y otros factores de igual importancia. Así pues, debe tenerse siempre en cuenta que la productividad es, en realidad el resultado derivado de todas las fuentes que participan en un bien o servicio."

Aún cuando la declaración anterior relaciona la productividad con el método de las horas-hombre, esto no debe interpretarse en el sentido de que la única contribución es la del trabajador, así, los incrementos en productividad no deben adjudicarse a un sólo factor, sino que debe reflejar la interacción de todos los factores mencionados por la General Motors.

CAPITULO II

METODOLOGIA

Para manejar los conceptos y objetivos en esta investigación se siguió un análisis para establecer que la "CULTURA ORGANIZACIONAL" es aplicable en cualquier tipo de empresa.

Se estableció primordialmente un diagnostico de la empresa en donde aplicamos la investigación, con el fin de descubrir sus necesidades de aumento de la PRODUCTIVIDAD y de esta manera analizar la "CULTURA ORGANIZACIONAL" de la que hoy en día tiende a exigir cambios, ya que México ante la economía abierta tiene la necesidad de cambiar su ineficiente cultura hacia una cultura eficaz, competitiva y con calidad.

Se consideró como aspecto principal al recurso humano, en este caso consideramos al personal operativo, ya que como sabemos la productividad de la organización depende de ellos, asimismo, la CULTURA ORGANIZACIONAL es el medio por el se alimenta al empleado con una conducta positiva, es decir, modifica sus valores, sus creencias, sus actitudes, etc.

Todo este conjunto de virtudes personales y laborales de los trabajadores se deben interrelacionar con los grupos de trabajo, con los supervisores, con la gerencia y con la organización en general.

De lo anterior se establece, que este es un punto de partida para la Investigación de Campo, ya que al estudiar la CULTURA ORGANIZACIONAL, podemos

descubrir el grado de satisfacción que hay en el trabajador, dando como resultado un estudio más específico del aumento de la PRODUCTIVIDAD.

Muchos teóricos mencionan que la competitividad de las empresas es el reflejo de la capacidad de su recurso humano. Este estudio comparte esta idea, de tal manera que es importante explicar algunas cuestiones importantes de los empleados de la empresa en donde se aplicó la investigación.

Procederemos entonces a detallar varias características de los empleados como el SEXO, la EDAD, la CATEGORIA (puesto), la ANTIGÜEDAD y la ESCOLARIDAD. Esta información ayudará a obtener resultados más verídicos y a respaldar la hipótesis presentada.

De acuerdo a las actividades que se efectúan en este departamento y por los servicios que ofrece esta empresa, las tareas realizadas han sido desempeñadas exclusivamente por personas del SEXO MASCULINO ya que así lo requiere el perfil del puesto.

También tomamos en cuenta que la EDAD DEL TRABAJADOR es un factor que influye en la capacidad productiva de una persona y en la asimilación de una conducta laboral. El rango de edad que se presenta en este caso es de 18 a 65 años, (ver anexo B).

Consideramos también que el GRADO DE ESCOLARIDAD es importante para que los trabajadores cumplan con sus tareas eficazmente. Es por esto que la mayor parte de los trabajadores de este departamento ha tenido estudios a nivel bachillerato. En segundo lugar lo ocupan los trabajadores que tienen nivel secundaria. El nivel de

educación primaria de encuentra en tercer lugar. Y por último, hay un mínimo de trabajadores que tienen nivel de estudios superiores. Así también, el Departamento opera en forma escalafonaria (CATEGORIA), es decir, el escalafón está integrado por ayudantes, practicantes, instaladores y sobrestantes. Todos ellos forman una cuadrilla de trabajo, dentro de la cual cada uno cumple con una función; por ejemplo, el ayudante se encarga de llevar la herramienta y equipo al lugar en donde se efectuará la maniobra; el practicante se ocupa de tender el cable suministrador de energía; el instalador es el responsable de que la orden sea ejecutada eficientemente; y el sobrestante es el que supervisa y aprueba la calidad del trabajo.

Al mismo tiempo, la ANTIGÜEDAD es el reflejo de la experiencia que cada uno de los trabajadores tiene y que bien canalizada puede ser aprovechada para fomentar la CULTURA dentro de la empresa.

Las características anteriores las tienen todos los trabajadores operativos de la Empresa, para esto, la investigación se desarrollo en un Departamento operativo en donde se aplicó un MUESTREO ALEATORIO que permitió obtener una muestra de 40 trabajadores, con el objeto de tomarlos como base para efectuar el análisis del problema y someter a prueba la hipótesis establecida.

Fue elegido este Departamento dado que los trabajadores y actividades que se realizan a diario son importantes, puesto que del análisis de esta muestra podemos estudiar como influye la CULTURA ORGANIZACIONAL en la PRODUCTIVIDAD de los empleados.

De la necesidad de considerar a la "CULTURA ORGANIZACIONAL" como parte indispensable en todas las organizaciones, surgen los argumentos que facilitan la implantación de un medio que permita demostrar cual es el grado de cultura que existe en tales empresas.

El medio que utilizamos para la recopilación de datos es el "CUESTIONARIO" (ver anexo A). Este cuestionario ampliará los conocimientos que se tienen sobre la relación que existe entre productividad y calidad, que como sabemos no se pueden separar , es decir, no podemos hablar de productividad sin calidad.

Para obtener la información que respalde los temas mencionados en los párrafos anteriores es importante conocer las actividades de los trabajadores que directa o indirectamente se encuentran involucradas en el manejo de las variables dependiente e independiente.

Para conocer el comportamiento de los empleados es necesario aplicar una forma de medición, esta forma de medición consiste en una técnica conocida como escala de medición, esta técnica, aplicándola en forma correcta será un proceso clave para entender las tendencias del individuo en relación a los valores de la organización .

Este tipo de escala consiste en una serie de juicios ante los cuales se solicita la participación y la reacción del sujeto, es decir, consiste en una serie de preguntas relacionados de alguna manera con la actitud que se quiere medir y a las cuales el empleado responde por escrito.

Además de contener una serie de preguntas, el cuestionario esta compuesto de otras tres partes importantes que se describen a continuación:

La organización del instrumento de medición está conformado en primer lugar por el nombre de la institución responsable de la investigación; después está un apartado para el registro de los datos del trabajador; posteriormente, contiene una breve definición de Cultura Organizacional, también se explica la diferencia que hay entre producción y productividad, esto es con la finalidad de evitar confusiones en las respuestas de los trabajadores; por último, en la parte final se encuentra el conjunto de preguntas.

El cuestionario contiene 21 preguntas en total, de estas, 20 son preguntas dicotómicas y la última se presenta como pregunta abierta. Para esto, las 20 preguntas iniciales están elaboradas tomando como base las principales características de la Cultura Organizacional que se presentan a continuación:

- a) Autonomía individual.
- b) Supervisión.
- c) Apoyo de la Gerencia.
- d) Identificación de los empleados con la empresa.
- e) Distribución de premios.
- f) Relaciones de grupo de trabajo.

g) Agresividad e innovación del empleado.

Por otra parte, la pregunta 21 se planteó para considerar las sugerencias o comentarios que a criterio de los trabajadores se consideraran importantes. Por tal motivo, incluimos a las ya existentes dos variables más: comunicación y capacitación. Ahora bien, se cuenta con cuatro variables que son importantes para el desarrollo de nuestra investigación, estas variables son: Cultura Organizacional, Productividad, Comunicación y Capacitación.

La variable "Cultura Organizacional" está contemplada en todas las preguntas del cuestionario. En el caso de la variable "Productividad", las preguntas que se relacionan con esta son: 4, 10, 12, 13, 14, 15 y 20. Del mismo modo, las preguntas que se relacionan con la variable "Comunicación" son: 1, 2, 5, 6, 11, 12, 14, 16, 17, y 18. Es importante mencionar que la variable capacitación está fuera de la medición del cuestionario, pero a consecuencia de los resultados obtenidos de la pregunta 21, se decidió incluir esta variable y desarrollarla como tema en el Marco Teórico al igual que las otras variables.

Para demostrar que el instrumento de medición contenga la validez suficiente para cumplir su objetivo, fue necesario aplicar un procedimiento estadístico que permitiera aceptar o rechazar las preguntas del cuestionario, las cuales deben respaldar el planteamiento hipotético.

Este procedimiento consiste en tres pasos:

- 1) Obtener la correlación de cada una de las preguntas, con la suma correspondiente a la variable (Método Hem-Test).
- 2) Obtener el resultado de la ecuación: $1.96/\text{raíz cuadrada de } N$, como aproximación tabular.
- 3) Contrastar cada uno de los resultados del paso No. 1 con el resultado del paso No. 2 de la siguiente forma:

Si el resultado del paso No. 1 es mayor o igual que el resultado del paso No. 2, entonces, se acepta la pregunta, en caso contrario se rechaza.

Nota. La N representa el número de cuestionario a utilizar.

La aplicación del cuestionario fue hecha a trabajadores del turno matutino, mismos que lo contestaron a la hora de entrada (7:30), tratando con esto de que dieran sus respuestas lo más verídicas posibles evitando cualquier tipo de presión o contaminación que pudiera surgir en su jornada laboral.

Conforme iban llegando los trabajadores se les daba su cuestionario, y después procedían a contestarlo por separado cada uno. Por la actitud que mostraron los trabajadores al pedirles que contestarán el cuestionario fue de mucho interés, sin embargo, de 50 cuestionarios que se repartieron algunos no fueron contestados completamente, inclusive algunos no fueron contestados en ninguna pregunta. Para esto eliminamos los cuestionarios que no tenían completas las 20 respuestas, quedando para la investigación 40 cuestionarios. Aún así, se tiene la seguridad de que la muestra es representativa, pues de los 40 cuestionarios que se contestaron todos cumplen con las características de validez y confiabilidad.

CAPITULO III

RESULTADOS

Después de haber codificado, capturado y tabulado los datos de los cuestionarios, (ver tabla de recopilación de datos en el Anexo B) es necesario sintetizar y analizar la información, presentando esta en forma escrita y en cuadros estadísticos con el fin de facilitar su interpretación.

El análisis de la esta información consiste en separar los resultados estadísticos que se han estado obtenido, con el proposito de responder a las distintas variables planteadas en la investigación las cuales son: **CULTURA ORGANIZACIONAL, COMUNICACION Y PRODUCTIVIDAD.**

Recordemos que existe una relación muy importante entre los diferentes factores que se mencionan en el Planteamiento del problema, así como los factores de la estructura de la Hipótesis. Estos razgos significativos son el Recurso Humano, la Dirección, la Empresa, y el nexu principal: "**LA CULTURA**".

Para el análisis de la variable **Cultura Organizacional** se utilizan todas las preguntas del cuestionario, de esta forma, a todos los datos de todas las preguntas se les aplico el Método Estadístico de la Correlacion Item-Test, con el fin de ubicar a las preguntas que se aceptarían o se rechazarían y efectuar con esto el tamiz que permita que el cuestionario refleje los propósitos de la investigación.

De la información obtenida en el Departamento en donde se aplicó la investigación, se aprecia que el 54% de la muestra directa o indirectamente esta conciente que existe dentro de la empresa un grado visible de Cultura Organizacional. El problema está en el otro 46%, el cual es preocupante porque demuestra que casi la mitad del personal no percibe en su centro de trabajo un ambiente sano y positivo que les permita desarollar sus cualidades y aportarlas para un aumento de la **PRODUCTIVIDAD.**

Al desarrollar el procedimiento estadístico en la variable **Cultura Organizacional** se obtuvieron los resultados, que se presentan en las tablas III.1. Estos datos se obtuvieron y calcularon para decidir si se aceptan o se rechazan determinadas preguntas en base a la variable mencionada.

De las preguntas aceptadas (1, 2, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 19 y 20), todas hacen referencia a las características principales de la **Cultura Organizacional**. Estas preguntas se estructuraron para que la respuesta del trabajador estuviera ligada con sus problemas laborales y con la apreciación que los trabajadores tienen de la Cultura que existe en su Departamento. Así por ejemplo, los tópicos que se tratan aquí son: la confianza, la resolución de problemas, el desarrollo de ideas innovadoras, la supervisión, el apoyo de la gerencia, la incentivación (premios, promociones, salarios, etc.), sugerencias de los trabajadores y su identificación con la empresa, el aporte de soluciones para hacer las cosas mejor y la manera de cómo incrementar la **PRODUCTIVIDAD**.

La aceptación estadística de las preguntas permite saber el grado de confiabilidad y validez del instrumento de medición y así estar seguros que el cuestionario cumple con el propósito para el que fue elaborado.

Al interpretar los resultados obtenidos en la variable **Comunicación**, se demostró que el 60% de la población entrevistada considera que en el Departamento en donde se efectuó la investigación sí existe la suficiente **Comunicación**. Esta variable se presenta desde el nivel operativo en sus diferentes categorías hasta los niveles directivos.

TABLA III. I

DATOS OBTENIDOS Y CALCULADOS PARA DECIDIR SI SE TOMAN O DESECHAN EN BASE A LA CULTURA ORGANIZACIONAL

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Coeficiente	0.361	0.361	0.279	0.319	0.441	0.307	0.516	0.638	0.413	0.248	0.378			
Valor crítico	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310
Resultado	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Indicador	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Coeficiente	0.423	0.518	0.249	0.434	0.350	0.027	0.006	0.638	0.718
Valor crítico	0.318	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.318
Resultado	1	1	1	1	1	1	1	1	1

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.

** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor o igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces es tomada (se identifica como uno "1"), otro se desecha (se toma como "0").

El 40% restante piensa que tal comunicación no se da en este Departamento. Cabe destacar que este porcentaje puede ser una señal de alerta en la Empresa, motivo por el cual la administración debe fomentar un sistema de comunicación más efectivo.

Siguiendo con la interpretación de los datos obtenidos mediante el procedimiento estadístico, se presentan en este apartado las preguntas aceptadas que permiten medir el grado de comunicación que existe en la Empresa, también se señalan las preguntas que fueron rechazadas a causa de los resultados estadísticos, pero que sin duda son importantes para acreditar los resultados de la investigación.

En la tabla III.2 se muestran las preguntas aceptadas y rechazadas de acuerdo al Método Estadístico de la Correlación Item-Test. En la tabla se observa que las preguntas aceptadas (1, 2, 4, 5, 10, 14, 16, 17, 18 y 20), se relacionan de alguna manera con los rasgos fundamentales de la "Cultura Organizacional".

Algunas de las preguntas que contiene el CUESTIONARIO se refieren a temas como la confianza y el apoyo que brindan la empresa y los directivos a los sujetos. También abordan la forma de como los trabajadores se identifican con la empresa. Asimismo, hacen alusión a los premios a los empleados, a la supervisión y a la participación de los trabajadores para aumentar la productividad.

En el caso de las dos preguntas rechazadas (12 y 18), la información que contienen implica un grado de aprobación por la mayoría de los trabajadores y que no es necesario tomar estas preguntas como un parametro importante que influya en la investigación. Con esto no decimos que la información de estas preguntas se desecha completamente, sino que, posteriormente se tomarán en cuenta para apoyar la aprobación de la hipótesis planteada.

TABLA III.2

DATOS OBTENIDOS Y CALCULADOS PARA DECIDIR SI SE TOMAN O DESECHAN EN BASE A LA COMUNICACION

Prueba	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
0.305	0.305	0.282	0.064	0.316	0.129	0.308	0.500	0.313	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310
0.318	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

Prueba	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	
0.456	0.093	0.312	0.174	0.154	0.095	0.190	0.575	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314
0.318	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.318
1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.
 ** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor e igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces es tomada (se identifica como uno "1"), otro se desecha (se toma como "0").

Siguiendo el mismo procedimiento de análisis de la variable comunicación, y aplicándolo a la variable **Productividad**, se puede afirmar en base a los resultados obtenidos que el 35% de la muestra entrevistada esta en pro de una buena **Productividad** en el Departamento. Pero el 65% restante opina que existe un debilitamiento fuertemente marcado en esta variable y que no existen las condiciones mínimas para ser productivos.

Como ya dijimos, la pregunta 21 es una pregunta abierta, en la cual los trabajadores entrevistados contestaron libremente, exponiendo tácitamente los problemas que consideraban no estaban incluidos en las preguntas del cuestionario.

Algunas de estas ideas relacionaban la escasa **Productividad** a la falta de herramientas y materiales necesarios. También mencionaron, que no puede existir **Productividad** por que están sumergidos en un sistema burocrático en el cual su trabajo diario no refleja un aumento de ordenes ejecutadas en un menor tiempo posible, debido a que para proseguir con otra orden de trabajo, en la anterior orden terminada deben intervenir siete departamentos para su aceptación, es por esto que no se permite aumentar la **Productividad**.

Para poder medir el grado **Productividad** existente en el Departamento investigado, se incluyeron en el cuestionario preguntas referentes a esta variable. Estas preguntas se presentan en las tablas III.3. A los datos obtenidos se les aplicó el Método Estadístico de la Correlación Item-Test. Esto se hizo con el fin de detectar

TABLA III. 3

DATOS OBTENIDOS Y CALCULADOS PARA DECIDIR SI SE TOMAN O DESECHAN EN BASE A LA PRODUCTIVIDAD

Numero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
0.318	0.318	0.310	0.076	0.132	0.319	0.400	0.582	0.498	0.305	0.200	0.265								
0.318	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310	0.310

Numero	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19
0.440	0.360	0.067	0.223	0.356	0.031	0.337	0.646	0.627											
0.318	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.314	0.318	0.318

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.
 ** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor e igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces es tomada (se identifica como uno "1"), otro se desecha (se toma como "0").

cuáles son las preguntas que se van a rechazar y cuales son las preguntas que se van a aceptar, estas últimas son las que nos interesan (4, 5, 9, 12, 13, 14, 15, 16 y 20). La información presentada muestra que sólo la mitad de las preguntas cumplen con el objetivo para el que fueron elaboradas: medir la Productividad.

CAPITULO IV

ANALISIS

Hemos llegado al, punto clave en el diseño de esta investigación. Hasta aquí se ha presentado el Marco Teórico, en dónde incluimos el Planteamiento del Problema, la Hipótesis, las variables dependiente e independiente, y las variables extrañas, completando ese aparato con elementos teóricos conceptuales.

Asimismo, se ha planteado una Metodología que incluye la Muestra a estudiar, la elaboración y la aplicación del Instrumento de Medición, y la tabulación de los datos obtenidos. Se ha trabajado con la información que proporcionaron los cuestionarios aplicados, examinando principalmente la relacionada con las variables en este estudio.

Pues bien, tenemos las herramientas para decidir cómo vamos a poner a prueba la Hipótesis que responde al problema de la investigación. El análisis permitirá identificar los puntos de concordancia o discordancia entre los conceptos elaborados con los elementos teóricos y conceptuales y los argumentos establecidos con los datos obtenidos de la realidad.

El comienzo de esta parte de la investigación consiste en interpretar y explicar los resultados que se han obtenido a lo largo de este estudio. Estos resultados se interpretan y se les da un significado amplio con base en la información empírica recabada.

Empezamos afirmando que dado que la empresa tiene una CULTURA, el mayor o menor grado depende de la magnitud e importancia de la organización , pero lo que si podemos afirmar que cada empresa consta de su propia CULTURA.

Probablemente, las personas ajenas a la empresa no están enterados de si existe una CULTURA en determinada organización, inclusive en los propios empleados no pasa por su mente que en el Departamento en el que laboran tienen una CULTURA. Pero directa o indirectamente, tanto los trabajadores de intendencia, como los operativos, los empleados administrativos y directivos, así como los fundadores de la empresa, están interrelacionados con un conjunto de costumbres y tradiciones. La interpretación de estos factores determinan la alta capacidad cultural de una organización, o por el contrario, demuestran una falta de CULTURA ORGANIZACIONAL, y esto se refleja en la productividad de los trabajadores.

Los resultados obtenidos en la variable CULTURA ORGANIZACIONAL (C.O.) presentan un alto número de personas que no perciben que existe una CULTURA en su Departamento. Esto permite deducir que la identificación de los trabajadores con su empresa no se lleva a cabo. La empresa no ha fomentado la participación social y laboral de sus empleados. Se ha detenido el aporte de nuevos conocimientos, los valores y rasgos de la personalidad del empleado se ha limitado a simplemente pensar en el "yo" y no en el "nosotros".

Sabemos que las personas son entes creativos, innovadores y dinámicos, y que si logran aportar estas virtudes en beneficio de la organización la superación de todos los integrantes estará encaminada en la misma dirección.

El resultado de las preguntas aceptadas permite establecer que la confianza que se les da a los trabajadores no es del todo completa, este es un problema que erosiona las relaciones entre trabajador-empresa, repercutiendo negativamente en los resultados de la organización.

Algunos conceptos como la supervisión, el apoyo de la Gerencia, los incentivos (promociones y premios), aceptación de sugerencias por parte de la Gerencia y estímulos para mejorar el trabajo, sólo son tomados en cuenta en el cincuenta por ciento de las respuestas afirmativas. Esto quiere decir, que la CULTURA de la empresa en estos temas apenas si cubre la mitad de un cien por ciento. En este caso, la empresa carece del cincuenta por ciento de estos factores que bien podrían elevar la productividad.

Por otro lado, los temas que fomentan un mejor ambiente de trabajo; un incremento aceptable de salarios; la notificación de cambios en normas y procedimientos a los empleados y la aportación de ideas innovadoras, están contempladas en la mitad de las preguntas. Cada una de estas preguntas apenas contiene un mínimo de respuestas afirmativas las cuales sirven para apoyar los elementos de la CULTURA.

Inferimos con esto, que las partes que forman la Cultura del Departamento no están en un nivel aceptable, puesto que los empleados se percatan mínimamente de los aspectos de la CULTURA en donde están inmersos. En este caso, la Empresa no puede ofrecer un ambiente que satisfaga las necesidades de los empleados. Puede afirmarse que la CULTURA de este Departamento es débil, puesto que los valores claves de la organización no los comparten todos los trabajadores y los valores que existen no son aceptados fácilmente por todos los miembros de la Organización.

Mientras menos sujetos acepten los valores de la Organización y menos sea su adhesión a ellos estaremos hablando de una CULTURA DEBIL. Por el contrario, si se estructura una CULTURA FUERTE dentro de la empresa mediante la aplicación de las características más importantes de la C.O. será evidente que ejercerá una influencia más profunda sobre el comportamiento laboral de sus miembros.

Habría que hacer énfasis en la pregunta número quince, la cual hace referencia a que la C.O. puede aportarle herramientas al empleado para ser un mejor elemento y mejorar con esto su productividad. En este caso, se presentó un aceptable porcentaje de trabajadores que contestaron que la C.O. sí puede colaborar para manejar la situación del Departamento y de la Empresa. Esto por el momento es importante, pero también es importante desarrollar e implantar algunos otros aspectos importantes de la C.O., al mismo tiempo se deben mejorar los puntos ya existentes para confirmar la participación de los trabajadores.

Otra de las variables que intervienen en el desarrollo de esta investigación es la COMUNICACION. Para interpretar los datos referentes a esta variable, nos remitiremos (como lo hicimos en la Cultura Organizacional) a analizar solamente las preguntas que se aceptaron.

Es necesario aclarar que solamente se analizarán once preguntas de las veinte, pues sólo estas abordan el tema de la COMUNICACION. Esto se hizo tomando en cuenta el contenido de las preguntas.

La COMUNICACION en una organización debe transitar en todos los niveles jerárquicos. Aquí, debe tomarse en cuenta la participación de todos los integrantes de la empresa; debe considerarse a los trabajadores, a los supervisores, a los grupos de trabajo, a los administradores y a los ejecutivos.

La COMUNICACION debe fluir en forma vertical y en forma horizontal en toda la estructura de la Organización. Para esto, los resultados recabados en la sección anterior muestra un bajo grado de COMUNICACION, ya que las preguntas que hacen alusión a esta variable, presentan que sólo la mitad de ellas contienen respuestas afirmativas.

Por ejemplo, la relación que existe entre los trabajadores y supervisores, y entre la Gerencia y los empleados no es muy aceptable, puesto que la falta de COMUNICACION les ha limitado para realizar algunas cuestiones como la Supervisión, el apoyo de la Gerencia y la Motivación. Donde es alarmante esto, es en que la falta de una buena COMUNICACION interfiere en la aportación de sugerencias que pueden aportar los trabajadores para aumentar la Productividad.

Sabemos que existe un grado de aceptación en la COMUNICACION que existe entre los supervisores y los subordinados, al mismo tiempo se presenta una COMUNICACION horizontal ya que cuando existen problemas entre los trabajadores ellos mismos buscan una solución mediante el diálogo. Algunos autores mencionan que la COMUNICACION se presenta de diversas formas; algunas veces por medio de boletines, memoranda, oficios, carteles, cursos, etc.

La COMUNICACION en este Departamento se hace más significativa cuando se presentan nexos entre la Gerencia y los trabajadores, puesto que conjuntamente se desarrolla un nivel aceptable de confianza entre estas dos partes.

Lo mismo ocurre en el área de trabajo, pues la COMUNICACION permite crear un mejor ambiente laboral, permitiendo también una identificación con la Empresa, dándoles libertad a los empleados para que puedan participar con ideas innovadoras y creativas y con esto hacer más y mejor las cosas

La interpretación más relevante de esta variable se presenta cuando sirve como un mecanismo para externar la inconformidad de los sujetos y sus sentimientos de satisfacción, así pues, la COMUNICACION permite la expresión emocional de los valores y la necesidad de expresarse para satisfacer sus actividades sociales y laborales.

La COMUNICACION también refleja su importancia para la obtención de información para la toma de decisiones, pues identifica y evalúa las diversas opiniones.

Sabemos que cuando mejoran los procesos de producción y se logra reducir el costo de realizarlos, el costo de cada producto baja el precio; además, se encuentra en una mayor cantidad en el mercado, se puede comprar con el mismo sueldo mayor cantidad de ese bien.

Decimos entonces en forma general que PRODUCTIVIDAD es la relación que existe entre los productos o servicios obtenidos y los recursos utilizados en su realización.

Es por eso que se habla de inculcar en los trabajadores, ese ánimo de ser más eficientes, ya que si la empresa comienza a generar utilidades por ese concepto los trabajadores también reciben ese beneficio en forma económica.

Uno de los aspectos planteados en el marco teórico que tiene mucho que ver con la productividad, es la satisfacción en el trabajar en su ambiente laboral.

Un elemento que es indispensable para fomentar la satisfacción del sujeto, y que influye en la formación de un Clima Laboral aceptable, es la Gerencia.

Si la Gerencia sabe lo que significa Cultura Organizacional entonces promoverá la participación de los empleados, les dará el apoyo suficiente para que estos desarrollen su creatividad, los motivará para que su desempeño sea el óptimo deseado y promoverá una identificación entre empleado-empresa.

Aquí los conceptos que se especifican se plantean en tiempo futuro, que para el nivel que muestra en los resultados es muy bajo, ya que se espera que su participación aumente en la medida en que la Gerencia fomente el desarrollo de estas características de la Cultura Organizacional.

Por otro lado, cuando se habla de medir la productividad, muchos teóricos inmediatamente dirán que se mide por horas-hombre. Está es una formula muy relativa que no dice mucho, es por esto, que se propone una ecuación más confiable para medir la productividad, esta es la siguiente:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{RESULTADOS}}{\text{RECURSOS}}$$

Los resultados son la producción de un bien o un servicio. Los recursos son: la tecnología, las herramientas, el tiempo, la mano de obra, la maquinaria, el dinero etc.

Mientras aumente el numerador y/o disminuya el denominador existirá productividad. Pero, para que esto suceda debe cumplir con una condición: conservar la misma calidad o mejorarla.

Otro de los factores que ayudan a mejorar la productividad es un buen supervisor. La participación de éste se busca principalmente en concebir que los subordinados trabajen en armonía y en equipo. Debe implantar una atmósfera organizacional que permita al trabajador estar satisfecho de su estancia en un determinado Departamento o área de trabajo.

El grado de Cultura Organizacional que se presenta en el Departamento dentro del rubro de la supervisión es aceptable, así también lo es, cuando se le permite al empleado tomar decisiones para mejorar su método de trabajo, es decir, para aportar soluciones propias, esto es muy importante pues eliminaría la pérdida de tiempo, también reduciría los costos de producción y cumpliría los requisitos de calidad.

De acuerdo a la especificación y argumentación que ya se hizo en los párrafos anteriores, falta solamente interpretar la tabla 1.4. En esta tabla se muestra la correlación que existe entre Cultura Organizacional-Productividad y Cultura Organizacional-Comunicación.

En los dos casos esas variables son aceptadas, porque para que se dé la productividad debe existir un nivel aceptable de Cultura Organizacional. O puede ser

al contrario para mencionar que hay un bajo nivel de productividad diríamos que hay una deficiente Cultura Organizacional.

Aquí emplearemos una ecuación diferente a la que presentamos anteriormente; la plantearíamos de la siguiente forma:

A mayor incremento de:	Mayor:
Autonomía Individual	Productividad
Supervisión Directa	Calidad
Apoyo de la Gerencia	Competitividad
Identidad con la Organización	
Relaciones de Grupos	
Creatividad.	

En el tema de la Cultura Organizacional y la Comunicación, es lógico pensar que una de las partes de la Cultura Organizacional es la Comunicación.

Esta debe darse desde los accionistas hasta el que barre, en forma vertical y horizontal. Hablar de una eficiente comunicación es hablar de un alto nivel de Cultura Organizacional. La comunicación es una de las variables más importantes que ayudan a fortalecer la Cultura en una empresa, de no existir ésta no hay grupo u organización que pueda sobrevivir, así también una comunicación eficiente originaría conflictos intergrupales.

Sólo mediante la transmisión de significados de una persona a otra es posible la Comunicación de ideas, proporciona la información que necesitan los individuos y grupos para tomar decisiones.

Para la elaboración del **REPORTE FORMAL**, todos los datos que se muestran estarán resumidos, y al mismo tiempo resultarán relevantes para la Comprobación de la Hipótesis.

La interpretación de este estudio se inició considerando el deficiente comportamiento de los empalados de la empresa de estudio. Esta conducta ineficaz vicia y deteriora la estructuración y desarrollo de una cultura capaz de proporcionar herramientas suficientes para que la organización cumpla su misión: "**La productividad**".

Para tal suceso se planteó la siguiente interrogante : "Cómo desarrollar una mejor Cultura Organizacional en la empresa para obtener una mejor productividad. Del mismo modo, se estableció la siguiente hipótesis, mencionando que si los miembros de la organización se identifican con las características fundamentales de la Cultura Organizacional entonces la Productividad aumentará. Esta hipótesis se estableció para dar una posible solución al problema mencionado.

Después de esto se tomó una muestra representativa del total de los trabajadores del departamento en donde se aplicó la investigación. Se estudiaron las características de los sujetos de las muestras .

TABLA IV. 2

DATOS OBTENIDOS Y CALCULADOS QUE SE ENFOCAN A LA COMUNICACION

Indicador	1	2	10	16	17	18
Indicador de comunicación	0.50457	0.305151	0.315784	0.300478	0.309903	0.319008
Indicador de comunicación	0.317954	0.309903	0.309903	0.309903	0.309903	0.309903
Indicador de comunicación	1	1	1	1	1	1

Indicador	4	5	6	12	14	20
	(N=20)	(N=20)	(N=20)	(N=20)	(N=20)	(N=20)
Indicador de comunicación	0.456	0.303	0.312	0.190	0.375	0.552
Indicador de comunicación	0.318	0.314	0.314	0.314	0.314	0.318
Indicador de comunicación	1	1	1	1	1	1

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.

** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor e igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces es tomada (se identifica como uno "1"), otro se desecha (se toma como "0").

Posteriormente se obtuvieron los datos correspondientes de tres variables que influyen en los resultados de la investigación . Los resultados son los siguientes:

Para la variable **Cultura Organizacional** se analizaron solamente las preguntas aceptadas y estas se muestran en las tablas IV.1.

Establecimos las preguntas en el siguiente resumen de acuerdo a la importancia que le dieron los trabajadores .

Una de las preguntas que los trabajadores apoyaron más fue la que menciona que la **Cultura Organizacional** aporta herramientas para incrementar la Productividad. Otros le dieron importancia a la comunicación que existe entre trabajadores y supervisores, entre grupos de trabajo y entre trabajadores y Gerencia. Así también, se apoyó mucho la pregunta que habla de la confianza que se da a los trabajadores para resolver sus problemas, para crear un ambiente agradable, para que aporten ideas innovadoras, para que tomen decisiones propias y sugerencias de trabajo.

La supervisión es importante siempre y cuando sea flexible así la prefieren los trabajadores , es decir, desean que los traten como humanos y no como máquinas. En último término, se presenta la motivación este concepto es el menos preferido por los trabajadores, aunque se manejan aquí salarios, premios y promociones.

Para la variable **Comunicación** los datos de las preguntas aceptadas se presentan en las tablas IV.2.

En primer lugar, los trabajadores apoyan la solución de los problemas por medio de la **Comunicación**. después prefieren identificarse con la empresa y requieren el apoyo

de la Gerencia para resolver problemas y crear un ambiente agradable, asimismo deciden aportar soluciones para respaldar la confianza que les brinda la Dirección. Con menos importancia consideran a la supervisión como medida para mejorar su ambiente laboral.

Por otra parte, la variable **Productividad** presenta las tablas IV.3 con las preguntas aceptadas relacionadas a ésta variable.

Los rubros que atrajeron la atención de los empleados de este Departamento muestran en primer término a la pregunta que relaciona a la **Cultura Organizacional** como una herramienta que influye sobre la productividad. En segundo lugar los trabajadores sienten que una eficiente dirección les ayudará a ser mejores trabajadores. Siendo también importante el que la Gerencia les permita cierta libertad para que los empleados aporten su creatividad a la empresa mediante aportaciones, sugerencias, decisiones, etc.

Algo que no tiene el énfasis de las actividades mencionadas, es que la mayoría de los trabajadores no saben si existe mecanismo para medir la **Productividad** de este Departamento. Finalmente la incentivación no es tan importante para que influya sobre la **Productividad**.

Para terminar este **Reporte Formal**, plantaremos la relación que existe entre la **Cultura Organizacional y Productividad** y la **Cultura Organizacional y Comunicación**. La tabla IV.4 muestra los resultados estadísticos de estas variables

TABLA IV. 3

DATOS OBTENIDOS Y CALCULADOS QUE SE ENFOCAN A LA PRODUCTIVIDAD

	10	15	17
0.313	0.400	0.582	0.305
0.310	0.310	0.310	0.310
1.0	1.0	1.0	1.0

	10	15	17
0.420	0.360	0.366	0.337
0.318	0.314	0.314	0.314
1	1	1	1

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.

** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor e igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces se toma (se identifica como uso "1"), otro se desecha (se toma como "0").

TABLA IV. 4

	Cultura Organizacional & Productividad	Cultura Organizacional & Comunicación
0.310	0.310	0.310
1	1	1

* La letra "N" representa el número de cuestionarios a utilizar en cada caso.
 ** Si raíz cuadrada de la regresión es mayor o igual a 0.310, 0.314 y 0.318 entonces es tomada (se identifica como uno "1"), otro se desecha (se toma como "0").

En esta ocasión se presenta una relación entre estas tres variables, se da como un hecho que la variable Comunicación está incluida en la variable de la Cultura Organizacional y mientras sean aceptables estas dos variables se presentarán resultados óptimos en un aumento de la Productividad en el Departamento de este estudio.

Los datos que se han recopilado en forma teórica y empírica son una base importante para determinar si la HIPOTESIS es falsa o verdadera.

Hay que dejar claro que el Departamento en dónde se realizó la investigación tiene un determinado nivel de CULTURA, es decir, no se está iniciando desde cero. De tal forma, la HIPOTESIS se puede confirmar o no de acuerdo a como interpretemos el significado de sus actividades.

Por ejemplo, sabemos que la empresa está trabajando con deficiencias en su economía, con deficiencias en sus niveles de mando, el personal operativo está inmerso en un sistema sindical muy dominante. Asimismo, esta empresa ha sido golpeada por los sucesos económicos y políticos externos e internos.

Las relaciones entre Sindicato y empresa están cada vez más deterioradas. Las alteraciones del contrato colectivo son frecuentes y los aumentos de los salarios son mínimos.

Por otra parte, muy bien sabemos que cuando hablamos de una empresa de Gobierno o paraestatal los parámetros para medir el grado de eficiencia de los trabajadores son muy bajos. Al empleado no se le exige que cumpla con sus responsabilidades, no se le invita a ser competitivo, no se le motiva para que cumpla con los requisitos de calidad, no se le repalda para que sea productivo. Al mismo tiempo, el trabajador es reacio al cambio.

Si percibimos bien estos comentarios nos daremos cuenta que de lo que estamos hablando es de **CULTURA**.

Habiendo aclarado que los miembros de este tipo de empresas difícilmente cubrirían sus cargas de trabajo en un cien por ciento, para este trabajo, es necesario entonces ser flexibles si queremos medir el grado de **CULTURA** que existe en el Departamento, es por esto que el rango establecido para tomar en cuenta sus repuestas está entre el 10 y 85 por ciento.

Para saber de qué es lo que vamos a discutir, es necesario mencionar a la **HIPOTESIS** planteada y así poder saber cuales son las variables que influyen en esta investigación, la hipótesis planteada es la siguiente:

Si los miembros de la organización se identifican con las características de la **CULTURA ORGANIZACIONAL**, entonces la **PRODUCTIVIDAD** aumentará.

Pues bien, en el Marco Teórico ya se mencionaron estas características y el mismo cuestionario contempla en cada una de sus preguntas algunas de estas características. así como inferimos que el cuestionario es un verdadero termómetro y sirve para medir el grado de **CULTURA** que existe en la empresa.

A juicio nuestro, consideramos que si se confirma la **HIPOTESIS** establecida, puesto que el análisis de la información obtenida de los cuestionarios aplicados muestra un alto grado de identificación de los empleados con las características de la **CULTURA ORGANIZACIONAL**. Esto se presenta en las tres variables manejadas. Inclusive, en uno de los reactivos se pregunta si el trabajador coincide en que la **CULTURA**

ORGANIZACIONAL puede aportar elementos para mejorar la eficiencia en el trabajador y con esto incrementar la productividad.

ANEXOS

A N E X O A

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

IZTPALAPA

CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CUESTIONARIO

CULTURA ORGANIZACIONAL-PRODUCTIVIDAD

CATEGORIA: _____ EDAD: _____

ESCOLARIDAD: _____

ANTIGUEDAD EN EL DEPARTAMENTO: _____

Sabias que la CULTURA ORGANIZACIONAL es de vital importancia, ya que de ésta depende el éxito o fracaso de toda empresa. Asimismo, por medio de ella se deben de identificar todos los miembros de la organización (tanto directivos como operativos), con el objeto, de trabajar en armonía y crear un ambiente laboral eficaz, que te haga sentir parte indispensable de la empresa, y así tener una excelente comunicación para dar lo mejor de cada uno de nosotros. Así es, que no se te olvide, esto es CULTURA ORGANIZACIONAL.

MARQUE CON UNA (X) LA RESPUESTA MAS ADECUADA

-
- 1) ¿En su centro de trabajo se les considera a los trabajador dignos
de confianza? (SI) (NO)

 - 2) ¿Dentro de su área de trabajo se les alienta a resolver sus problemas, con el objeto
de crear un ambiente agradable? (SI) (NO)

 - 3) ¿Tiene la oportunidad de desarrollar sus ideas innovadoras para facilitar las tareas
diarias? (SI) (NO)

 - 4) ¿Considera que el grado de supervisiones es necesario para vigilar y controlar su
rendimiento durante la jornada de trabajo? (SI) (NO)

 - 5) ¿Existe apoyo y ayuda para usted y sus compañeros por parte de la Gerencia? (SI)
(NO)

 - 6) ¿Considera que su comportamiento y entrega a su trabajo es producto de una
identificación con la empresa? (SI) (NO)

 - 7) ¿Existe algún tipo de motivación? (SI) (NO)

 - 8) ¿Se les contempla aumento de salario? (SI) (NO)

 - 9) ¿Cuenta con promociones? (SI) (NO)

-
- 10) **¿Se le otorgan premios en base al buen desempeño de sus tareas? (SI) (NO)**
- 11) **¿Es conflictiva la relación entre sus compañeros? (SI) (NO)**
- 12) **¿Hay conflicto entre los departamentos de su centro de trabajo? (SI) (NO)**
- 13) **¿Existe algún mecanismo que mida o regule el grado de productividad dentro de su área de trabajo? (SI) (NO)**
- 14) **¿La Gerencia acepta sugerencias y/o aportaciones de los trabajadores para aumentar la productividad? (SI) (NO)**
- 15) **¿Cree que la CULTURA ORGANIZACIONAL puede aportarle herramientas para hacer un mejor trabajo y con ello aumentar la productividad de la empresa? (SI) (NO)**
- 16) **¿En su ambiente laboral existen normas y reglas que le son notificadas por los supervisores? (SI) (NO)**
- 17) **¿Se identifica más con su empresa que con su grupo de trabajo? (SI) (NO)**
- 18) **¿Cuando tiene problemas con sus compañeros de trabajo hablas directamente con ellos para solucionarlos? (SI) (NO)**

19) ¿En su trabajo lo estimulan para aprovechar nuevas formas de realizarlo? (SI)

(NO)

20) ¿Aún cuando no domine un trabajo, le permiten aportar soluciones para hacerlo mejor? (SI) (NO)

21) ¿Que propondrías con base en lo anterior para crear un mejor ambiente de trabajo, que permita desarrollarte tanto en el plano laboral como en el personal, de acuerdo a los perfiles de la CULTURA ORGANIZACIONAL?

ANEXO B

**DATOS RECOPIADOS DE LOS CUESTIONARIOS QUE SE APLICARON
A LOS TRABAJADORES DE LA "COMPANIA DE LUZ Y FUERZA DEL CENTRO"
TEMA DEL CUESTIONARIO: CULTURA ORGANIZACIONAL-PRODUCTIVIDAD**

CANTIDAD DE CUESTIONARIOS APLICADOS: 40 (01-40)

CATEGORIA: AYUDANTE (AYDNTE).
PRACTICANTE (PRACNTE).
INSTALADOR (INSTLDOR).
SOBRESTANTE (SOBSTNTE).

ESCOLARIDAD: PRIMARIA.
SECUNDARIA.
BACHILLERATO.
UNIVERSIDAD.

ANTIGUEDAD EN LA COMPAÑIA: ESPECIFICADO SOLO EN AÑOS.

EDAD DEL TRABAJADOR: SOLAMENTE AÑOS.

CODIFICACION DE LAS RESPUESTAS: SI= 1
NO= -1

RESPUESTA NO VALIDA : ESPACIO EN BLANCO

BIBLIOGRAFIA

Comisión Federal de Electricidad, Nacionalización de la industria electrica, Talleres Gráficos de la Comisión Federal de Electricidad, México, 1988.

Dubin, Robert, Las relaciones humanas en la administración, Ed. C.E.C.S.A., México, 1982

Etkin, Jorge y Schavarstein, Leonard, Identidad de las organizaciones, Ed. Paidós, Argentina, 1989.

Lechuga, Ruben, Qué hemos aprendido de la cultura organizacional en México: capacitación y desarrollo de recursos humanos, Ed. McGraw-Hill, México, 1987.

Miller de la Loma, Enrique, Dirección de las relaciones laborales, Ed. Trillas, México, 1983.

Padua, Jorge, Técnicas de investigación aplicadas a las ciencias sociales, Ed. El Colegio de México, México, 1987.

Pardinas, Felipe, Metodología y técnicas de investigación en ciencias sociales, 31a. edición, Ed. Siglo XXI, México, 1989.