

UNIVERSIDAD

H. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

AUTONOMA

METROPOLITANA

IZTAPALAPA

CIENCIAS

SOCIALES Y

HUMANIDADES

PRESENTACION DE TESINA PARA LA OBTENCION

DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

POR LOS ALUMNOS:

AGUILAR MENDEZ, GUSTAVO.

GUZMAN FLORENTINO FLAVIO.

OSNAYA CASAS PEDRO.

TEMA: "ANALISIS ORGANIZACIONAL: LOS AVATARES DE LA  
CALIDAD TOTAL."

ASESOR: LIC. LUIS BUENO RODRIGUEZ.

1991

1991 1991

9-1-1982



Universidad  
Autónoma  
Metropolitana  
Seminario de  
Investigación



A NUESTROS PADRES . HERMANOS .  
AMIGOS Y DEMAS SERES QUERIDOS .  
POR SU APOYO Y COMPRENSION EN  
LOS MOMENTOS DIFICILES DE  
NUESTRAS VIDAS .

A NUESTROS PROFESORES QUIENES  
CON SUS SABIOS CONSEJOS NOS  
HAN SABIDO GUIAR POR EL CAMINO  
DE LA UERDAD . LA RECTITUD Y  
LA ESPERANZA EN ARAS DE UN  
FUTURO MEJOR .

# U. A. M. IZTAPALAPA BIBLIOTECA

## INDICE

INTRODUCCION.....	1
I.TEORIAS ADMINISTRATIVAS (MODELOS ORGANIZACIONALES).....	3
1.1 TAYLORISMO .....	5
1.2 FORDISMO .....	10
1.2.1 FIVE DOLLARS DAY .....	17
1.3 RELACIONES HUMANAS .....	20
1.4 NEO-RELACIONES HUMANAS .....	25
1.4.1 ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS .....	32
1.4.2 PRODUCTIVIDAD .....	35
1.4.3 MOTIVACION .....	39
1.4.4 LIDERAZGO .....	43
CONCLUSIONES .....	47
ANEXOS .....	51
II.REESTRUCTURACION MUNDIAL. NECESIDAD DE UN NUEVO MODELO ORGANIZACIONAL.....	60
2.1 LA TRANSICION DEL ACERO A LA ELECTRONICA  COMO BASE DE SUSTENTO ECONOMICO .....	61
2.2 EL PASO DE LOS COSTOS FIJOS A LOS VARIABLES .....	62
2.3 DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES A LAS MULTILOCALES .....	63
2.4 CAMBIO EN LA DEFINICION UNITARIA DEL NEGOCIO .....	64
2.5 DEL USO INTENSIVO DE LA MANO DE OBRA AL USO INTENSIVO DEL CAPITAL .....	65
2.6 ALIANZAS ENTRE ORGANIZACIONES CON FINES ESTRATEGICOS ....	67
2.7 CRISIS DE LOS MONOPOLIOS ESTATALES .....	71
III TECNICAS JAPONESAS DE PRODUCCION .....	77

A. ANALISIS DEL MODELO JAPONES .....	77
3.1 JAPON: MITOS Y REALIDADES .....	77
3.2 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL .....	78
3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL .....	80
3.4 SISTEMAS DE AUTORIDAD .....	82
3.5 DIVISION DEL TRABAJO A TRES NIVELES .....	83
3.6 SISTEMAS DE INCENTIVOS .....	85
3.7 SISTEMAS DE PROMOCIONES .....	86
3.8 EL PROCESO DECISORIO .....	87
3.9 PSICOLOGIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO .....	91
3.10 EL PAPEL DEL GOBIERNO Y DE LOS SINDICATOS EN LA ORGANIZACION JAPONESA .....	95
B) OTRO PUNTO DE VISTA .....	97
ANEXOS .....	107
IV CONTROL TOTAL DE CALIDAD .....	116
A. POLITICA CERO DEFECTOS .....	124
B. EL KAISEN JAPONES .....	126
C. JUSTO A TIEMPO .....	130
D. CIRCULOS DE CALIDAD .....	141
CONCLUSIONES .....	163
ANEXOS .....	167
V.RESTRUCTURACION MUNDIAL Y CTC OTRO ENFOQUE DE ANALISIS.....	182
CONCLUSIONES .....	189
VI. MODELO ORGANIZACIONAL DE APLICACION EN MEXICO.	
EL CASO DE LOS CCC EN MEXICO.....	197
CONCLUSIONES FINALES .....	212
BIBLIOGRAFIA .....	215

## INTRODUCCION

El presente trabajo, se divide en tres partes prácticamente; en la primera, tocamos lo que es la teoría organizacional.

Básicamente, en esta primera parte, tratamos lo que es la teoría organizacional a través de sus dos enfoques: formal e informal.

En lo que respecta, a la organización formal tratamos de la Organización Científica del Trabajo con sus principales exponentes: Taylor y Ford y sus corrientes teóricas denominadas en su honor: taylorismo y fordismo.

Dentro del enfoque informal presentamos un panorama de las dos principales corrientes teóricas de este enfoque: Las Relaciones Humanas y las Nuevas Relaciones Humanas.

Dentro de las Nuevas Relaciones Humanas situamos al enriquecimiento de tareas, el desarrollo organizacional, los diferentes aspectos que componen el clima organizacional, como son: Liderazgo, Productividad y Motivación.

Es necesario aclarar que las corrientes anteriormente mencionadas pueden, en determinado momento, situarse en el contexto informal o en el contexto formal dentro de la organización, por lo que nuestra clasificación sólo puede entenderse como un simple esquema para facilitar el análisis.

En lo que corresponde a la segunda parte del trabajo, mencionamos y analizamos la perspectiva del nuevo modelo organizacional, se analizan los diferentes elementos que dieron origen a este nuevo modelo como es la transición de la industria acerera a la industria electrónica en el Japón, dentro

de esta parte destacan también las alianzas que establecen las organizaciones niponas con fines netamente estratégicos.

En este apartado, también analizamos las diferentes técnicas japonesas de producción, haciendo un análisis del lejano país de oriente en lo que respecta a su filosofía y estructura organizacional y los diferentes sistemas de autoridad. Así mismo, tratamos de hacer una evaluación del papel del gobierno y los sindicatos en el contexto organizacional de Japón.

En la tercera parte, exponemos el Control Total de Calidad en sus diferentes aspectos como son, política cero defectos y la nueva técnica japonesa de producción denominada Kaisen. Así mismo contemplamos a los Círculos de Control de Calidad en lo que toca a su estructura y proceso incluyendo su implantación dentro de la organización. Tocamos el punto de las mejoras que traen los Círculos de Calidad tanto a la organización como a los trabajadores.

También consideramos la modalidad Justo a Tiempo, lo que es su implantación dentro de la empresa y los diferentes aspectos motivacionales que dicha técnica implica.

En esta última parte analizamos las dificultades de aplicación de los CCC en el modelo y cultura organizacionales mexicanas.

Casi todos los aspectos de análisis los enfocamos en la perspectiva abierta, para las empresas nacionales, con la apertura comercial que hoy en día enfrenra nuestro país.

## I. TEORIA DE LA ORGANIZACION

Se han hecho intentos para lograr metas trabajando en grupo, pero no fue sino hasta el siglo pasando cuando se dió un avance vertiginoso, surgiendo así trabajos como los de Frederick Taylor, quien enfoca las actividades básicamente físicas relacionadas con la producción y estudios de los métodos de trabajo.

Al hablar de la teoría de la organización debemos entender por esta "El estudio de la estructura y funcionamiento de las empresas y del comportamiento de grupos e individuos dentro de ella." (1)

En base a lo anterior se pueden identificar dos estructuras:

La estructura formal que es determinada por los dirigentes de la organización y "aceptada" entre sus miembros o empleados; y la estructura informal que se determina por los patrones del comportamiento de grupos informales y de su interacción.

Es dentro de la estructura formal donde se inician los trabajos sobre la organización, iniciadas por la "Administración Científica".

También existen categorías que identifican a la organización, como son las siguientes:

- La organización como entidad estructural.
- Orientación hacia aspectos que explican la relación del obrero individual con su medio ambiente laboral.
- La satisfacción y motivación del trabajo.
- El papel de la dirección en el comportamiento de la organización.

Se ha pretendido construir la teoría de la organización como un planteamiento universal.

1.- Cit. por; Tesis sobre círculos de calidad, una modalidad de la reconversión industrial, cap. 3

La teoría de la organización tiene su origen en países industrializados. A esta escuela se le puede ubicar como una respuesta del sistema capitalista ante la posibilidad de establecer las relaciones igualitarias entre sus miembros. Se da con fines de aumentar los niveles de calidad y productividad en la empresa.

A continuación hablaremos de las teorías organizacionales más significativas que desde el punto de vista de nuestro trabajo, han contribuido al desarrollo de las organizaciones.

En referencia al taylorismo veamos cuales son las condiciones historicas en las que surge y los problemas que pretende solucionar en las organizaciones.

El taylorismo aparece como parte de la formulación general de la administración, durante los últimos años del siglo XIX y primeros del siguiente siglo.

Puede decirse que el taylorismo encuentra su punto de partida, en el medio económico y social en que el maquinismo industrial estaba evolucionando, es decir debido a la gran importancia y proliferación de las grandes organizaciones, van dando forma a un conjunto de problemas que demandan soluciones concretas, el control del proceso de trabajo en los grandes talleres es uno de los más vitales, además de que se necesitaba la introducción de nuevas técnicas administrativas que permitiesen incrementar las utilidades de los empresarios.

A partir de esto se derivan todos los sistemas que tuvieron la ambición de organizar racional o científicamente la producción.

Por tanto podemos decir, que el taylorismo es uno de esos sistemas que pretendieron organizar la producción. El taylorismo conlleva el enfoque de análisis del trabajo hasta sus más simples elementos y el mejoramiento del sistema, llevando inmerso en ello la actuación del obrero en cada uno de los elementos a analizar o estudiar.

Es por eso, que el capital por medio de la Organización Científica del Trabajo (OCT) ha logrado una mayor productividad en las organizaciones.

## 1.2 TAYLORISMO

Otro aspecto, que se debe tomar en cuenta es que esta teoría pretende eliminar los tiempos muertos y que su principal énfasis está orientado al rendimiento.

El taylorismo investiga, no el trabajo en general, sino la adaptación del trabajo a las necesidades de la empresa. Lo que conlleva a poder afirmar que el taylorismo más que buscar una mejor forma de hacer el trabajo en general, buscaba una respuesta al problema de cómo controlar mejor el trabajo.

↳ El objetivo principal del taylorismo, como ya se dijo fue aumentar la eficiencia en la producción, no solamente reducir costos y aumentar utilidades, sin también hacer posible el incremento en el pago a los trabajadores mediante una mejor productividad.

Taylor dedujo que la baja productividad era consecuencia directa de la ignorancia por parte de la dirección, así como de los trabajadores.

Dicha ignorancia se debía principalmente al hecho de que los primeros no sabían lo que era una remuneración justa de un día de trabajo y los segundos no comprendían lo que era un día justo de trabajo. Además aunado a esto, ambos se interesaban demasiado en cómo sería repartida la plusvalía, y dejaban a un lado el ocuparse lo suficiente para aumentar la plusvalía, de modo que ambos pudiesen obtener una mayor compensación.

En síntesis, Taylor contempló la productividad como una respuesta a dos cuestiones: mayores salarios y mejores utilidades. y así mismo determinó que la aplicación de métodos científicos, en lugar de convicciones y métodos empíricos, se podría dar origen a la productividad requerida sin necesidad de consumir más energía o esfuerzo de carácter humano.

Los principios básicos que propuso Taylor como fundamento del

enfoque científico de la administración puede ser resumido en los siguientes puntos:

- Reemplazar la regla y convencionalismo empírico por la ciencia.
- Obtener la armonía en lugar de la discordia.
- Lograr la cooperación de los seres humanos en lugar del individualismo.
- Trabajar con la mira de lograr una producción máxima, en vez de una producción restringida.
- Desarrollar a todos los trabajadores al máximo posible.

Como ya vimos la teoría de Taylor, estaba basada en el mejoramiento de la productividad, la eficiencia en la realización y en conceder a los individuos su mejor oportunidad para ser productivos y así recompensarlos por su productividad individual.

Taylor subrayó la importancia de que los administradores realizaran una planeación anticipada y la responsabilidad de éstos en la elaboración de sistemas de trabajo capaces de permitir y contribuir a que los obreros hicieran sus tareas de la mejor manera posible.

Es claro que tampoco dejó de contemplar las relaciones entre los empresarios y los trabajadores, puesto que sin lugar a duda es la parte más importante de administrar, esto es que el administrador juega el papel de árbitro, quien en algunas veces dará la razón a los empresarios y otras a los trabajadores, es decir que tratará a toda costa de evitar que incurran nuevamente en el antagonismo.

En otras palabras, Taylor puso énfasis en la necesidad de desarrollar un interés mutuo entre la administración y los trabajadores, al hacer esto, subrayó la importancia de la enseñanza, del desarrollo y entendimiento de los sistemas por parte de ambos entes.

↓ Algunas características resaltantes del taylorismo son: La estandarización de productos, separación total entre el trabajo intelectual y el manual, productividad y ahorro de tiempo.

Para efectos de nuestra investigación expondremos los aspectos referidos a la alienación y la división del trabajo implicados en el taylorismo.

Hemos visto que dentro del taylorismo se trata de aumentar la productividad por medio de la cooperación armoniosa entre empresarios y obreros.

Para poder llevar a cabo esta última parte es necesario reunir todo el saber empírico del trabajador.

La alienación se puede entender como la separación de las personas al libre acceso a los medios de producción y a los medios de subsistencias.

La institución del trabajo asalariado, donde la gente se ve en la necesidad de vender su fuerza de trabajo a otras personas, es producto de la alienación.

Otra forma de alienación es cuando un asalariado ha vendido su fuerza de trabajo, los productos del mismo ya no le pertenecen. El producto de su trabajo se convierte en propiedad de aquel que lo emplea (patrón).

Otro punto que se deriva de los anteriores es que debido a que el obrero ha sido alienado de su trabajo y de sí mismo, significa que la vida misma del obrero se ve alterada. En otras palabras la creatividad, talento y otras se ven anuladas.

El trabajo se vuelve en algo que no es creativo y productivo para los seres humanos, además se convierte en algo perjudicial y destructivo. Por otro lado también se comprende la separación

irremediable entre el trabajo manual e intelectual; los primeros están únicamente para ejecutar y los otros para diseñar (pensar).

Desde este punto de vista se han hecho varias críticas, pues al hombre se le ve como un brazo sin mente. Y además la parcelización de las tareas se ve reflejada claramente en el dominio patronal.

A esta división entre la ejecución y la concepción corresponde toda una estructura de reglas organizativas que ratifican los principios de autoridad, jerarquía y mando. Esto se puede entender analizando de una manera crítica lo que implica la línea staff, aunque muchos estudiosos de la administración reconocen que la naturaleza inherente a la línea staff radica en las relaciones de autoridad, se ha intentado hacer una distinción entre las dos, sobre las bases que representan una especialización de las funciones administrativas. Algunos expresan afirmando que la función del ejecutivo en la línea es actuar, y que la del staff es pensar.

Esta distinción implícita entre la línea y el staff, en términos de una división de funciones administrativas, puede ser atribuida a Frederick Taylor al separar la planeación de la ejecución.

El recomendaba la división de las funciones en un nivel de planeación y en un nivel de ejecución. Como lo muestran los anexos (1.1 y 1.2).

Una vez que hemos expuesto los diferentes puntos de la teoría taylorista, pasaremos a hablar de otra teoría organizacional denominada Fordismo en honor a su creador.

## 1.2 FORDISMO

En lo que respecta a esta teoría organizacional trataremos los siguientes puntos:

- Transportadores de cadena.
- Transportadores de cinta.
- Línea de montaje.

Las tres consisten en asegurar la circulación de un conjunto de piezas ante los obreros quietos en sus puestos de trabajo.

Ford aplica cada una de estas técnicas allí donde la iniciativa obrera está reducida al máximo. Ford ha sabido aportar a lo que encuentra en la industria de los relojes y de las cerraduras "perfeccionamientos interesantes". De los cuales uno de los más importantes es la asociación de un transportador de cadena para que el órgano pase de una operación a otra.

"El principio es fijar la pieza principal al transportador y hacerlo pasar delante de cada hombre, que fija en el otra pieza, de suerte que el órgano se encuentra completamente montado al final del transportador". (2)

Aquí se ve en qué consiste el interesante perfeccionamiento, se conserva el principio del montaje por añadiduras de piezas sucesivas especialmente almacenadas delante de cada obrero, pero se añade un pequeño detalle "técnico": La cadencia del trabajo está regulada mecánicamente, de manera totalmente exterior al obrero, por la velocidad dada al transportador que "pasa" delante de cada obrero.

2.- Coriat, Benjamín. El taller y el cronómetro, ed., Siglo XXI, Méx., 1989 p. 43

Ha nacido la línea de montaje; su principio es anunciado de forma general ya en 1918.

Y los métodos americanos de fabricación van a dar la vuelta al mundo.

"El principio del trabajo en la fábrica Ford es hacer un taller o una sección de taller por pieza; las máquinas están agrupadas por operaciones y por cada máquina han instalado transportadores." (3)

"Si el transportador está presente siempre (la cuestión del control de los tiempos se resuelven), aquí se pone el acento en otros principios: La especialización (agrupación de las máquinas por tipo de operación) en el seno del taller. Hay que añadir que la idea de una agrupación de máquinas por operaciones encierra otra que será plenamente desarrollada por Ford: La puesta a punto de máquinas especializadas en una sola operación." (4)

Del mecanizado al montaje se suceden los perfeccionamientos: Transportadores de cinta y de cadena, grúas de puente y máquinas especializadas lanzadas cada una a su propia carrera, toda la infraestructura del suelo va acompañada de una red aérea que asegura la circulación mecánica de las piezas que pasan de los órganos de montar a lo largo de una línea de producción o de una línea a otra; las herramientas manuales están colgadas encima de los puestos de trabajo.

La eficacia del fordismo, al inaugurar el despostismo tranquilo y absoluto de los tiempos y movimientos, que aún más lejos que el taylorismo y, desde el punto de vista económico, contribuye de manera propia y específica y acelerar las mutaciones en curso.

3.- Ibid. Pág. 45.

4.- Ibid. Pág. 46.

Hay que señalar que" Ford fue el que hizo la brecha de producir en masa (automóviles)." (5)

Es ahí precisamente, considerando las cosas desde el punto de vista económico en su conjunto, donde reside la especificidad del fordismo:

En haber asegurado el paso a la producción en serie y haber abierto con ello una brecha para la producción en masa. Y, entendamos bien no solamente del automóvil; pues si el automóvil producto complejo por excelencia, puede fabricarse en serie, lo mismo pasará por cantidad de productos más simples.

El fordismo asegura la aparición y la hegemonía de nuevas normas de productividad y de producción.

La instauración de la línea de montaje lleva las cosas unos grados cualitativamente nuevos los cuales se enumeran a continuación:

1. - Ante todo gracias al transportador, por dos razones. por un lado, y ahí está el principio de su economía general, el transportador permite suprimir gran parte de la mano de obra de mantenimiento. Y por otro permite reintegrar al taller parte de ese tiempo suprimido en forma de tiempo del trabajo productivo, y ello a una velocidad regulada de manera predeterminada. En resumen el transportador, elimina los tiempos muertos del taller y los convierte en tiempo de trabajo productivo.

En contrapartida, de la eliminación de los desplazamientos en el taller y en la fábrica, los tiempos muertos en el trabajo "poros" por los que "respira" el trabajador, son reducidos al máximo. El resultado de esto es una prolongación de la duración efectiva de la jornada de trabajo.

2.- Después, la línea de montaje lleva hasta sus límites la parcelación del trabajo. Con Taylor, el obrero sometido al time and motion study sigue siendo a menudo un first-class man (obrero de primera categoría), debidamente seleccionado y entrenado ya que lo esencial consiste en la separación de los trabajos de concepción y ejecución. Ford desarrolla a Taylor y, a diferencia de él, asegura la subdivisión del propio trabajo de ejecución, la parcelación. Y Ford, entusiasta defensor de "open shop", tiene una conciencia tan clara de este hecho que saca de él una posición general referente a la fuerza de trabajo:

"Todo el mundo tratará de suprimir la necesidad de la destreza en todos los empleados de la mano de obra."(6)

La tan buscada parcelación sólo pudo resultar de un gigantesco trabajo de análisis de una especialización cada vez mas avanzada de maquinismo."Lo que acarreará transformaciones en la composición orgánica del capital invertido."(7)

3.- Por último, la organización del trabajo en líneas da origen a otro tipo de comodidad: Sobre añade al despotismo de la máquina un principio de vigilancia.

Al designar las nuevas normas de productividad, se intenta solamente precisar tres caracteres específicos del fordismo relativo a las técnicas de extorsión del plustrabajo, que se pueden resumir en:

"Economía general de mano de obra, manutención y conversión del tiempo eliminado en tiempo efectivamente productivo, fijación autoritaria de la cadencia que lleva consigo una socialización del ritmo del trabajo de los hombres sometidos a la velocidad de un mismo

6.- Ibid. Pág. 46.

7.- Ibid. Pág. 47.

transportador." (8)

Así resulta que la utilización ampliada del maquinismo supera la mera organización del trabajo humano.

En total e incluso si tienen en común el hecho de participar en el establecimiento de un modo de consumo productivo de la fuerza de trabajo, las normas de productividad (atribuidas al fordismo) poseen unas características propias que las distinguen de las normas del trabajo (atribuidas al taylorismo), de las que constituye un desarrollo. De ahí también que con el fordismo se constituya algo nuevo y específico en lo que respecta en la formación de los valores del cambio y a las condiciones de la producción de mercancías.

Con la entrada de las líneas de montaje en el taller, no sólo se modifica las relaciones del trabajo. Al asegurar su hegemonía en las distintas ramas debido a su eficacia, "la economía" industrial sufre finalmente una mutación en su conjunto en su principio mismo.

- Se modifica a la vez la escala de producción, la naturaleza de los productos y las condiciones de la formación de los costos de producción. Estos fenómenos serán designados por el concepto de normas de producción.

Su contenido exige que sean examinadas dos series de hechos. Los primeros se desprenden del análisis del proceso del trabajo o de fabricación propiamente dicho, por tanto, del valor de uso de las mercancías; los segundos pretenden dar cuenta de un análisis en términos del trabajo abstracto y por consiguiente del valor de cambio.

8. - Op. Cit. Pág. 47.

9. - Loc. Cit. Pág. 47.

"Desde el punto de vista del valor del uso, se puede decir que lo propio de la línea del montaje es haber asegurado las condiciones del paso a la producción en series de mercancías estandarizadas." (10)

La estandarización y producción en serie, son dos especificaciones complementarias, expresando la una en el orden de la calidad lo que expresa la otra en el orden de la cantidad.

En los escritos de Ford hay una imagen incesantemente evocada cada vez que se trata de presentar.

Los sistemas de transporte son así los simples soportes de una fluidez ordenada.

Las ventajas económicas que de esto resulta son múltiples:

En primer lugar se reduce al máximo la inmovilización improductiva del capital que se analiza con un costo suplementario de almacenaje.

Se reducen los tiempos muertos de la fabricación, antes necesarios entre cada aprovisionamiento.

Sobre todo podría decirse que se han eliminado todas las interrupciones del proceso de transformación que podría resultar de un defecto de ajuste, en calidad o en cantidad, en la producción de los distintos componentes elementales.

Técnicas nuevas de producción y beneficios obtenidos gracias a una nueva gestión del capital circulante: la línea de montaje trae consigo un doble progreso, cuyos efectos se acumulan.

Estos datos referentes a las condiciones de formación de los valores del cambio se relacionan con los referentes a las mutaciones en la producción de valores del uso, el contenido de las nuevas normas de producción pueden ser definidos con precisión.

La producción en serie de mercancías estandarizadas cuyo valor en términos del tiempo del trabajo necesario ha sido rebajado y se designan como nuevas formas de producción.

Desde el taller, donde apareció en un principio, la racionalización extenderá sus efectos a la economía industrial en su conjunto.

Con Ford, la producción en masa encuentra el tipo de proceso del trabajo adecuado a ella.

### 1.2.1 EL FIVE DOLLARS DAY: EL ACUERDO GENERAL SOBRE LOS SALARIOS

La puesta en marcha por parte de Ford del sistema " five dollars day " debe comprenderse dentro de este marco y este nuevo contexto.

La justificación teórica de que ella da Ford permite apreciar con mayor precisión el deslizamiento señalado en el uso capitalista del salario y aportan nuevos elementos de comprensión de la gran partida que se está jugando.

En 1914, Ford anuncia un acuerdo general sobre los salarios. Su disposición más espectacular consiste en un fuerte aumento del salario nominal (de 2.5 dólares diarios por término medio, 2.3 en el caso de Ford a 5 dólares).

La causa inmediata del " five dollars day " fue ante todo la preocupación por asegurar un aprovisionamiento continuo de fuerza de trabajo.

El aumento de los salarios pretende romper el estado de insubordinación crónica pues, ésta es la segunda de las condiciones en la que se aplica, la asignación del five dollars day está estrictamente regulada.

No todo el mundo puede beneficiarse con el five dollars day.

"En primer lugar no afecta:

- A los obreros que no tengan por lo menos seis meses de antigüedad.
- A los jóvenes menores de veintiún años.
- A las mujeres: Ford espera que las jóvenes se casen."(11).

Además se exige una moral intachable. Limpieza y reserva eran cualidades claves; estaba prohibido el uso del tabaco y del alcohol, también el juego proscrito así como las frecuentaciones de bares; en particular los males del hombre.

Esta época marca el principio de la cooperación entre expertos de formación universitaria y hombres de negocios. Ford se rodea muy pronto de un departamento de sociología y de un cuerpo de inspectores y controladores. Su misión esencial era controlar, desplazándose a los hogares obreros y a los lugares que frecuentan, para detectar cuál era su comportamiento en general y, en particular, de qué manera se gastan el salario.

Esta selección y este control estricto permiten dar en el seno del taller un salto a la racionalización de los talleres.

Hay que recordar aquí que con el five dollars day, se procede a un estricto reparto de los trabajadores en los diferentes puntos de la producción, a lo largo de las líneas de montaje, en el aprovisionamiento o la fabricación. La libertad de desplazarse es reducida al mínimo.

Los tiempos asignados para cada tarea o grupo de tareas son revisados y revaluados y después fijados de manera estricta por el personal directivo. Todo el tiempo que el trabajador pasa en la fábrica se emplea de manera productiva en series de tareas muy precisas, cuya naturaleza y duración son fijadas de manera despóticas con el maquinismo y su movimiento cuando no por los servicios de métodos.

Se introducen sanciones sobre el salario en caso de ausencia, retraso o falta del cuidado en el trabajo, acompañadas de cláusulas de despido. Se promulgan reglamentos internos cuyos estricto cumplimiento

es a la vez condición de contratación y de despido.

Resumiendo, el " five dollars day " significa el triunfo de la cadena no sólo en lo que ésta implica desde el punto de vista de la repetitividad y de la parcelación del trabajo, sino como principios que rijen las condiciones del trabajo de los empleados que la sirvan.

La introducción de la cadena invalida en lo esencial el sistema de incentivos mediante primas: con la cadena los mismos tiempos quedan incorporados al maquinismo y se imponen objetivamente al trabajador.

No es de extrañar que el " five dollars day " de unos resultados excelentes.

Tanto dentro como fuera del taller, la racionalización tayloriana y fordiana actúa como un formidable factor de transformación de la clase obrera y de las condiciones de su reproducción. Para poder tener una idea más clara, véase el anexo (1.3).

### 1.3 LA ESCUELA DEL HUMANO RELACIONISMO

El humano relacionismo es el sistema completo de concepciones teóricas, instrumentos concretos, técnicas del dominio de influencias ideológicas de los miembros de la organización, utilizados dentro de la administración como una ilusión de la posibilidad de producir una armonía de clases de las empresas.

Partiendo de los experimentos de la Western Electric (WE), por Elton Mayo fue elaborada la teoría de las relaciones humanas como un complejo de actitudes e instrumentos de la jerarquía de dirección, sobre la base de la creación de la ilusión, a cerca de una relación más humana dentro de las empresas.

A través de la integración de los individuos dentro de su grupo, en sus empresa o fábricas; es decir, en el orden de las relaciones de producción capitalista y a través de la identificación con el propio trabajo, según Elton Mayo, debería mejorarse en el clima del trabajo, evitarse los conflictos abiertos y con esto, aumentar la eficiencia de la producción sin inversiones adicionales.

Entre las técnicas concretas del humano relacionismo, se encuentran junto al mejoramiento de las condiciones sicológicas y fisiológicas del trabajo, la suavización del antagonismo en las relaciones entre los trabajadores y supervisores, a través de una reducción de los puntos de fricción y una utilización bien planeada y sicológicamente efectiva de los medios de comunicación y, en particular, de los periódicos y circulares de las empresas para tratar de ganar a cada uno de los miembros de la organización para la política de la empresa.

Otra de las técnicas son la individualización y aislamiento de posibilidades de conflictos a través del método de entrevistas y la

optimización de la motivación material e ideal, incluyendo prestaciones sociales; sin embargo, la fuerte racionalización del factor humano, la humanización y la armonía busca en general la elevación de la eficiencia, el aumento de utilidades y reconciliar al trabajador con la situación de desventaja en que se encuentra.

Así, el humano relacionismo tuvo una gran difusión en los Estados Unidos después de la crisis mundial de los años treinta y en Europa después de la segunda guerra mundial.

Aún cuando su importancia ha ido disminuyendo, los conceptos y medios que desarrolló, desempeñan un papel importante dentro de la política general. El humano relacionismo, en un sentido más general representa todos aquellos esfuerzos tendientes al control de las relaciones sociales dentro de la organización de diferentes sectores.

Así pues, algunos de los puntos más importantes que el humano relacionismo propone son:

- La importancia del factor social dentro del proceso productivo.

Se limita a considerar este factor social como un proceso de comunicación que puede disminuir los malos entendidos y con un movimiento de integración de actividad de grupos aislados de la estructura formal.

Hay otro elemento que para Mayo reviste gran importancia básica; que era el problema de la comunicación.

Partiendo el concepto taylorista, considera que los objetivos de la dirección y de los obreros coinciden, por tanto propone otra de sus conclusiones que en realidad son muy subjetivas, al considerar los sistemas de comunicación como elemento primordial para evitar los conflictos en las organizaciones industriales; es así que para Mayo los conflictos no son un resultado o producto de intereses y objetivos

sociales diferentes o antagónicos, sino resultado de una comunicación escasa e inexistente.

Como propuestas concretas a este respecto, uno de los principales enunciados del humano relacionismo en la implantación de la empresa de medios adecuados de la información como son los tableros de avisos, los periódicos murales, las circulares, etc.

Así mismo, Mayo propone "la necesidad que tiene la dirección de obtener una correcta información sobre sus subordinados en todos los aspectos, aun en los mas triviales"(12).

En el sistema de comunicación que propone Mayo, se encuentran las bases de esta teoría y su concepción fuertemente paternalista en el sentido de condiderar esta aparente comunicación como la base para el establecimiento de una armonía, concidencia de intereses y una relación verdaderamente en la empresa o fábrica. Sin embargo Mayo no alcanza a darse cuenta de que el sistema que el propone, más que establecer una comunicación, es un elemento en la dirección para informar, dar directrices y establecer e implantar políticas y lineamientos para la actuación de los trabajadores en la empresa.

Todos estos factores señalados, como resultado del estudio de Mayo, tienen una importancia real para la organización del trabajo; sin embargo, su visión parcial y limitada lo lleva a hacer falsas apreciaciones. Es en este sentido que uno de los puntos verdaderos e importantes que descubre Elton Mayo y que, sin embargo, no le otorgan la debida importancia, son los elementos psicológicos y fisiológicos que afectan el trabajo ya que esta fue su hipótesis inicial. A lo largo de los estudios y a causa de las consideraciones acerca de los factores sociales y la comunicación, ésta pierde interés.

12.- Paniagua R., Adalberto. Origenes y perspectivas de la Administración, Trillas, México, 1987, P.107

Además es necesario señalar que existe dentro del humano relacionismo un planteamiento que posteriormente sería expuesto por los estructuralistas, referente a considerar el conflicto como una simple expresión de problemas más profundos insertados dentro de las mismas estructuras. Para Mayo fue simple problema de comunicación, los estructuralistas fueron más allá buscando la definición de las contradicciones existentes.

Es por esta justa razón que decimos, que debido a la falta de un estudio riguroso y una metodología científica llévan a este autor a cometer una serie de errores en sus apreciaciones. Al considerar las actuaciones de los grupos como irracionales, pretende definir como lógica y racional la conducta de la dirección. La irracionalidad que detecta Mayo es producto de un análisis superficial de las diversas manifestaciones de los conflictos que se producen en la empresa industrial y se derivan de las actividades de los grupos fuera de las estructuras formales y rígidas, que definía la administración científica de Taylor y Fayol.

Teniendo en cuenta las aportaciones básicas del humano relacionismo es posible dotar a la administración de técnicas básicas que permitan a los trabajadores, una mejor organización de su trabajo y la creación de un ambiente más adecuado.

Son tres las aportaciones claves manejadas por Paniagua que en nuestra consideración sintetizan los esfuerzos de Elton Mayo:

- a) La definición del trabajo como la actividad más relevante del hombre.
- b) La importancia de la psicología y la fisiología del trabajo como factores importante para la mejor situación concreta del trabajador, reducir esfuerzos y mejorar su clima del trabajo.

c) El reconocimiento de que la actividad humana dentro de la empresa se expresa no en forma individual, sino a través de grupos, sus relaciones entre ellos y sus relaciones con la organización.

La escuela del humano relacionista se desarrolló intensamente y aunque en muchos aspectos fue rebasada por los estructuralistas que tomaron elementos de Taylor y Mayo. Actualmente encontramos una nueva corriente que maneja la misma concepción básica a la cual se le ha denominado Neo-humano relacionismo, que trataremos más adelante.

#### 1.4 EL NEOHUMANO - RELACIONISMO

En forma paralela al desarrollo de las corrientes estructuralistas en Europa, se produce en los E.U. una nueva escuela dentro de la administración, la cual se denomina "Neohumano-relacionismo", ya que considera aspectos fundamentales de la corriente representada por Elton Mayo y sus teorías de las relaciones humanas dentro de la organización productiva, así como aspectos que vienen a revisar a Elton Mayo en relación con las influencias entre la estructura social y la organización o empresa.

Esta escuela, lo que en realidad aporta es una actualización de las diversas teorías de las relaciones humanas dentro de la empresa y la industria.

El énfasis de esta escuela no se encuentra, como en el caso del estructuralismo en el desarrollo de conceptos teóricos que explican la dinámica que se produce dentro de una organización de producción.

Por lo contrario, "el acento de la corriente neohumano-relacionista en los E.U. principalmente, se encuentra sobre el desarrollo de técnicas y procedimientos más sofisticados para el control de estas relaciones humanas que se producen dentro de la organización productiva."(13)

El neohumano - relacionismo adolece del mismo pragmatismo, característico de todas las demás escuelas administrativas que se desarrollan en los E.U.

Todas estas teorías buscan en último término, encontrar una solución a problemas muy específicos que se presentan en la industria moderna y el común denominador de todas ellas es la búsqueda de la elevación del

nivel de eficiencia , básicamente a través de lograr una " mayor productividad " de la fuerza de trabajo.

El neohumano relacionismo tiene como objeto principal de análisis las relaciones humanas dentro de la organización y la búsqueda de una mayor estabilidad y armonía de ésta.

El punto de partida de esta escuela es el reconocimiento que la autoridad como tal ya no es un elemento apropiado para el control dentro de las empresas e industrias.

"El grado de conciencia adquirido por los trabajadores y empleados en la mayoría de los casos organizados sólidamente en sindicatos o asociaciones a deteriorado grandemente el concepto de autoridad". (14)

Puesto que ésta no se reconoce como un formalismo organizativo y de jerarquía, ni tampoco se aceptan ideas metafísicas acerca de la autoridad.

Habiendo sido resueltos parcialmente los problemas de motivaciones físicas, materiales y ambientales, los administradores se han planteado mejorar las relaciones humanas dentro de la organización y han enfocado su estudio al problema de la autoridad, la dependencia y la aceptación de las reglas dentro de ésta.

Esta nueva corriente surge como una respuesta dentro de la dialéctica de la relación de la producción.

El alto desarrollo de las fuerzas productivas, el alto nivel de conciencia de los trabajadores, hace necesario al administrador crear nuevos instrumentos y técnicas para el control de las organizaciones modernas cada día más complejas y de mayor tamaño como resultado de las tendencias monopolísticas.

Así, al perder la autoridad su fuerza como elemento coercitivo se

hizo preciso crear toda una nueva corrientes que desarrollará elementos más sutiles para ejercer el control.

Estos administradores han descubierto, al igual que otros, que el trabajo es uno de los elementos más importantes para la vida social del hombre; y que por tanto, el hombre tiene una necesidad vital de encontrar una satisfacción dentro de su actividad productiva, ya que esta satisfacción se refleja en toda su vida social.

Así pues, "Un trabajo enajenado donde el hombre no tiene capacidad de decidir, de pensar, de fijar su ritmo de trabajo, su cuota, su tiempo, es una de las principales causas de la insatisfacción del hombre y, por tanto, se refleja en una situación inestable y conflictiva dentro de la organización moderna".(15)

Para los neohumano-relacionistas, la solución no se encuentra en desajenar el trabajo productivo ya que esto implicaría cuestionar la estructura misma de las relaciones productivas.

Sus teorías se reducen, "a encontrar como presentar el control con una apariencia de participación".(16)

En otras palabras, en dar al hombre productivo la sensación de que participa realmente dentro de las decisiones acerca de su trabajo.

En términos generales, todas estas teorías y corrientes nuevas proponen que dentro de la empresa y la industria, tanto trabajadores y empleados puedan fijar sus objetivos secundarios y superficiales a cerca de la labor que realizan, con el fin de dar la sensación de participación en las decisiones y en la vida de la organización; sin embargo como hemos hecho notar, esta participación en la decisión de objetivos y metas inmediatas se reducen simplemente a las medidas secundarias y superficiales que no implican un cambio en el ritmo de

15.- Op. cit. Pág.146.  
16.- Claude, George. Historia del pensamiento Administrativo, Prentice Hall, España, 1978, P.49.

producción fijado por la gerencia y niveles superiores.

La participación se reduce a un limitado campo en el cual empleado o el trabajador pueden decidir sobre cuestiones simplemente secundarias, en ningún caso se proporciona a éstos la posibilidad de tomar alguna decisión trascendental que afecte la eficiencia, la productividad, el ritmo de trabajo, la repartición de los excedentes, modificaciones al producto o cualesquiera otras decisiones que son dejadas para el nivel gerencial administrativo.

En realidad la corriente neohumano-relacionista busca no presentar el control sobre los miembros de la organización como un elemento autoritario, obviamente, sino como una corresponsabilidad en la actuación, una especie de autocontrol. Es así una concesión frente a la exigencia de los trabajadores y empleados a participar en la fijación de los objetivos, la toma de decisiones dentro de la organización productiva; concesión desde luego limitada, como señalábamos, a un pequeño campo de fijación de objetivos y metas secundarias, pero que logra con esto dar la sensación a los trabajadores y empleados de estar participando realmente en la vida y las decisiones de su organización y con esto hacerlos responsables del buen funcionamiento de la misma.

"El neohumano -relacionismo ya no busca, motivar al obrero a través de la iluminación, los descansos, la música, etc., elementos ya obsoletos. La motivación de los neohumano-relacionistas se encuentra en hacer sentir al obrero que es copartícipe, coadministrador, en una palabra, hacer desaparecer explícitamente la autoridad y utilizar controles más sutiles que aparentan una toma conjunta de decisiones, una aparente desajenación del trabajo." (17)

El neohumano-relacionismo se desarrolló bajo la influencia de las corrientes conductistas dentro de la sicologia social y la sicologia industrial.

Los principios básicos de esta corriente son:

- a.) Consideran que el trabajo es la actividad fundamental del hombre y que de ella depende su satisfacción o insatisfacción.
- b.) El trabajo necesita del capital como el capital del trabajo.
- c.) El trabajador moderno ya no encuentra satisfacción solamente en un aumento de su nivel de vida, estímulos materiales, prestaciones, mejor ambiente, seguridad, etc., sino que busca su satisfacción básica, su participación en la vida social y un reconocimiento dentro de su mismo trabajo productivo.
- d.) Hay que desarrollar los mecanismos para que el trabajador sienta que participa, que decide, que coadministra, ya que precisamente este sentimiento de realizar un trabajo desajenado se traduce en una mayor satisfacción.
- e.) La mejor forma de controlar la actividad humana en la organización, control que es necesario para el capital que es el que toma las decisiones.

Es necesario hacer sentir al trabajador y al empleado que los objetivos de la organización son sus propios objetivos, los que él mismo ha fijado como decisiones en las que él participa y de esta manera hace sentir una responsabilidad sobre su organización.

Algo muy importante a considerar es que existen tres razones para considerar que los principios de la teoría clásica de la organización no sean actualmente aceptados:

- 1.- Los principios convencionales se derivaron primordialmente del estudio de modelos como la organización militar y la iglesia que

que difieren de manera básica de las empresas industriales modernas, ya que estos modelos se basan en un principio de autoridad justificada externamente y a prueba de duda.

2.-Que la teoría clásica de la organización desconoce la importancia del medio político, social y económico, ya que el modelo se analiza aisladamente del medio, mientras que la empresa moderna está relacionada e influida por su medio ambiente social, político y económico.

3.-Que los principios de la organización básicamente se basan en una serie de suposiciones sobre la conducta humana que en el mejor de los casos son ciertos parcialmente, principios que se derivan de prejuicios muy arraigados sobre la actitud del hombre frente al trabajo, el esfuerzo y la responsabilidad.

Aun McGregor después de haber formulado su teoría "X" y "Y", no logra rebasar su formación pragmática concreta, positivista, característica de las escuelas norteamericanas y permanece manejando los conceptos científicos para simple aprovechamiento en fines prácticos, específicos y la resolución de los problemas administrativos.

Mc Gregor no llega tan siquiera a plantear, como los estructuralistas, los problemas de la organización productiva de la moderna industria o empresa, como problemas sociales, sino que se restringe simplemente al análisis de la actitud y la dinámica de la organización en relación con la "productividad", y los problemas administrativos concretos.

A continuación examinaremos nuevos modelos, que debido a las necesidades del capitalismo han ido surgiendo, sobre todo para dar solución a problemas tan específicos como suelen ser la productividad,

eficiencia, calidad, etc.

Por lo cual empezaremos por hablar de "el enriquecimiento de tareas". Como principal variante del Neo Humano Relacionismo, así como la mención de otros no menos importantes tales como los modelos de productividad, motivación y liderazgo.

Para lo cual es preciso recurrir en primera instancia al desarrollo organizacional (DO), puesto que es donde el enriquecimiento de tareas encuentra su base para ser puesta a consideración de los capitalistas, puesto que ellos habrán de retomar y moldear si es que se pretende llevar a la práctica o simplemente desechar si es que a caso no ofrece los beneficios deseados o esperados, ya sea a corto, mediano, o a largo plazo.

104432

#### 1.4.1 ENRIQUECIMIENTO DE TAREAS

la concepción tradicional del desarrollo organizacional (D.O) estipula que las actividades de la organización se ven frecuentemente obstaculizadas por los sindicatos, particularmente cuando en dichas actividades intervienen éstos.

Además se considera que tanto la empresa como el sindicato deben participar en el proceso del cambio, siendo la empresa la que dé el primer paso.

Los administradores como otras personas están empezando gradualmente a comprender que el compromiso es el resultado de ciertas condiciones en las que ellos se sienten comprometidos a realizar sus metas personales mediante el logro de las metas organizacionales.

La enajenación y la rebeldía se están viendo menos como "irresponsabilidad" y más como un liderazgo inadecuado y de crecimiento , y logro frustrado.

La aplicación del enriquecimiento de tareas en una organización con trabajadores no sindicalizados, ha permitido a los administradores transformar una creatividad potencialmente hostil en actitudes constructivas, antes que pueda surgir una fuerza unida contra la organización.

El enriquecimiento de tareas en una organización no sindicalizada está fortaleciendo el talento en tal forma que da una ventaja competitiva a esa organización y también ofrece la única estrategia realista para evitar la sindicalización de sus trabajadores. Esto no implica que el enriquecimiento de tareas sea contrarrestar los esfuerzos de los líderes sindicales. Sino por el contrario, el propósito es más bien satisfacer las necesidades de la organización y de sus miembros. La satisfacción sinérgica de las metas individuales

y organizacionales, eliminan la enajenación o el alejamiento que es la causa principal que los sindicatos prosperen, surjan o nazcan.

Esto incluye, no solamente los esfuerzos para hacer los deberes de un trabajo más diversificado e interesante, sino además la expansión de su papel en esa parte del proceso de toma de decisiones que afecte su área de trabajo y su relación con la organización.

La mayoría de las estrategias anti-sindicales no se encuentra en su propósito de conservarse libres de sindicatos sino en supuestos de las relaciones industriales. Muchos intentan implantar las estrategias de otros tiempos para obtener la lealtad del trabajadores.

Como ya hemos visto, a partir de que Henry Ford introdujo la idea de tareas fragmentadas y un 100% de aumento de sueldos para sus trabajadores en 1914, sus resultados fueron inmediatos y satisfactorios. El otro de los medios que utilizó, el " five dollars day ", tuvo finalidad de conservar la lealtad del trabajador, debido a el gran auge que se dio en la industria automotriz.

Los trabajadores de producción se sentían felices y motivados y se formaban largas líneas de espera de persona que deseaban trabajar para Ford.

Otras empresas, obligadas por las presiones competitivas se dieron a la tarea de igualar estas estrategias, y los resultados fueron buenos. Pero con el tiempo estas estrategias han perdido potencia y significado hoy en día, además se deben considerar los momentos históricos que afectan cada circunstancia, así como el medio ambiente.

Al enseñar los principios y técnicas de enriquecimiento de tareas la primera respuesta que reciben los administradores por parte del sindicato es la oposición total a dicha técnica, por lo cual muchas veces se obstaculiza su introducción.

A través de la historia podemos ver y darnos cuenta realmente que no es de esperarse que el sindicato acceda a la aplicación del enriquecimiento de tareas.

Durante mucho tiempo el pensamiento empresarial se ha concretado en observar un señalamiento general que ha permanecido y es el hecho de que la empresa y los trabajadores están constantemente en conflicto y que no pueden esperarse que trabajen juntos en forma natural para el beneficio mutuo.

Como nos podemos dar cuenta esta técnica en realidad lo que plantea es el eliminar al sindicato de una manera sutil, esto es mediante la cooptación de los trabajadores.

Si el trabajador es productivo, no necesitará que nadie lo defienda. Además se le responsabilizara con sí mismo, puesto que en primera instancia es él que determina las consecuencias, ya sean para premiarle o para castigarle.

Ya que hemos visto un poco sobre lo que es enriquecimiento de tareas y la nueva forma de organización, es necesario poder comprender o entender las técnicas que ya existían y ahora simplemente se están adaptando a la realidad en la cual nos encontramos inmersos.

Podemos decir en general que la teoría de enriquecimiento de tareas nos propone lo mismo que el taylorismo y otras teorías capitalistas, esto es, un pacto entre dos clases, dejando a un lado el antagonismo, sustituyéndolo por la cooperación que supuestamente beneficiara a ambas partes y ninguna perderá.

#### 1.4.2 PRODUCTIVIDAD

Analicemos un aspecto tan importante para el capitalismo en general, que partiendo desde el taylorismo ha cobrado una gran importancia, nos referimos a "la productividad".

Qué se entiende por productividad, y por qué es tan importante para el capitalismo?

Productividad ha llegado a ser un término común en los últimos años; de hecho pudiera ser la palabra de moda de los 90's.

Algunas definiciones muestran que hay diversidad de opiniones, por ejemplo: "hacer más con menos", "la calidad, oportunidad y efectividad de los costos con que una organización logra su cometido".

Quizas la definición más ampliamente aceptada de productividad sea la conceptualización del proceso físico, que muchos economistas suelen usar: "productividad es la relación entre los productos y uno o más de los recursos usados en el proceso de producción".

La productividad es un concepto de sistemas; que puede aplicarse a diversas entidades, que van desde un individuo, o una máquina, hasta una compañía o economía a nivel nacional. La productividad de un proceso físico, regularmente expresada como una proporción, refleja cuán eficientemente se usan los recursos para generar resultados.

Es importante reconocer que la productividad es afectada por muchos factores, como la cantidad y la complejidad técnica de los equipos o de los bienes de capital, la calidad y la disponibilidad de las materias primas, el volumen operacional, la habilidad, la motivación, y las actitudes de los empleados, así como el flujo de trabajo en la organización.

No obstante se han argumentado diversas razones para justificar el

hincapié en la "productividad laboral".

Una organización puede ser altamente eficiente en la producción de bienes y servicios, pero esto no asegura que el resultado o la producción sean efectivos para satisfacer necesidades. Retomando lo anterior se puede decir que la productividad es una condición necesaria, pero no suficiente para el éxito económico (necesita de la motivación y del liderazgo así como de otros elementos).

Personalmente consideramos que un retraso en la productividad amenaza el nivel de vida y el bienestar nacional de tres maneras:

Ingreso real.- El crecimiento real depende de la producción de más bienes y la prestación de más servicios, dados los recursos disponibles. Después de todo no se puede consumir más de lo que se produce, a no ser que se quiera acabar con los ahorros y sufrir una descapitalización. Una productividad incrementada significa más bienes servicios disponibles para el consumo.

Competitividad nacional.- En los mercados competitivos, en donde los precios reflejan los costos, la escasez y el valor de las cosas, la productividad se traslada a los empleos. Si el país falla en aumentar la productividad rápidamente como otros países, los bienes producidos en la nación se volverán cada vez menos competitivos. Por consecuencia los productos foráneos eficientes ganarán porciones de mercado. El resultado obvio es que si no se puede vender, no se puede emplear. Resumiendo se dice que la pérdida de competitividad significa pérdida de empleos.

Calidad de vida.- La productividad incrementada proporciona los medios para una mejor calidad de vida.

El incremento en la productividad crea el medio para financiar los programas sociales, para mejorar la producción, para proteger al

empleado, etc.

"La relación entre la productividad y el nivel de vida ha sido conocido desde hace mucho tiempo. Hace muchos años Frederick Taylor observó: Hoy en día existe una producción por hombre 20 veces mayor que la que había hace 300 años. Esto señala el aumento de la riqueza real del mundo; señala el aumento de la felicidad, lo que da oportunidad a horarios más cortos, mejor educación, esparcimiento, arte, música, todo lo que vale la pena en este mundo; todo ello se debe al aumento de la producción del individuo". (el entrecomillado es propio).

Se dice que además de incrementar el nivel de vida, el incremento de la productividad posibilita la transferencia del ingreso para asegurar que los anhelos humanos no queden insatisfechos. Cuando no hay productividad la sociedad enfrenta cortes presupuestales y aumento en los impuestos.

. Examinemos cuatro factores que han intervenido en el descenso de la tasa de crecimiento de la productividad:

- a.) Disminución de la intensidad de capital.
- b.) Disminución de las inversiones de investigación y desarrollo.
- c.) Los cambios en la composición de la fuerza laboral y en la economía.
- d.) Los cambios en las actitudes y valores sociales.

Para efectos de nuestro estudio no profundizaremos en desglosar estos cuatro factores, debido a que consideramos que existen otras cosas de mayor importancia.

Lo que muchos autores creen y piensan es que la productividad será el resultado de trabajar en equipo, armonía y en unidad; tal y como lo proponía Taylor con su teoría de la Administración Científica.

Vease en el anexo (1.4) los determinantes de la productividad en las organizaciones según el enfoque de las ciencias de la conducta, considerand que las condiciones ambientales pueden afectar uno o varios de los determinantes controlables de la productividad de la organización(características de la organización , del trabajo, e individual).

Hablando en términos generales, dicho anexo, nos expresa que los cambios en las características organizacionales y del trabajo(variables causales) influyen según se observa en diversas características individuales(variables intercurrentes) que a su vez afectan tres variables de resultado final: el comportamiento en el trabajo, el rendimiento laboral, y la efectividad en la organización.

Sintetizando podemos decir que algunos autores lamentan el por qué esto no ocurre automática ni espontáneamente, para lo cual se están desarrollando nuevas técnicas de las cuales se echa mano hoy en día para llevar a las empresas a un máximo nivel de productividad. Por citar algunas, tenemos: la motivación, liderazgo, cultura organizacional, y otras que más adelante desarrollaremos y analizaremos con mayor detenimiento.

### 1.4.3 MOTIVACION

En el estudio del comportamiento individual, no hay otro concepto que haya sido objeto de tantos estudios como la motivación.

Empecemos por preguntarnos: ¿por qué la gente pone empeño diferente en las actividades? ¿por qué algunos parecen estar más motivados que otros?, estas y otras preguntas relacionadas con la productividad son las que pretendemos analizar.

La motivación como tal es concebida por muchos erróneamente como un rasgo personal, es decir, que algunos tienen y otros no.

En realidad, esa suposición es la que caracteriza al gerente que califica de perezosos a ciertos subordinados. Tal afirmación supone que un individuo siempre es flojo o que le falta motivación. Sin embargo nuestro conocimiento práctico respecto a la motivación nos indica que tal afirmación es falsa. La motivación es el resultado de la interacción del individuo con la situación.

El mismo empleado que se aburre de la taladradora quizás no dé la menor muestra de aburrimiento al tirar de la palanca de una máquina. La causa del cansancio no es necesariamente el sujeto sino la situación. Es por eso, que al analizar el concepto de motivación, no debemos olvidar que el grado de ello varía entre las personas y dentro de cada persona según, el momento.

La motivación se deriva de las palabras motivo, razón, o deseo. por lo cual podemos definir a la motivación apartir del enfoque organizacional como el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual. Es por eso que por lo general se considera a la motivación como el esfuerzo por conseguir cualquier

meta.

Los tres elementos básicos de la motivación son:

- a.) Esfuerzo.
- b.) Metas Organizacionales.
- c.) Necesidades.

Entendiéndose por necesidades, el estado que hace atractivo ciertos resultados. Por lo tanto una necesidad insatisfecha crea tensión que a su vez estimula los impulsos en el interior del individuo. Estos generan un comportamiento de búsqueda tendiente a encontrar metas especiales que, si se consiguen, satisfarán la necesidad y atenuarán la tensión.

Es por eso que podemos decir que los empleados motivados se hallan en un estado de tensión. Cuanto más intensa sea la tensión, mayor será el esfuerzo.

La motivación conlleva a que las necesidades del individuo sean compatibles y acordes a las metas de la empresa. Cuando no es así, es posible que el individuo realice un alto grado de esfuerzo que va contra los intereses de la organización. Véase anexo (1.5).

#### Tipos de motivación.

Cada persona tiende a desarrollar ciertos patrones de motivación como un producto del ambiente cultural en el que vive.

Podemos hablar de cuatro patrones de motivación en general:

- 1.- Patrón de logro. Es un impulso para superar, retos progresar y crecer.
- 2.- Patrón de competencia. Impulso para hacer trabajo de alta calidad.
- 3.- Patrón de afiliación. Impulso de relacionarse positivamente con la gente.

4.-Patrón de poder.Impulso para influir en las personas y en las situaciones.

La década de los 50's representa un fecundo periodo en el desarrollo de los conceptos relacionados con la motivación.En ese lapso se formularon tres teorías específicas, que seguramente son las explicaciones más conocidas de la motivación, nos referimos a:1.- Teoría de la jerarquía de las necesidades,

2.-Teorías "X" y "Y".

3.-Teoría de la higiene-motivación.

Es preciso conocer estas tres teorías al menos por dos razones:1)representa la base donde se han originado las teorías contemporáneas y 2)los gerentes la utilizan junto con su terminología al explicar la motivación del empleado.

Los términos de productividad, liderazgo, motivación; podrán ser un poco más comprendidas cuando veamos la técnica del "justo a tiempo" y "circuitos de control de calidad".

La teoría de la jerarquía de las necesidades.- Maslow supuso que en cada ser humano existe una jerarquía de cinco necesidades: fisiológicas, de seguridad, de amor, de estima, y de autorrealización. A medida que se van satisfaciéndose estas necesidades, la siguiente se torna dominante. Si bien ninguna queda satisfecha enteramente, puesto que una necesidad satisfecha en lo fundamental ya no motiva. Véase anexo (1.6).

La teoría "X" y "Y". Douglas McGregor propuso dos puntos de vista sobre el ser humano, uno básicamente negativo,denominado teoría "X" y el otro básicamente positivo, llamado teoría "Y". Ambas basadas en las suposiciones que tenían los gerentes de la naturaleza humana, tenderían a modelar su comportamiento con sus subordinados.

La teoría higiene-motivación. Esta teoría fue formulada por Frederick Herzberg. El estaba convencido que la relación del individuo con su trabajo es básica y que su actitud ante el trabajo puede depender del éxito o del fracaso.

Existen varias teorías contemporáneas que tienen una cosa en común: cuentan con pruebas que explican la motivación de los empleados.

Los administradores hoy en día han adoptado una o combinan varias teorías, pero la interrogante es ¿cuál es la finalidad de descubrir cada vez más elementos?: sencillamente que el capitalista vea un incremento en la productividad que se reflejará en las ganancias que reciba.

Es claro que el capitalismo seguirá descubriendo maneras de poder explotar al trabajador, pero no de una manera tan clara, sino la nueva modalidad será hacerlo tan sutil que los trabajadores ni se percatarán de ello y cuando intenten darse cuenta o reflexionar ya se encontrarán inmersos en esa nueva modalidad de producción.

Se abre el paso a nuevas interrogantes:

¿Serán los C.C. una nueva herramienta del capitalismo para el control del trabajo ?

¿Será la nueva técnica del justo a tiempo? o ¿lo será el enriquecimiento de tareas?

Estas preuntas serán contestadas no por nosotros sino por los elementos ya existentes, los cuales unicamente retomamos y los ponemos a consideración.

#### 1.4.4. LIDERAZGO.

Esta es una más de los conceptos que analizaremos en sus aspectos técnicos para efecto de nuestro estudio.

Entre las muchas preguntas acerca de liderazgo que han investigado los científicos de la conducta, tres han recibido la mayor parte de la atención: ¿quién debe ser el líder?, ¿qué clases de conductas del líder son las que mejor promueven la efectividad del grupo?, y ¿qué tanto control debe darse a los miembros del grupo de trabajo?.

Aunque se han llevado a cabo ciertos estudios de liderazgo, muy pocos han examinado el efecto en prácticas de liderazgo sobre productividad. Sin embargo, para efectos de nuestro tema de estudio veremos el liderazgo en lo relativo a la mejora de la productividad de las personas en el trabajo.

Para tal efecto hemos de considerar dos prácticas operacionales que son relativamente recientes: 1) Círculos de control de calidad (más adelante se desarrollará con mayor profundidad). 2) Una serie de técnicas denominadas con frecuencia control total de calidad.

Se considera el liderazgo como el proceso de estimulación y ayuda a otros para trabajar con entusiasmo hacia determinados objetivos.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración pero no lo es el todo.

Los líderes ponen en práctica tres tipos de habilidades: técnicas, humanas y conceptuales.

Las habilidades técnicas son los conocimientos y aptitudes de las personas sobre cualquier tipo de procedimiento.

Las habilidades humanas son la capacidad de trabajar eficientemente con la gente y formar un equipo de trabajo.

Las habilidades conceptuales son la capacidad de pensar en términos de modelos, marcos de referencia y relaciones como los planes a largo plazo.

La habilidad conceptual tiene que ver con ideas, mientras que la habilidad humana se interesa por la gente, como la habilidad técnica lo hace con las cosas.

Analizar las habilidades de liderazgo ayuda a explicar porque existen excelentes jefes de departamento que se convierten en directivos mediocres. Véase ( anexo 1.7 )

Un liderazgo exitoso requiere de un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia algo específico en situaciones particulares.

El papel esencial del líder consiste en crear un ambiente laboral a través de estructura, apoyo y recompensas que ayuden a los empleados a alcanzar las metas de la organización.

El establecimiento de metas desempeña un papel central en el proceso de trayectoria-meta, el cual consiste en el establecimiento de estrategias y objetivos para el desempeño exitoso tanto a corto como a largo plazo. Y ofrece además una medida cuantificable de que también los individuos y los grupos están cumpliendo con las normas de desempeño. Véase ( anexo 1.8 )

El conjunto de acciones de liderazgo como es percibido por los empleados se llama estilo de liderazgo. Los estilos varían según la motivación, el poder o la orientación que tenga el líder hacia la tarea o hacia las personas, aunque se puede dar una combinación.

Existen diferencias en las formas en que los líderes se acercan a la gente para motivarla. Si el acercamiento destaca la recompensa, el líder utiliza un liderazgo positivo, cuando el énfasis se hace en los castigos el líder está ejerciendo un liderazgo negativo.

La forma en que un líder ejerce el poder también establece su estilo, cada estilo tiene sus ventajas y limitaciones.

Un líder puede ejercer tres tipos de liderazgo: liderazgo autocrático, participativo, o anárquico en un momento determinado, pero uno de ellos tiende a dominar.

Los líderes autócratas centralizan en sí mismos el poder y la toma de decisiones. Véase ( anexo 1.9 )

Los líderes autocráticos asumen la autoridad y responsabilidad totales. El liderazgo autocrático es típicamente negativo, se basa en amenazas y castigos pero también puede ser positivo, como lo es el autócrata benévolo quien prefiere recompensar a sus empleados.

Líderes participativos. Estos descentralizan la autoridad ,las decisiones participativas no son unilaterales porque surgen de la consulta y participación de los seguidores. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Véase ( anexo 1.9 ).

Los empleados están informados sobre la situación que afecta a sus empleos y son alentados a expresar sus ideas y hacer sugerencias.

Líderes anárquicos. Estos evaden el poder, por tanto la responsabilidad depende en gran medida del grupo, así los problemas, soluciones y objetivos son establecidos por el grupo.

Pasando al análisis del modelo japonés observamos que últimamente se le ha prestado mucha atención a las prácticas de liderazgo gerencial que se utiliza en el Japón.

Las compañías japonesas expresan con frecuencia gran preocupación por el bienestar de los empleados. Una de las prácticas japonesas del liderazgo que refleja una gran consideración es la minimización de la diferencia de status.

Una gran parte del liderazgo en la práctica japonesa se refiere a

la participación en la toma de decisiones. Así las prácticas japonesas consisten en participación, consideración del trabajador, y consenso en la toma de decisiones. Tópicos que serán analizados exhaustivamente más adelante.

Lo hasta aquí analizado muestra el funcionamiento y operatividad de las teorías administrativas sustento de modelos organizacionales como son el taylorista-fordista, relaciones humanas, neohumano relacionismo, así como las técnicas de enriquecimiento de tareas, liderazgo, motivación entre otras. Empero ante los drásticos cambios que el medio está experimentando se hace necesario el análisis contextual a fin de crear un nuevo modelo organizacional acorde con tales cambios, rubro que será analizado en la parte siguiente de la investigación.

## CONCLUSIONES

A través de nuestra investigación hemos visto como se han hecho grandes intentos para trabajar en grupo, reflejándose como resultado un incremento en la productividad.

La teoría de la organización se le puede ubicar como respuesta a las necesidades capitalistas, puesto que tiene su origen en los países industrializados.

Se ha pretendido constituir a la teoría de las organizaciones como un planteamiento universal. En la teoría de la organización, el tema de la lealtad organizacional está íntimamente relacionado, al proceso de la fijación de los fines organizacionales. Para ello podemos ver las dos corrientes básicas.

En la Organización Científica del Trabajo (OCT), (1885-1925), de la cual Frederick Taylor es su máximo exponente, una de sus premisas básicas es que el hombre se expresa en la organización de manera individual, además se establece que la única forma de hacer que el hombre trabaje es a través del dinero.

En el esquema de la OCT, la fijación de los fines de la organización compete principalmente al dueño o al dirigente de la organización. En este sentido de la lealtad organizacional o hacia el dueño de la organización, se logra a medida que los participantes están satisfechos de la remuneración que reciben.

Posteriormente Henry Ford - con la implantación del Five Dollars Day - intenta acrecentar la productividad y la lealtad hacia los dueños de la organización quienes "benefician a los trabajadores con su política de salarios".

Por otra parte, como sabemos los descubrimientos más

trascendentes de la escuela de las Relaciones Humanas (RH), (1925-1945), fueron que: al ser humano no sólo se le motiva con el dinero, la existencia de la organización formal e informal, la comunicación entre superiores y subordinados, y la más importante, que el ser humano manifiesta sus valores como lo consideraban los expertos de la OCT.

Retomando los elementos anteriores se puede decir que, apesar que en las RH se sigue considerando la fijación de los fines organizacionales como algo que compete sólo a los dueños o los directivos de la organización. El concepto de lealtad tiene un contenido cualitativamente diferente al que se manifiesta en la OCT, principalmente porque en este momento ya se puede hablar de una lealtad hacia la organización informal, pero principalmente hacia el grupo natural con el que se tiene mayor contacto en el trabajo o en las "Relaciones Humanas" dentro o fuera de la organización.

Además al momento que se propone, es necesario que exista una mayor comunicación entre la organización formal y la organización informal, para evitar o disminuir el conflicto, se puede decir que se le permitió a la organización informal "participar" indirectamente en la fijación de los fines u objetivos de la organización.

Además es pertinente señalar que ni en la OCT ni en las RH, el tema de la lealtad organizacional es tratado de forma explícita.

Para que un individuo adopte o exprese una lealtad grupal u organizacional es importante que el grupo o la organización a la que pertenece le demuestre realmente que existe un reconocimiento u una lealtad hacia él.

La verdadera lealtad es una cuestión cultural y se concreta en relación a las formas de relacionarse del ser humano.

Hay que dejar claro que el nacimiento de cada una de estas escuelas y teorías tienen su origen en países industrializados. Y es por eso que estas han funcionado, puesto que los contextos son muy diferentes a los nuestros.

La teoría de la organización, esta inmersa al desarrollo capitalista que ha surgido como una respuesta a las exigencias empresariales de eficiencia-productividad. poco a poco se ha ido trasladando a países subdesarrollados como el nuestro.

En el contexto actual que vive el país requiere que las organizaciones tengan una mayor competitividad, mejorar su productividad y lleguen a niveles optimos de eficiencia.

La incorporación de nuestro país al Gatt, la apertura de un mercado común, aunado a la presente crisis económica obliga a las organizaciones, so pena de desaparecer lastimosamente, a buscar nuevos mercados.

Si se pretende estar en condiciones de aprovechar las oportunidades que representa una época de crisis, quienes dirigen la organización deberán atender a la permanente necesidad que tienen de evaluar y rebizar sus métodos y actuación, planear y modernizar su administración y escoger y emplear los instrumentos más avanzados a su disposición.

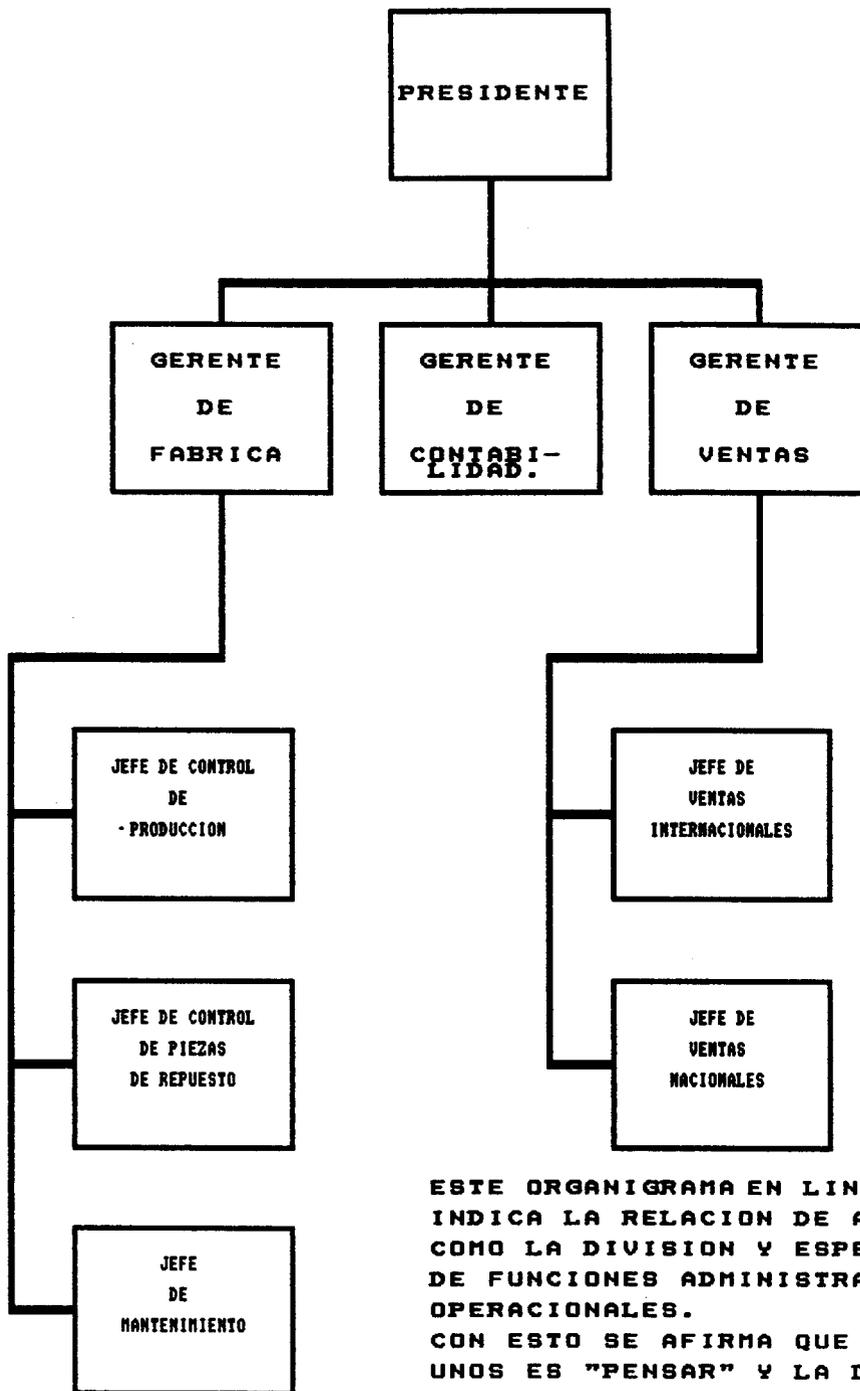
Para que la organización pueda sobrevivir, la dirección debe tener una clara visión de a dónde se encamina, descubrir sus deficiencias y trazarle un nuevo curso si se hace necesario.

Cada teoría ha surgido en un momento histórico determinado con la finalidad de dar una respuesta a problemas específicos que se

presentan al interior de las organizaciones; sin embargo, dichas teorías han dado lugar a consecuencias no sólo de tipo económico sino también sociales en la relación trabajo-individuo.

El trabajo pasa de ser una gama de conocimientos para el individuo, a una fragmentación total del proceso del trabajo premeditada por el poseedor de los medios de producción.

Por esto cada una de las teorías analizadas, ha parcelizado el trabajo desde sus inicios: al principio, violentamente y después de una manera sutil y no menos efectiva. Es decir, la enajenación y explotación es percibida cada vez menos por los trabajadores, y ésta sólo posible percibirla mediante un análisis crítico y objetivo.



ESTE ORGANIGRAMA EN LINEA STAFF NOS INDICA LA RELACION DE AUTORIDAD, ASI COMO LA DIVISION Y ESPECIALIZACION DE FUNCIONES ADMINISTRATIVAS Y OPERACIONALES. CON ESTO SE AFIRMA QUE LA FUNCION DE UNOS ES "PENSAR" Y LA DE OTROS "EJECUTAR".

# DIVISION DE MANO DE OBRA SEGUN FUNCIONES.

———— Jefe de Departamento  
———— Supervisor  
———— Empleado

———— Jefe de Departamento  
———— Supervisor  
———— Empleado

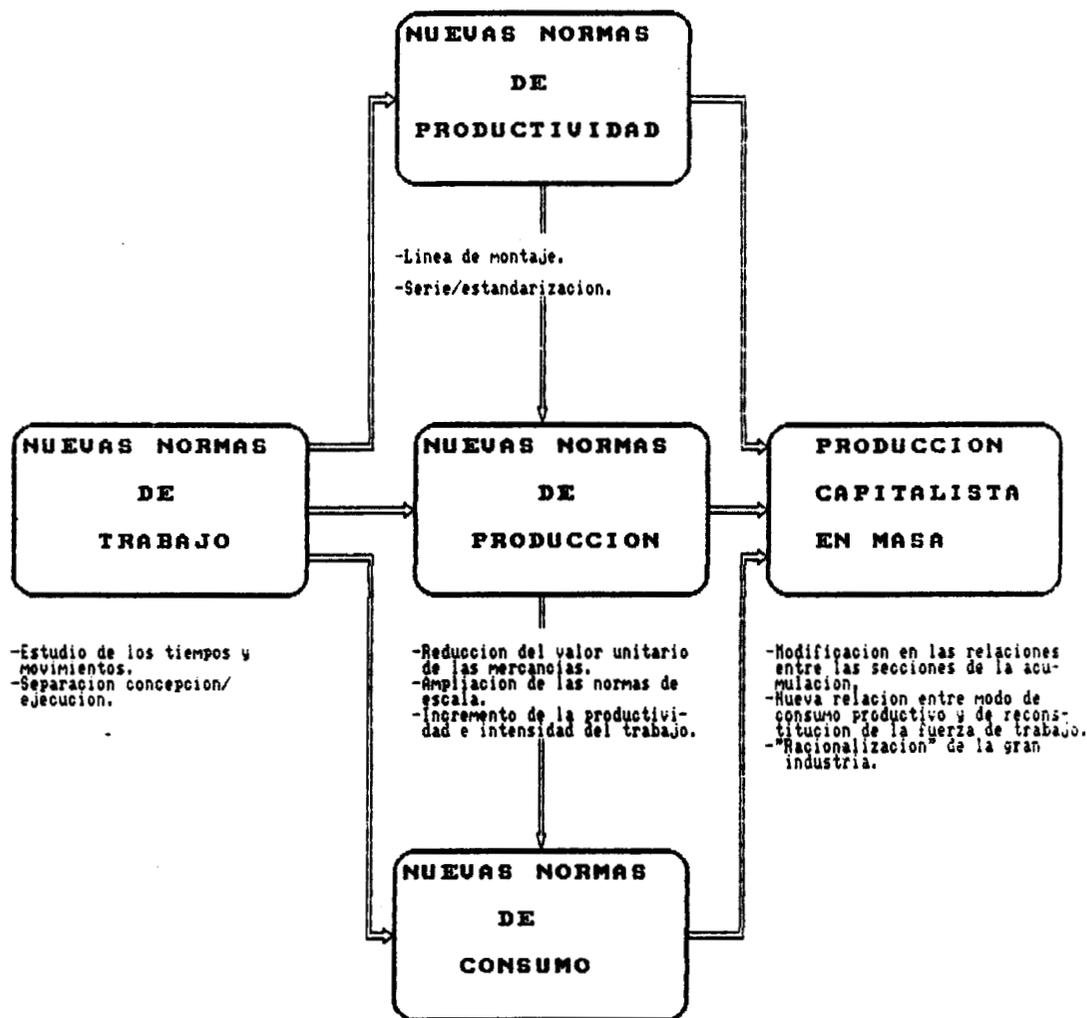
———— Nivel Estratégico  
———— Táctico  
———— Operativo

EN ESTE ESQUEMA PODEMOS VER CLARAMENTE LA DIVISION DEL TRABAJO, COMO LO SEÑALA TAYLOR: UNOS ESTAN PARA PENSAR Y OTROS PARA EJECUTAR.

(ANEXO 1.2)

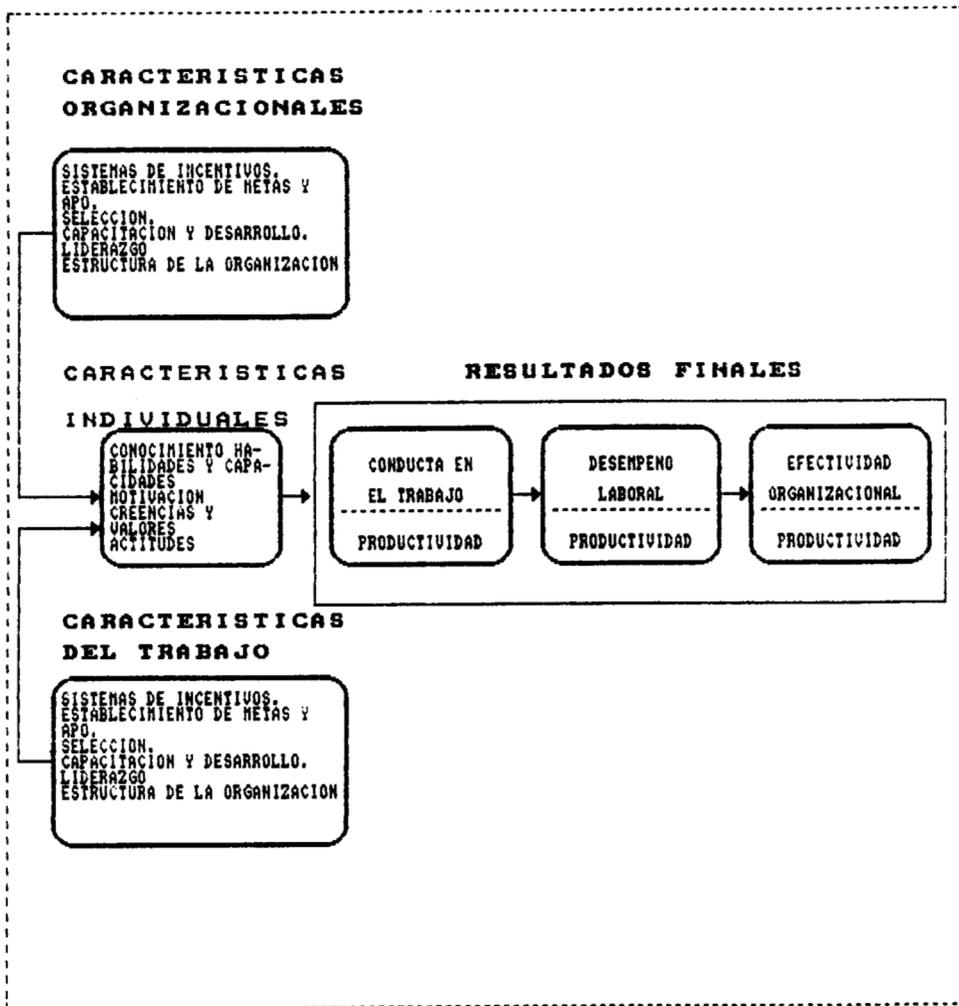
FUENTE: EL ANEXO ANTERIOR Y PRESENTE SON DE ELABORACION PROPIA EN BASE A LA OBRA DE IBARRA, EDUARDO Y MONTAÑO, LUIS. MITO Y PODER EN LAS ORGANIZACIONES.

# PRESENTACION SIMPLIFICADA DEL NUEVO ESQUEMA FORMAL DE ACUMULACION DEL CAPITAL QUE PERMITA EL DESARROLLO DE LA PRODUCCION EN MASA.



<ANEXO 1.3>

FUENTE: ELABORACION EN BASE A LA OBRA DE CORIAT BENJAMIN. EL TALLER Y EL CRONOMETRO.

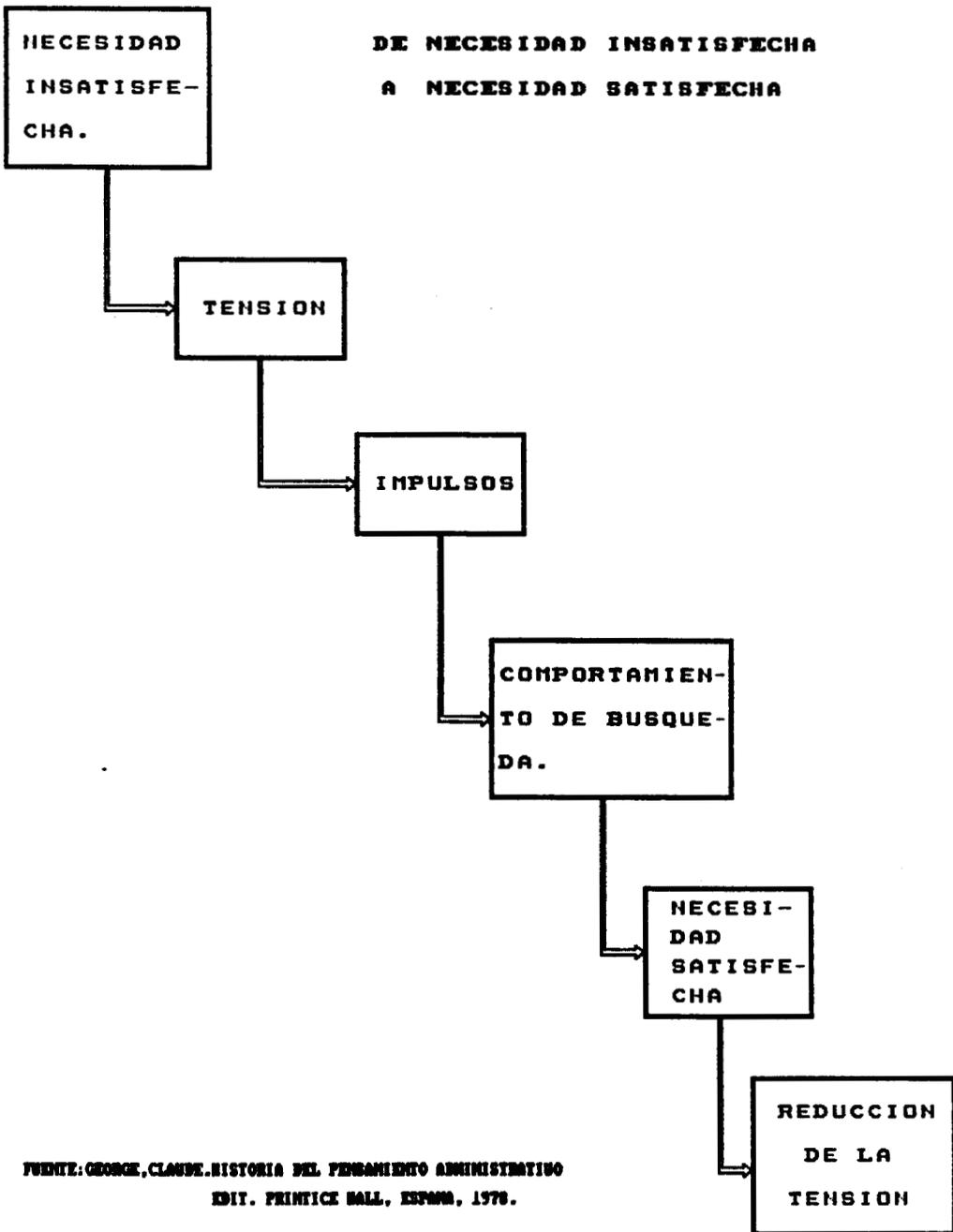


MARCO CONCEPTUAL DE LOS DETERMINANTES DE LA PRODUCTIVIDAD EN ORGANIZACIONES; UN EN FOCO DE LAS CIENCIAS DE LA CONDUCTA.

FUENTE: ADMINISTRACION DE LA PRODUCTIVIDAD EN LAS ORGANIZACIONES. AUTOR: RICHARD E. KOPELMAN.

(ANEXO 1.4)

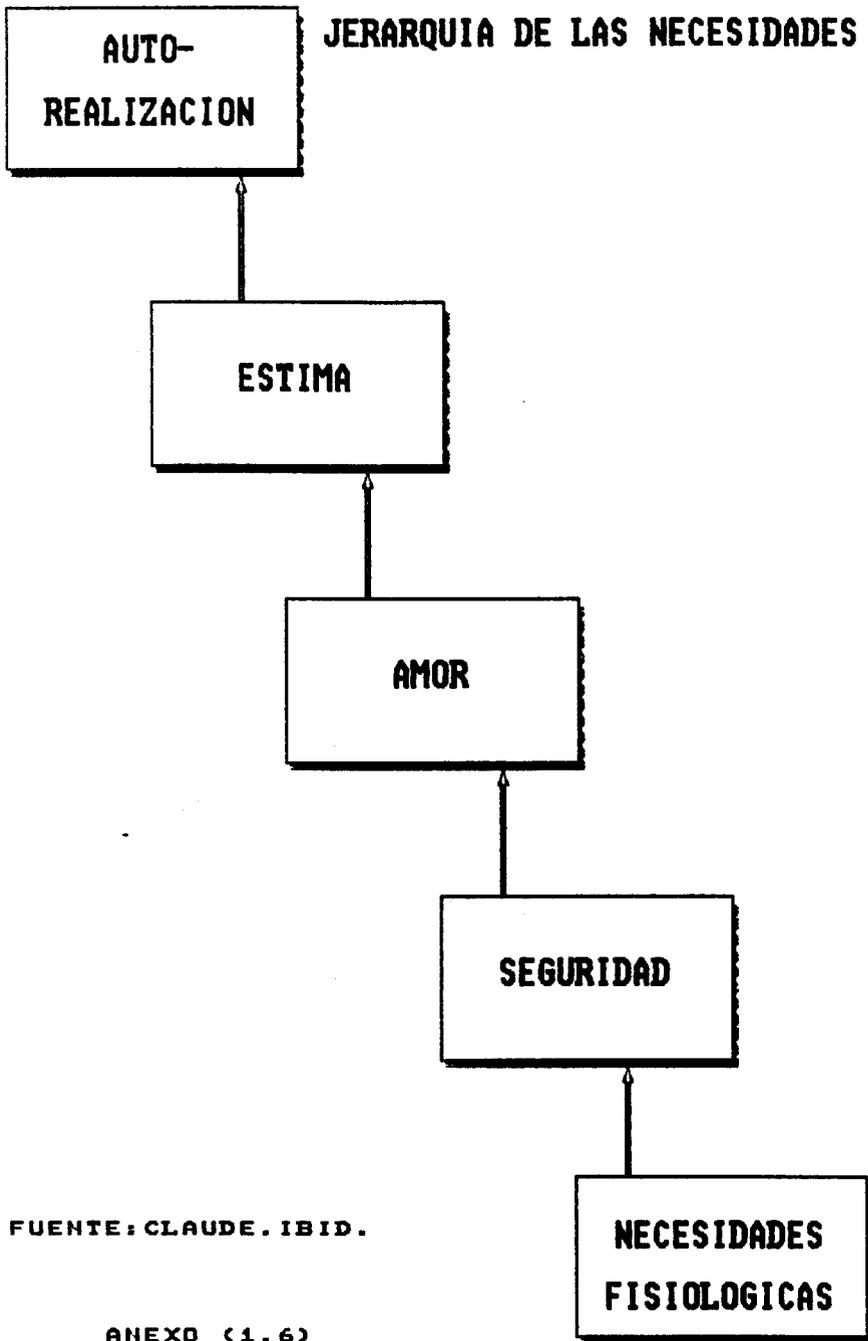
**DE NECESIDAD INSATISFECHA  
A NECESIDAD SATISFECHA**



**FUENTE: GEORGE, CLAUDE. HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO  
EDIT. PRINCE HALL, ESPAÑA, 1978.**

**(ANEXO 1.5)**

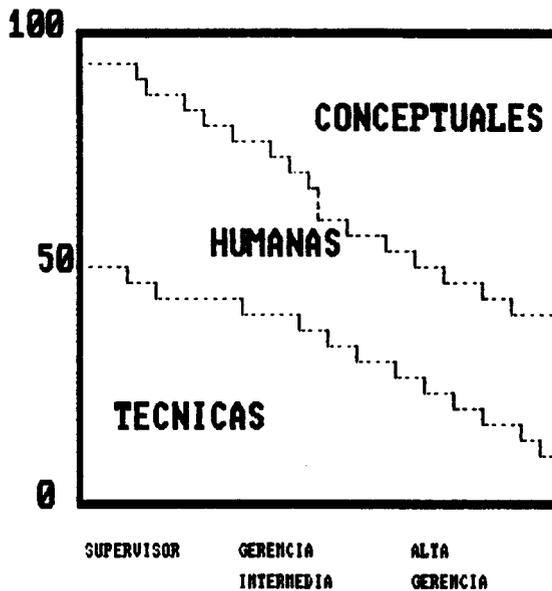
**JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.**



**FUENTE: CLAUDE. IBID.**

**ANEXO (1.6)**

# LIDERAZGO.

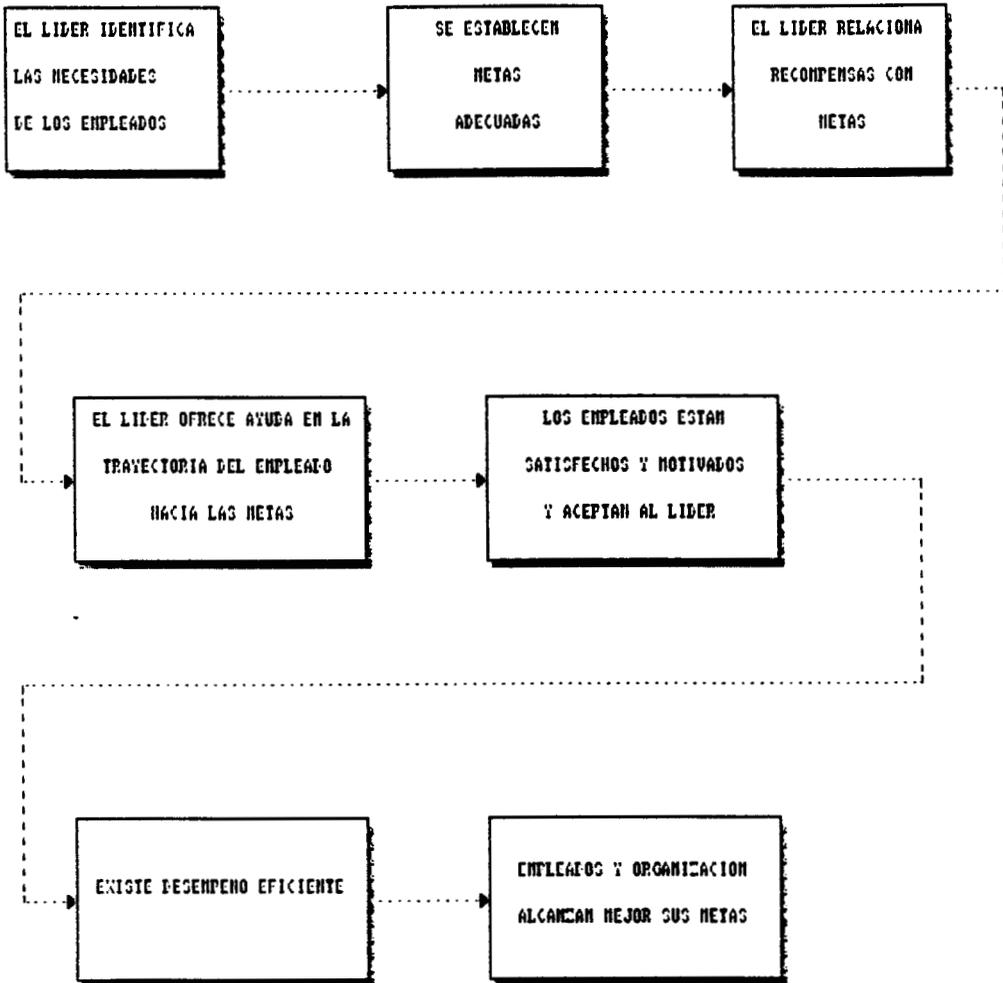


VARIACIONES EN EL USO DE LA HABILIDADES DE LIDERAZGO EN LOS DIFERENTES NIVELES DE LA ORGANIZACION.

ANEXO (1.7)

FUENTE: ESTE ANEXO Y LOS PRECEDENTES FUERON REITOMADOS DE LA OBRA DE KEITH, DAVIS Y NEUSTROM JHON. EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN EL TRABAJO.

# PROCESO DE LIDERAZGO TRAYECTORIA-META.



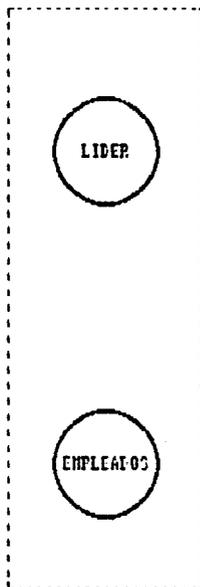
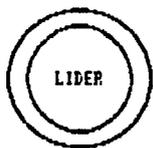
ANEXO (1.8)

# ESTILOS DE PODER.

**AUTOCRATICO**

**PARTICIPATIVO**

**ANARQUICO**



**LIDER**

**GRUPO COMPLETO**

**EMPLEADOS**

**DISTINTOS ENFASIS SE DERIVAN DE LOS DIFERENTES ESTILOS DE LIDERAZGO EN EL EJERCICIO DEL PODER.**

**(ANEXO 1.9)**

## II. REESTRUCTURACION MUNDIAL. NECESIDAD DE UN NUEVO

### MODELO ORGANIZACIONAL.

Actualmente se observan una serie de reordenamientos en los sistemas organizacionales, como respuesta a los turbulentos cambios en el contexto en que se halla inserta la organización.

Podemos observar el creciente tamaño que las empresas están teniendo y, como consecuencia directa, una mayor complejidad en las funciones organizacionales. La discordancia cada vez más profunda entre gestión y ejecución de operaciones, centralización en la toma de decisiones, entre otros aspectos, caracterizan este reordenamiento organizacional de finales del siglo XX.

Grandes cambios se gestan hoy en día, tanto al nivel de la tecnología como en el de la composición de los sistemas de producción, globalización de mercados y cambios en la composición de la fuerza laboral. De ahí que los conceptos y análisis administrativos tradicionales no funcionen en el nuevo accionar organizacional. Distan de ser flexibles ante los cambios que experimenta el medio ambiente.

Por consiguiente se necesitan nuevas estrategias con alto grado de sensibilidad y análisis, pensar y actuar ágilmente, prever a tiempo cualesquiera cambios y fenómenos desde diversos puntos de vista, analizarlos y tomar la decisión que más se apege a las expectativas internas y externas de la organización.

De la investigación realizada se vislumbran al menos seis cambios de suma importancia que hacen necesario un nuevo modelo económico y, por ende, organizacional a fin de contar con la suficiente flexibilidad para prever los cambios, asimilarlos y revertirlos al contexto que en

un primer momento permita la subsistencia de la organización y en una segunda fase brinde las bases para su futuro desarrollo. Por tanto, el manejo del cambio estratégico requiere de la evaluación de ciertos factores trascendentales que influyen en la conformación del nuevo orden económico - organizacional:

- El paso del acero a la electrónica como base de sustento económico.
- De los costos de producción fijos a los variables
- De las empresas multinacionales a las multilocales
- Cambios en la definición unitaria de los negocios
- Del uso intensivo de la mano de obra al uso intensivo de capital
- Alianzas - trust - entre organizaciones
- Los nuevos embates neoliberales: crisis de los monopolios estatales.

## **2.1 LA TRANSICION DEL ACERO A LA ELECTRONICA COMO BASE DE SUSTENTO ECONOMICO**

El manejo de la industria acerera ha sido a lo largo de la historia, base fundamental para el desarrollo de las economías mundiales. Si retrocedemos en el tiempo observaremos que fue insumo importante para la evolución de la humanidad.

Con el advenimiento del período post - industrial y durante toda la revolución industrial se consideró como factor fundamental para el desarrollo de los grandes centros fabriles, convirtiéndolos en estados sumamente fuertes y con gran presencia en el mundo.

El acero jugó un papel importante en las dos guerras mundiales que la sociedad ha padecido, de ahí la trascendencia que para las economías mundiales tiene el acero. Este mineral ocupó a través del tiempo la principal atención, amplios financiamientos y grandes inversiones

para crear y mantener industrias acereras sólidas.

Países como E.U.A., Japón, Suecia y Alemania la utilizaron como base para impulsar otras empresas ya competitivas en ese momento, como los astilleros y la industria automotriz, entre otros. Tanto E.U.A como el Japón, en sus programas económicos, otorgaron amplia prioridad a la industria del acero como instrumento estratégico para alcanzar el triunfo competitivo a nivel mundial. Empero esta visión ha cambiado paulatinamente desde finales de la década de los 60's. A partir de entonces se ha observado que la mayoría de las industrias con amplias perspectivas de crecimiento son ya no las acereras sino las electrónicas, actividad que ha tenido un formidable avance, convirtiéndose en industria de punta con grandes posibilidades de desarrollo.

Desde esta perspectiva, industrias como la electrónica, conductores y computadores están retomando el papel que antaño poseía la industria del acero como sostén y fundamento de las economías mundiales. Por tanto, cabe resaltar el hecho de que gobiernos y organizaciones privadas asuman un papel más activo para impulsar esta nueva industria a fin de hacerla cada vez más competitiva, dedicando para ello amplios recursos con el objeto de garantizar el desarrollo de tan floreciente industria.

## **2.2 EL PASO DE LOS COSTOS FIJOS A LOS VARIABLES.**

Si centramos el enfoque de nuestro análisis sobre aquellas industrias que tradicionalmente trabajaban con costos fijos, como la del cemento, plásticos, petroquímicos y farmacéuticos, observamos que en los últimos años han sufrido un incremento sostenido en el costo de los insumos que les son necesarios para el proceso de producción; por

ejemplo, el rubro de los energéticos ha elevado su costo de manera impresionante desde la crisis de 1975, y recientemente en el otoño de 1990.

Por consiguiente, los planes y programas de antaño han quedado en la historia. Actualmente las tomas de decisión se ven mayormente afectadas por los constantes incrementos en costos que por su variabilidad representan gran dificultad de cuantificación.

Este fenómeno ha orillado a las grandes organizaciones a su paulatina diversificación, o bien a tender a convertirse en industrias con alto valor agregado, lo cual de manera alguna permite reflejar en el precio el constante incremento en los costos.

Así por ejemplo, industrias como la informática y comunicaciones se han caracterizado por altos valores agregados en términos de conocimientos tanto especializados en sistemas principales como periféricos y a una amplia gama de servicios post - venta, etc.

### **2.3 DE LAS EMPRESAS MULTINACIONALES A LA MULTILOCALES.**

A este nivel de análisis se observa cómo a últimas fechas el sistema productivo mundial ha sufrido altibajos difíciles de prever. Así por ejemplo, observamos que según autores como Peter F. Drucker y Kenichi Ohmae, entre otros, consideran que a futuro insumos como la mano de obra se convertirán paulatinamente en el último de los rubros en cuanto a costos totales de producción se refiere, debido a la creciente utilización de sistemas computarizados en los procesos de fabricación; es decir, pronostican que los niveles salariales poco a poco perderán importancia en relación con la totalidad de costos incurridos en la producción, a la vez que dejarán de ser considerados como factor importante para alcanzar ventajas comparativas .

Mientras que durante las décadas de los 60's y los 70's las empresas trasnacionales establecían sus filiales en aquellos lugares del mundo donde los costos de insumos brindaban una ventaja competitiva a nivel mundial, se cree que ahora los nuevos avatares del desarrollo industrial establecerán lo contrario.

Por consiguiente, aquellas multinacionales acostumbradas a instalar sus filiales en zonas geográficas mundiales donde los insumos tienen bajo costo, tenderán a centrarse en lugares bien identificados donde existen mercados con alta potencialidad de ingreso y crecimiento, dejando atrás la tendencia a establecer sus operaciones en múltiples mercados para focalizarse en los más grandes y ricos. De ahí su nueva identificación como empresas multilocales.

#### 2.4 CAMBIO EN LA DEFINICION UNITARIA DE NEGOCIOS

El gran giro de la actividad económica hacia la electrónica como base de poder económico trae ante sí una cada vez más difícil delimitación unitaria de los negocios de las actuales organizaciones, hoy ampliamente diferenciadas, que manejan distintos negocios en su interior; tal es el caso de aquellas empresas que producen desde computadores hasta copiadoras, cámaras fotográficas, relojes, etc.

Es el mismo caso para la industria automotriz, concretamente el ejemplo de las camionetas y camiones ligeros Chrysler, donde observamos una combinación de tecnología rígida y flexible ya que chasis, estructura, y sistema de inyección de combustible son los mismos. La flexibilidad se observa en el modelo, equipo de serie y demás equipamientos que cada año se modifican, ofreciendo diferentes modelos para diferentes mercados. Así se tiene la siguiente relación:

\* Ram Charger - elegancia y exclusividad

- \* Prospector - deportivo
- \* Adventurer - carga y pasajeros
- \* Camiones  
ligeros - trabajo pesado en atención a la planta productiva del país.

Por consiguiente, las unidades de negocios de antaño, bien identificadas y agrupadas por productos similares, actualmente se deben agrupar a partir del uso de tecnologías en común, aunque en apariencia los productos sean opuestos en uso y servicio.

## 2.5 DEL USO INTENSIVO DE MANO DE OBRA AL USO INTENSIVO DE CAPITAL.

El gran avance tecnológico que en estos momentos experimentan las economías mundiales hace cada vez más necesarios un rediseño y una reestructuración industrial.

Hoy en día observamos sistemas de producción altamente sofisticados, con centros de producción operados por robots y computadores que manejan máquinas y herramientas a través de sistemas de control numéricos. De esta, manera si las teorías de la post - revolución industrial tenían por objeto la utilización de grandes volúmenes de mano de obra como insumo productivo, actualmente se revierte la tendencia, ya que con la aplicación de sistemas de producción robotizados se permite el perfeccionamiento de técnicas de recolección, memorización y procesamiento de información dentro del proceso productivo, lo cual reduce substancialmente el número de obreros necesarios para mantener la circulación de piezas y productos en el proceso productivo.

Así, a partir de la década de los 70's, el avance de la informática y de la electrónica revolucionan totalmente las bases y los medios de

fabricación, provocando profundos cambios en el proceso de producción. La introducción del computador trae ante sí un cambio en la psicología industrial que hasta ese momento se aceptaba. El objetivo: formular y rediseñar en forma simultánea industrias y productos con una orientación hacia la satisfacción de un nuevo ente que regirá a futuro el destino de las nuevas organizaciones: " el cliente ".

Por consiguiente, según la opinión de renombrados autores en materia administrativa como Drucker, Ohmae y Ogliastri, entre otros, vaticinan que el nuevo orden productivo fundará sus bases en la utilización de robots industriales para la realización de aquellas tareas claves para el buen funcionamiento del sistema productivo. En suma, el uso de grandes inversiones y fondos de capital para el uso y aplicación de robots al sistema productivo ha permitido el surgimiento de lo que conocemos como automatización flexible, en la cual de manera inmediata y con sólo reprogramar máquinas y herramientas, el flujo productivo puede ser tan flexible como se requiera para hacer frente a los variables cambios y requerimientos establecidos por el mercado.

Este aspecto representa un gran avance en relación con los sistemas de producción taylorista - fordistas, a la luz de los cuales, ante los cambios provocados por una variable demanda, había que renovar e incluso cambiar totalmente la planta productiva.

Lo anterior trae aparejado el uso cada vez mayor de flujos de capital que permitan mantener el sistema fabril computarizado a niveles competitivos internacionalmente. Por consiguiente, tales autores establecen que los tradicionales costos fijos, como la mano de obra, perderán importancia, paulatinamente perderán valor para dar paso a sistemas con alto grado de inversión de capital e incluso otros factores como calidad, diseño, servicio y mercadeo.

En resumen, se puede concluir hasta aquí que para renombrados escritores del área administrativa, las organizaciones dejarán de lado los hasta ahora atractivos costos bajos que permiten ventajas comparativas a nivel mundial para centrar sus estrategias en áreas que paulatinamente adquieren mayor importancia, tales como la evolución de los canales de distribución, diferenciación, integración, etc.,.

## **2.6 ALIANZAS ENTRE ORGANIZACIONES CON FINES ESTRATEGICOS:**

### **ALTA COMPETITIVIDAD**

#### **CONTEXTO**

La revolución científico - tecnológica que se está impulsando a nivel mundial trae consigo aparejados ante sí niveles extraordinarios de productividad y alta calidad en productos y servicios de las organizaciones mundiales.

La conformación de bloques económicos (CEE, próximo Acuerdo de Libre Comercio México - E.U.A - Canadá) ha exigido que sus organizaciones desplieguen altos niveles de productividad, buscando nuevos campos de acción y comercialización.

Lo anterior ha originado una serie de cambios a nivel mundial:

- Redimensionamiento de la economías para enfrentarse a niveles altamente competitivos ( globalización ).
- Establecimiento de una serie de parámetros económico - administrativos a fin de corregir ineficiencias y desequilibrios estructurales.
- Readaptación de la tradicional estructura organizacional inflexible a una sumamente maleable con un enfoque globalizado.
- Surgimiento de mercados diversificados, tanto a nivel producto como

a nivel servicios.

Todo lo anterior determina un nuevo accionar organizacional: coordinación y cooptación entre organizaciones para alcanzar, desde un principio, niveles competitivos que les permitan subsistir y, en el largo plazo, sentar las bases para un futuro desarrollo.

### **ALIANZAS ENTRE ORGANIZACIONES.**

Actualmente vivimos una época de reestructuraciones donde se busca una mejor definición de mercados, productos y estrategias empresariales. Con ello se busca la capitalización de las empresas, invertir en proyectos altamente potenciales, efficientarse, mejorar la puntería.

Así, observamos un proceso de compras fusiones y alianzas entre organizaciones para enfrentar el reto de la alta competitividad internacional.

Bajo este contexto, paulatinamente las organizaciones se agrupan, se preparan para su internacionalización a través de la conformación de grupos sólidos y fuertes con el objeto de establecer convenios de cooperación a nivel comercial e industrial. La meta principal: la creación de grandes corporaciones que permitan expandir sus actividades a nivel mundial, creando esquemas altamente competitivos, eficientes y modernos, trayendo ante sí la conformación de lo que se conoce como corporativos empresariales.

Por consiguiente, la apremiante necesidad de las organizaciones por asegurar su viabilidad es la de integrarse en grandes grupos nacionales e internacionales a fin de buscar una posición de liderazgo en sus sectores industriales respectivos demandando para ello una estructura organizacional sólida que permita, al mismo tiempo:

- la venta de empresas poco competitivas o poco rentables
- reacomodo del personal en otras unidades de negocios de la corporación.

Esta tendencia hacia las fusiones y asociaciones originará una serie de cambios, como la de un menor número de competidores dispersos y poco organizados, para dar paso a un selecto grupo de grandes organizaciones fuertes.

En atención al creciente grado de integración que actualmente presentan las organizaciones, las empresas con mayores recursos permanecerán en el mercado consolidando su posición y orientando sus estrategias a la recuperación de mayores mercados a nivel mundial. Ello fundamentalmente a tres niveles de acción: servicio, calidad y costo. Otras organizaciones menos organizadas y poco eficientes desaparecerán paulatinamente. Por consiguiente, sólo podrán sobrevivir las empresas bien preparadas para competir internacionalmente en un contexto de bloques económicos e integración de economías mundiales.

La tendencia actual de las organizaciones es la del establecimiento de contratos o concertaciones con otras empresas, buscando alta calidad en el suministro de insumos, precios accesibles, etc. El ejemplo más claro de este fenómeno lo podemos observar en la obra de William Ouchi(1) Sociedad M, concretamente en el apartado llamado "los frutos de la colaboración", donde se muestra cómo la la contribución industrial ha impulsado a la industria de la microelectrónica y los computadores, ello a través de una serie de investigaciones conjuntas entre compañías japonesas competidoras entre sí para el desarrollo de nuevos productos.

1. Ouchi, William. Sociedad M, Addison - Wesley -  
Iberoamericana, México, 1986, p. 89

De esta manera, desde 1953 - 54 en que se fabricaron los primeros modelos de computadores, la visión competitiva nipona se ha orientado al trabajo conjunto a fin de enfrentar los embates competitivos de empresas líderes en su ramo, como IBM o Hewlett - Packard. La idea de integración técnica está presente en la cultura japonesa. "El mismo fenómeno lo hemos observado en el transporte aéreo"(2) donde empresas como Alitalia han establecido convenios de cooperación con la British Airways de Inglaterra y la KLM de Holanda, buscando de esta manera la hegemonía en su sector industrial a nivel mundial.

Ante la irreversible apertura financiera en nuestro país, las organizaciones locales han buscado la constitución de grandes grupos financieros que permitan consolidar o integrar en una sola corporación una serie de actividades con el objeto de enfrentar conjuntamente la presión competitiva internacional.

La necesidad de grupos administrativos sólidos es cada vez mayor, lo cual a través de una rápida modernización, eficiencia, calidad y productividad permita hacer frente a tales cambios impuestos por el medio.

Por tanto se detecta la creciente conformación de diferentes formas de asociación entre organizaciones, tendiendo a administrarse con base en las llamadas controladoras o holdings para el caso de las grandes empresas. Para las organizaciones medianas y pequeñas, la tendencia es hacia la agrupación en torno a casas de bolsa y, próximamente, a bancos. Tal es el caso del grupo que llamaremos "X" (en la medida en que la información recabada demanda de una gran discreción en torno a su manejo). Donde los requerimientos contextuales demandan la

2. El Financiero (21 - Agosto - 1990), "... Cooperación entre Aerolíneas".

constitución de una holding o corporación financiera con la idea de presentar un mejor frente en atención a la dura competencia que se avecina y presentar un escenario amplio de operaciones a los grupos de clientes del corporativo.

El proceso de integración consistirá en la invitación al corporativo a diversos grupos industriales con margen de actuación retringido (regional) para conformar un grupo sólido y diversificado donde cada uno de los negocios de la organización atienda a grupos de clientes según una óptica corporativa de eficiencia y productividad.

Así, cada uno de los negocios de la holding serán:

- Casas de bolsa
- Arrendadoras
- Empresas de factoraje
- Bancos (como posibilidad futura de adquisición)

El objetivo estratégico es la presentación de una serie de servicios integrales al cliente, a la vez que se conforma una base fuerte para afrontar los riesgos de la competencia internacional ante la inminente apertura del sector servicios a la competencia internacional.

## 2.7 CRISIS DE LOS MONOPOLIOS ESTATALES

Los actuales acontecimientos muestran como el Estado está en franca retirada de las funciones productivas que atendió durante mucho tiempo.

Según declaraciones de diversos funcionarios públicos y de algunos directivos empresariales, presenciamos el fin del llamado Estado empresario. Las funciones estatales se concentran ahora en regular e impulsar los negocios privados. Areas antes monopólicas como la petroquímica básica se desregula y operan vía competencia directa bajo

el aval o permiso estatal.

El cuestionamiento del papel estatal ha sido una variable importante en las décadas de los 80's y principios de los 90's. El objetivo gubernamental está orientado a una serie de cambios estructurales que propician un nuevo modelo de crecimiento que depende ampliamente de:

- la situación internacional prevaleciente,
- una cada vez mayor presencia del capital privado nacional y extranjero,
- mayor incorporación de avances tecnológicos

De esta manera, la reprivatización y la apertura de la economía al exterior son pilares fundamentales que inyectan dinamismo al nuevo modelo de crecimiento.

Una nueva ola neoliberal recorre todo el mundo, obligando a las economías mundiales a establecer nuevas relaciones económicas de libre mercado, en las cuales, según argumentos de instituciones públicas y privadas, reside la solución de los desequilibrios, trayendo ante sí:

- una nueva división internacional del trabajo
- el surgimiento de economías altamente productivas
  - ~ ~ eminentemente maquiladoras
  - ~ ~ eminentemente consumidoras

Así, se dice que está latente la idea de que las organizaciones privadas y el libre mercado serán el único motor del progreso, a la vez que el llamado "Estado empresario", basado en las teorías Keynesianas partidarias del control estatal de la economía, pierde vigencia para dar paso a modelos de corte liberal auspiciados por autores monetaristas como Friedman y Hayeck, quienes propondrán vigilar el desarrollo e injerencia estatal en la economía. De hecho este modelo económico no representa cambios sustanciales, sólo coloca

al Estado como regulador de la economía. El aspecto de mayor interés es la política tributaria a fin de consolidar el proceso económico.

Otro aspecto de gran importancia es que las tesis neoliberales se fundamentan en las ideas de economistas clásicos (Adam Smith, David Ricardo, entre otros) de las llamadas ventajas comparativas, en las cuales se busca aprovechar al máximo los beneficios del comercio exterior para quienes lo practican.

El proyecto liberalista se presenta en distintos tiempos y en los lugares más diversos, sin épocas cronológicas exactas, según la situación y el contexto en que se desenvuelven las economías. Por ejemplo, en Inglaterra se presentó entre los años de 1680 a 1700, en la mayoría de los países europeos ya entrado el siglo XIX y en países como Rusia en los albores del siglo XX.

Así, las declaraciones del sector privado establecen el marco referencial que ubica al Estado como regulador económico, cuya función deberá concretarse en contribuir, no dirigir, el desarrollo económico, propiciar la equidad social, etc.

En nuestro país las tesis neoliberales se hicieron cada vez más atractivas desde el agravamiento de la crisis económica de 1983; empero, no es sino hasta 1985 cuando se observan los primeros tintes que presagiaban una serie de cambios estructurales irreversibles. Así, el cuestionamiento del papel estatal ha sido la variable más significativa de los últimos años.

El proyecto transformador, según declaraciones que van desde la presidencia de la república (segundo informe de gobierno) hasta la de múltiples dirigentes de la cúpula empresarial, se hace cada vez más necesario ante los cambios contextuales que el mundo experimenta:

- constantes innovaciones tecnológicas

- alteraciones en la reorganización mundial
- mercados cada vez más abiertos y competitivos
- mayor competencia a nivel mundial
- integración regional ante los fracasos de los acuerdos multilaterales.

Según este enfoque, México, sin un cambio consistente, está destinado al fracaso total. Es necesario un giro de acuerdo con los modelos de corte neoliberal orientados hacia el libre comercio, relaciones financieras más directas y el inicio de la reestructuración de nuestros sistemas productivos sobre la base de progreso, optimización y modernización.

De este modo se presagia el inicio de una nueva fase en la que el Estado abandona paulatinamente el modelo empresario a través de una profunda reestructuración, orientada a eficientar el sistema público, por medio de:

- reducción de subsidios
- venta de empresas con participación estatal
- menor injerencia del Estado en la economía
- apertura de la economía al exterior
- impulsar la actividad industrial del país.

En términos esquemáticos se pueden ubicar los siguientes elementos:

adelgazamiento	disminución	eficiencia en	mayores
del aparato	de la	planes y	niveles
gubernamental	burocracia	sistemas	de
			eficiencia

Así, se supone que el nuevo estilo de desarrollo sustentado en el aparato estatal privilegiará el sector privado nacional y extranjero

los cuales se convertirán en el motor de desarrollo de la economía del país.

La tesis del actual gobierno es transitar de una economía mixta a una de mercado, buscando la eficiencia y competitividad de la nación. Son tres los factores primordiales del actual gobierno salinista, cuyo origen se puede observar desde su campaña proselitista a la presidencia de México, bajo la propuesta económica "Fortaleza de la Nación y Bienestar de los Mexicanos", en la cual los aspectos más importantes son:

- . Reestructuración de la acción económica - necesidad de una nueva estrategia de desarrollo, una redefinición del sector público así como un aliento a las exportaciones
- . Ampliación de la base tributaria
- . Aliento a la inversión foránea.

Los puntos anteriores han tomado forma paulatinamente con las acciones emprendidas por el actual gobierno, el cual bajo el amparo de la desregulación y la apertura al exterior busca que en un futuro se logre alcanzar el ideal de libre mercado y la inserción de nuestro país en el nuevo reordenamiento mundial.

Dan cuenta de lo anterior los recientes cambios en:

- reglamentación de la inversión extranjera
- cambios a la ley de patentes y marcas
- el proceso de reprivatización bancaria
- venta de un gran número de empresas estratégicas y no estratégicas
- redefinición de las unidades de negocios estatales:
  - . acceso a la inversión privada en la petroquímica secundaria.
  - . concesiones para la realización de proyectos de

infraestructura, como por ejemplo la telefonía celular y las autopistas México - Toluca y México - Acapulco.

El objetivo es llevar a la práctica una serie de modificaciones estructurales de la economía del país, principalmente el tratar de erradicar excesos y corruptelas con el fin de alinear nuestra economía ante los cambios que se están realizando. Por tanto, los modelos organizacionales deben reconceptualizarse, adaptarse al entorno en que se vive bajo la premisa de eficiencia, calidad y productividad. Empero, a la luz del desmantelamiento estatal cabe realizar las siguientes interrogantes: ¿cuál será el nuevo papel que jugará el Estado?, ¿será capaz el sector privado de corregir los excesos de antaño y ponerse al día ante los turbulentos cambios contextuales?. Lo anterior demanda un análisis adicional y un cuestionamiento a éstas y otras interrogantes que aquí se plantean.

Hasta aquí concluimos que las actuales organizaciones deben realizar cambios profundos para adecuar sus estructuras a los requerimientos cambiantes del contexto. Para lograrlo se requiere de un modelo organizacional muy flexible, sistemas administrativos previsibles y procesos productivos sumamente eficientes. Para ello debemos volver nuestras miradas a las revolucionarias técnicas de producción que se implementan en países como Japón, cuyos avances en materia de gestión de operaciones han originado un repunte de los niveles productivos, con la subsecuente reducción de costos y óptimo aprovechamiento de recursos.

El objetivo de esta parte de la investigación es descubrir el marco de referencia en que se desenvuelven las organizaciones, así como realizar un análisis crítico de las mismas para contar con un punto de vista más amplio.

### III. TECNICAS JAPONESAS DE PRODUCCION

#### A) ANALISIS DEL MODELO JAPONES

Hemos hablado de la necesidad de un nuevo modelo organizacional acorde con los constantes y drásticos cambios que el contexto determina. Ahora fijaremos nuestra atención en el modelo organizacional que ha sido el éxito de la segunda mitad del siglo XX: el modelo japonés.

Se realizará el análisis siguiendo los parámetros establecidos por William Ouchi en su obra Teoría Z y de Enrique Ogliastri en su trabajo Gerencia japonesa y círculos de participación.

¿ Por qué el Japón ?, sencillamente porque cuenta con un modelo económico cuyo desarrollo en las últimas décadas ha sido impactante, donde los conceptos administrativos que se han tratado de implantar en todo el mundo en el Japón brindan sus mayores logros. Un claro ejemplo son los círculos de control de calidad utilizados como trampolín para alcanzar niveles importantes de competitividad a nivel mundial. Además de la experiencia japonesa se pueden tomar ciertos elementos que tienen aplicación práctica en las organizaciones de nuestro país, así como ciertos elementos que harían factible un análisis crítico de los mismos.

#### 3.1 JAPON: MITOS Y REALIDADES.

Gran parte de la información que del Japón escuchamos y conocemos por múltiples medios, es ambigua y poco confiable.

Existe la idea errónea de que el hombre japonés es un ser fuera de serie o bien que poseen fórmulas especiales que les han permitido alcanzar el éxito económico que hoy todos conocemos.

Esto es una paradoja, ya que por ejemplo sus estructuras son, en la mayoría de los casos débiles en comparación con los centros pensantes cibernéticos de las grandes organizaciones multinacionales de las economías occidentales. En muchos, casos los recursos con que cuentan son más limitados que los de algunas organizaciones latinoamericanas.

En cierto sentido, el hombre japonés ha desarrollado un conocimiento que se basa en la agudeza, perspicacia, creatividad e intuitividad que los ha hechos audaces y ambiciosos.

Las grandes organizaciones desarrollan culturas propias y el éxito estriba en una buena conformación entre la lógica y la racionalidad orientadas hacia el arduo trabajo

### **3.2 FILOSOFIA ORGANIZACIONAL (VALORES COLECTIVOS)**

La estructura japonesa ha desarrollado un sistema holista, el cual se halla orientado a retomar las bondades propias del ser humano (enriquecimiento de tareas) y en ella fomenta la interacción y asociación entre las personas. Ello trae ante sí un compromiso consigo mismos, con el trabajo y con el desarrollo de la organización. Este sistema orientado hacia el individuo es reflejo de la filosofía nipona, expresada a través de su cultura organizacional. Esta se conforma mediante una serie de mitos y creencias que comunican al individuo los valores de la organización, de tal manera que al actuar y realizar ciertas labores concreta las ideas abstractas contenidas en la cultura organizacional.

Así, al realizar sus tareas, el personal va experimentando en la vida diaria la cultura desarrollada por su propia organización, apegándose a los objetivos y procedimientos dictados por aquélla, y dando paso,

paulatinamente, de las preferencias individuales a las corporativas.

La cultura organizacional introyectada en el individuo aflora cuando cada uno de los empleados alberga una amplia gama de experiencias comunes que le recuerdan el compromiso adquirido ante ciertos valores y creencias. Empero, como ya señalamos, la cultura organizacional deriva de algo mayor y fundamental que es la filosofía organizacional, la cual se entiende como un enunciado de los objetivos de la empresa con los cuales el individuo debe trabajar y conforme a los cuales debe vivir.

De esta manera, la función de la filosofía es la clara expresión de aquello que motiva a la organización, para que todos y cada uno de sus miembros la asimilen y comprendan. El fundamento de toda organización se encuentra en su filosofía. Si el enunciado y las decisiones que le dan forma provienen de un conjunto sistemático de ideas, mayores serán las posibilidades de que la planeación y coordinación entre individuos y funciones sea el adecuado.

El objetivo de crear una filosofía es establecer una serie de valores y creencias homogéneas entre sí, congruentes con las demandas internas y externas en que la empresa está inmersa, de tal manera que con el tiempo la propia empresa desarrollará una personalidad y características propias que conformarán su cultura organizacional.

El caso japonés es un claro ejemplo de cómo a través de una sólida cultura organizacional se pueden eliminar los sistemas formales de supervisión estrecha sobre los empleados, estructurando paulatinamente la base para el incremento de la productividad, creando condiciones favorables para el buen desempeño del trabajo, al mismo tiempo en que se desarrollan al interior del individuo valores que crean en él mayor responsabilidad y acción hacia el trabajo conjunto; en otras palabras,

el fundamento de la filosofía nipona es la creación de una serie de lazos afines con sus compañeros de trabajo, fomentar las relaciones humanas entre los empleados para que tomen parte en una serie de actividades tanto dentro como fuera de la organización, buscando con ello establecer una psicología de trabajo muy importante: la creación de un estado emocional estable con el fin de fomentar actitudes más positivas hacia el empleado y hacia la organización, lo cual es fundamental en la llamada cultura organizacional.

Por consiguiente, el punto de comparación entre las organizaciones japonesas y las nuestras es la consistencia por estructurar e implementar una filosofía que, expresada a través de una cultura organizacional, fomente la asociación e interacción entre los empleados a la vez que se oriente hacia un fin organizacional común.

Para el análisis de este tipo de estructura se necesita de una serie de condiciones y elementos que a continuación se mencionan.

### **3.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La estructura organizacional japonesa puede ser tan formal como cualquier otra, empero existen o bien se derivan de la misma al menos tres aspectos que la hacen especial respecto a otro tipo de estructuras:

#### **A) CONFIANZA**

El objetivo de la cultura organizacional es fomentar el sentimiento de confianza entre todo su personal: trabajadores, sindicato, directivos, con objeto de fomentar el entendimiento entre las partes a través de un trabajo en conjunto que conduzca a una máxima prosperidad.

Tener la certeza de un trabajo bien remunerado, seguridad en el empleo y otros beneficios que se pueden tener.

#### **B) SUTILEZA**

Elemento tendiente a conocer y desarrollar máximamente las relaciones humanas entre los empleados y la administración. Tratar de conocer bien la personalidad del individuo, sus motivaciones y problemas, con el objeto de decidir qué individuo se acoplará con qué grupo de trabajo. Lo anterior tendiente a integrar y organizar grupos de trabajo cohesionados con miras a un buen funcionamiento con altos niveles de eficiencia. Esto debe ser espontáneo considerando los puntos de vista de las partes dejando de lado la formalidad de reglas y políticas a fin de no afectar esta técnica de organización y por ende la productividad de los grupos de trabajo.

#### **C) INTIMIDAD**

La sociedad industrial, en su constante evolución, ha disociado cada vez más al antiguo individuo de su estrecha relación con diversas organizaciones : familia, iglesia, grupo de amigos, etc., creando un mayor aislamiento, individualidad e indiferencia frente a la sociedad.

El objetivo es el sostenimiento de este tipo de relaciones íntimas y estrechas mediante el funcionamiento de los grupos de trabajo. Ante la inexistencia de organizaciones con quien el individuo tenga relación estrecha, las empresas surgen como organización sólida ante la cual el individuo buscará estrechar sus relaciones sociales.

De lo anterior se deriva la estrecha integración de los individuos y la orientación a los valores colectivos del japonés.

Observamos que la mayoría de las ideas expuestas giran en torno a una íntima relación y colaboración grupal. De ahí que todo tipo de incentivos y bonificaciones se otorguen por grupos y no individualmente, fomentando con ello la armonía en el trabajo y la motivación de los integrantes del grupo por alcanzar los premios y reconocimientos. Por lo tanto el objetivo es buscar la estrecha relación entre individuos que permita reducir conflictos, impulsando el trabajo en grupo y la competencia por lograr los máximos beneficios a la vez que se crea un clima propicio para el buen desempeño del trabajo

### **3.4 SISTEMAS DE AUTORIDAD**

#### **LAS JUNTAS DIRECTIVAS.**

La típica estructura formal muestra en la cúspide a las juntas directivas, que en realidad representan la propiedad de la empresa, gentes ajenas a la empresa cuya función es crear una organización y supervisar su desarrollo.

A diferencia de esta típica estructura organizacional compuesta de accionistas u obligacionistas, en las organizaciones niponas los órganos de dirección no lo constituyen personas ajenas a la empresa sino empleados de alto nivel integrantes de la organización.

Los principales accionistas son los bancos, compañías aseguradoras y un número considerable de pequeños inversionistas cuya función es el apoyo económico y financiero. De tal manera que no se habla de cierto número de propietarios, sino de una serie de instituciones y personas que marcan las directrices de las empresas a la vez que son soporte y apoyo de las mismas.

### 3.5 DIVISION DEL TRABAJO A TRES NIVELES

Las organizaciones japonesas se encuentran divididas a tres niveles jerárquicos:

- juntas directivas
- gerencia media
- personal operativo - administrativo.

Las juntas directivas o alta gerencia tienen como objetivo el análisis de la toma de decisiones estratégicas, estableciendo los objetivos corporativos a ser alcanzados; es decir, en ella se establecen la filosofía y cultura organizacionales, fundamento de toda organización. Su labor es alcanzar el consenso, tanto interno como externo, sobre el funcionamiento actual de la empresa estableciendo los parámetros a ser alcanzados eficientemente, a la vez que analizan el contexto en que la organización se mueve, por ejemplo, al erigir los acuerdos macroeconómicos con el gobierno, o bien con la sociedad misma en el caso de los programas de protección al ambiente.

La función de la gerencia media es fundamental para el desarrollo del personal al interior de la organización, estableciendo canales de comunicación que fomenten relaciones humanas más estrechas a nivel:

individuo ----- grupo  
grupo ----- organización.

Entre las políticas de personal más importantes se encuentran las de promoción y rotación de puestos en diferentes grupos de trabajo en todas las áreas de que se compone la empresa, lo cual a través del tiempo permite al individuo familiarizarse con la naturaleza de cada una de las funciones y a su vez conocer la empresa toda.

Las políticas de capacitación tienen gran importancia, ya que se brindan al individuo sobre la marcha, en el trabajo mismo, de acuerdo con los requerimientos temporales de la empresa. Su objetivo es contar con inventarios de personal a largo plazo, base de la estabilidad laboral de las organizaciones niponas.

El personal administrativo - operativo trabaja concretamente sobre el logro de los objetivos de la empresa, es el de mayor importancia en la estructura organizacional. Será quien determine si los objetivos son factibles de alcanzar o bien determinará cuáles son las fallas y de dónde provendrán los lineamientos para una nueva toma de decisiones. Por consiguiente el fundamento de las empresas niponas descansa sobre este último nivel de su estructura organizacional, la cual es equiparable en cierto modo con el tipo de estructura organizacional matricial que paulatinamente ha tomado fuerza en nuestro país. Este tipo de estructura surge como respuesta a las deficiencias de la organización formal. El objetivo es reformular la estructura funcional combinándola con estructuras cuyo diseño se orienta al cliente o al producto.

El tipo de estructura organizacional matricial deja de lado la típica estructura piramidal para dar paso a una matriz en la cual los niveles de autoridad se dan de manera vertical (funcional) y horizontal (matricial).

Graficadamente se puede representar de la siguiente manera:

( ver anexo 3.1 )

Por tanto, si analizamos los tipos de organización japonesa y matricial, observamos que las diferencias no son grandes, sólo que la matricial no abandona la funcional jerarquía y departamentalización.

La organización japonesa se puede considerar como una combinación

de ambos tipos de estructuras, siguiendo con la formalidad al existir una división del trabajo a tres niveles, y otorgando a la vez cierta independencia entre departamentos y jerarquizaciones.

### 3.6 SISTEMAS DE INCENTIVOS

Antes de analizar este apartado nos detendremos un poco para ver qué entendemos por incentivos.

Se dice que los incentivos es lo que recibe un individuo por prestar sus servicios en cierta organización; es el reconocimiento tanto monetario como no monetario con que la empresa retribuye los servicios prestados por el empleado. Los tipos de incentivos más conocidos son dos:

- incentivos basados en las inconformidades actuales. Característicos del trabajo en que existe inconformidad, por ejemplo, cambios en la labor o de grupo de trabajo, inequidades en la retribución económica, deseo de mayor autoridad o poder, etc.
- Habilidad de la organización para proporcionar a sus empleados equivalentes funcionales (cambios) por programas de trabajo grupal, mayor movilidad o estabilidad en la organización, etc.

Del análisis anterior se puede observar que la orientación japonesa se inclina mayormente hacia los incentivos no monetarios (psicológicos), que se orientan hacia la satisfacción en el trabajo, proporcionando tareas más ricas o equivalentes funcionales. Así las organizaciones niponas muestran una relación más estrecha entre:

Individuo ----- Grupo ----- Organización.

A través de la cultura organizacional se introyectarán al individuo un sentimiento de lealtad hacia la organización de tal manera que, con esta íntima relación, el individuo en su conducta, se esforzará por

comportarse responsablemente ante el grupo y ante la empresa (sentido de colectividad). De ahí que los métodos japoneses prácticamente no se basen en incentivos individuales (trabajo a destajo, por volumen de producción, evaluación individual del desempeño, etc.), sino que dan mayor importancia a los logros grupales, al sentimiento de pertenencia y a la relación igualitaria. La misma filosofía del colectivismo nipón introyecta este tipo de estímulos motivacionales y de apoyo entre los componentes del grupo, por tanto:

- las compensaciones van a la par con los altibajos del negocio, altas en épocas de bonanza y bajas en épocas difíciles.
- fidelidad y lealtad hacia el grupo y a la empresa.

Una vez analizado lo anterior observamos que el buen funcionamiento del modelo japonés está sustentado en un pilar fundamental: su filosofía, expresada a través de su cultura organizacional.

### 3.7 SISTEMAS DE PROMOCIONES.

Las organizaciones japonesas poseen sistemas de promociones que se basan en la antigüedad, lo cual de manera automática eleva su rango jerárquico en la estructura organizacional.

Este tipo de promociones se fundamentan en la experiencia acumulada por el individuo después de trabajar durante cierto número de años, buscando una mayor integración y coordinación grupal con el objeto de conjugar el cúmulo de habilidades, aptitudes y metas en un individuo que posee un conocimiento, al menos de manera general, del accionar de la organización, conoce y acepta los aspectos sutiles de la filosofía organizacional, lo que en cierto momento brindará a la organización individuos con un amplio conocimiento del funcionamiento y operatividad de la empresa. Ello incidirá en una alta eficiencia en la

resolución de problemas.

Así, con el enfoque de lenta evaluación y desempeño se proporcionan altas posibilidades para obtener y medir claramente el nivel real del desempeño del individuo. Con este sistema también se busca, que con el tiempo, el empleado conozca a fondo la empresa, desarrolle todo su potencial y confianza en sí mismo, lo que redituará un alto grado de rendimiento en la realización de sus tareas.

Los procesos de lenta promoción van ligados directamente con el estatus jerárquico obtenido y la retribución salarial ofrecida, de tal suerte que un empleado operativo con 10 años de servicio tendrá una posición y retribución más alta que cualesquiera individuos recién egresados de una carrera universitaria.

En suma, el sistema de promociones gira en torno a un aspecto clave: el tiempo de servicios prestado a la organización, en que no importa la especialización en cierta área o la alta capacidad de desempeño en las tareas puesto que el sistema, con el paso del tiempo, moldeará el perfil de cada empleado, encauzará sus capacidades no sólo en una área en específico sino en muchas otras que son realizadas en el diario accionar de la organización. A la vez que la personalidad de la empresa se introyecta al sistema de valores del individuo, con lo cual se crean directivos conocedores de la organización, con una mentalidad no centralizada en un área o actividad en específico, capaz de prever el funcionamiento de la organización en cierto momento.

### 3.8 EL PROCESO DECISORIO.

El objetivo de la toma de decisiones es la resolución de problemas. El enfoque ideal de la racionalidad limitada, según Simón, propone el

siguiente modelo conceptual:

( Ver anexo 3.2 )

Así, la toma de decisiones en la organización formal se realiza a través de la estructura formal corporativa, en la cual cada departamento reporta a su área funcional correspondiente información parcial de su accionar; esta a, su vez, proporciona a la dirección los resultados del funcionamiento del área funcional correspondiente. La alta gerencia realiza un proceso de integración y análisis de la información para proceder a tomar las decisiones que marcarán el rumbo de la organización.

Por consiguiente, la toma de decisiones es producto de un proceso integrado de gestión, donde un número reducido de personas (alta gerencia) realiza tal función. Gráficamente se puede representar de la manera siguiente:

( Ver anexo 3.3 )

De esta manera se presta poca atención a la participación de los subordinados en las decisiones; empero ¿ cómo toman las decisiones los japoneses ?.

Para contestar esta interrogante es necesario un previo análisis de otros aspectos más generales de la cultura organizacional nipona, tales como la importancia que se le atribuye a la participación individual y grupal en el proceso decisorio.

El japonés asigna un enfoque multilateral al proceso decisorio ya que, cuando requiere tomar una decisión, todo aquel individuo que directa o indirectamente esté involucrado deberá entrar en dicho proceso decisorio.

Por tanto, para avalar una decisión se requiere que todos los empleados juzguen y analicen la situación a través de su directa participación.

Al igual que otros aspectos ya mencionados, el proceso de toma de decisiones se desarrolla dentro del marco filosófico de la cultura organizacional, donde las creencias y valores son compartidos por todos, lo cual da pie a que se tomen decisiones más eficientes al existir homogeneidad en cuanto a objetivos y criterios de acción.

La estructura organizacional se flexibiliza una vez más, proporcionando al individuo mayores espacios de participación.

El flujo decisorio japonés funciona de manera inversa al de nuestras organizaciones formales, es decir, de abajo hacia arriba.

Hemos observado que la estructura organizacional japonesa se halla dividida a tres niveles: el nivel más alto o directivo es el que en el papel toma la decisión; empero, son los niveles más bajos los que tienen la iniciativa, a los cuales se plantea la solución de problemas. Estos ejercen autocontrol y retroalimentan el proceso, a la vez que marcan los lineamientos a considerar al inicio de un nuevo proceso decisorio. Función que desempeñan los círculos de calidad.

De esta manera, al existir un problema o iniciar un nuevo proyecto, este se asigna a un grupo de trabajo para que lo estudie, lo descomponga en sus partes elementales, presente una conclusión y recomendaciones que se presentarán al nivel inmediato superior para el visto bueno y formal aprobación. Este procedimiento, llamado también Ringi, opera como canal de comunicación y difusión de información a los demás grupos de la estructura organizacional para que el informe final sea mejorado y enriquecido por diferentes puntos de vista. Así, a través del ascenso de la información de grupo en grupo se va gestando la toma de decisiones, que al final será avalada por el nivel directivo.

Aquí conviene hacer un paréntesis para analizar lo que quizá sea el

punto crítico entre el tipo de estructura organizacional formal y el modelo japonés. La clave de la aparente contradicción es que se alude a diferentes cosas cuando se habla de adoptar una decisión; para nosotros, acostumbrados a trabajar con organizaciones formales, el objetivo es dar respuesta a las interrogantes planteadas por cierto problema, mientras que para el japonés el elemento más importante de la decisión es centrar el problema, definirlo, analizar si en verdad se necesita tomar la decisión y plantearse la interrogante de ¿ a qué refiere el problema ?. Es aquí donde los japoneses procuran alcanzar el consenso entre sus miembros. Este paso es la esencia misma de la decisión; la respuesta al problema se desprende del análisis exhaustivo del problema. Por tanto el patrón de actuación y el carácter real de la decisión no es el análisis de ' n ' alternativas o cursos de acción para solucionar un problema.

Todo lo anterior lleva muchísimo tiempo, de ahí que el proceso decisorio japonés sea muy lento, lo que es inadmisibles para la sumamente ágil estructura de las empresas formales.

Sólo cuando las personas se han puesto de acuerdo para avalar la decisión es cuando se profundiza el asunto, sólo entonces inicia realmente un análisis profundo con gran dinamismo y rapidez. Por lo tanto, mientras el proceso decisorio japonés se centra en la comprensión del problema y no en buscar la mejor solución al mismo, se alcanza a la larga un proceso más eficiente ya que este tipo de análisis fija la atención de la administración en los aspectos vitales de la empresa.

Como hemos observado, el proceso de avalar una decisión es sumamente lento, pero muy dinámico en su implantación en la medida en que, como todos los grupos analizaron la propuesta, otorgaron sus opiniones y

conocen a fondo el proyecto o la problemática. Se reduce al mínimo la necesidad de instrucciones y procedimientos detallados. Esquemáticamente, el proceso decisorio japonés se representa como sigue:

( ver anexo 3.4 )

### 3.9 PSICOLOGIA DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.

Este factor es quizá el aspecto al que se le ha otorgado una importancia creciente a lo largo de la evolución administrativa (Relaciones Humanas, Neo Humano Relacionismo, Enriquecimiento de tareas).

Si consideramos que el trabajo de la administración es intentar organizar el esfuerzo de los grupos laborales, entonces se hace necesario comprender tales procesos grupales, sus distintos matices y las estructuras características de lo mismos. El objetivo es la observación e interpretación del funcionamiento de los grupos de trabajo; ello adquiere mayor importancia al tener presente que las personas poseen características y personalidades complejas, y reflejan su personalidad y sus rasgos característicos al realizar sus tareas o actividades. A su vez estas habilidades, destrezas y capacidades se introyectan al grupo, determinando directamente cómo es el grupo y cuáles son sus capacidades y limitaciones. Así observamos una pluralidad de grupos o equipos de trabajo, los cuales se clasifican según sus características distintivas. Se observan cuatro tipos grupales:

#### 1) Apáticos

- altamente desunidos
- evidencias de descontento reprimidas
- fácilmente explosivos

2) Erráticos

- comportamiento inconsistente
- heterogeneidad entre sus componentes

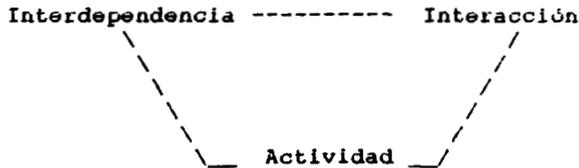
3) Estratégicos

- actividad consistente
- alto grado de unidad entre sus miembros

4) Conservadores

- unidad interna moderada
- ciclos de actividad - inactividad según el momento.

Si reconocemos que en las organizaciones formales, compuestas por divisiones departamentales y áreas funcionales, la asignación de tareas son muy marcadas, a la par se predispone la existencia de grupos de trabajo con la idea de implantar interacciones o relaciones informales que logren efficientar los objetivos tanto de la organización como los del individuo bajo la siguiente relación:



Sin embargo, este tipo de diseño estructural planificado da pauta al surgimiento de otro tipo de relaciones no planeadas, es decir, la creación de organizaciones informales al interior de la jerárquica estructura formal, lo cual se especifica mediante el siguiente modelo:

( ver anexo 3.5 )

Así, la típica estructura organizacional formal, considerada como grupo interrelacionado, puede ilustrarse de la siguiente manera:

( ver anexo 3.6 )

Del gráfico anterior se desprende que la interacción entre la estructura es rígida, desarrollando con ello pocos contactos entre departamentos y áreas funcionales.

#### **A) EL EFECTO DEL GRUPO SOBRE EL COMPORTAMIENTO**

Se dice que es más fácil un cambio en las actitudes en grupo que de manera individual; los efectos tenderán a ser más permanentes y es probable que sean mayormente aceptados si el individuo participa en el proceso decisorio.

El hablar de que los cambios en grupo son más fáciles de asimilar se atribuye al hecho de que las actitudes de ellos derivan de la cultura organizacional y del contexto como condicionantes al vivir bajo ciertas normas grupales (familia, grupo de amigos, la organización misma); por lo tanto, cuanto más estrechos son los vínculos con el grupo y más fuertes sean los deseos del individuo por vivir de acuerdo a dichas normas, los cambios implementados contarán con mayor probabilidad de ser aceptados.

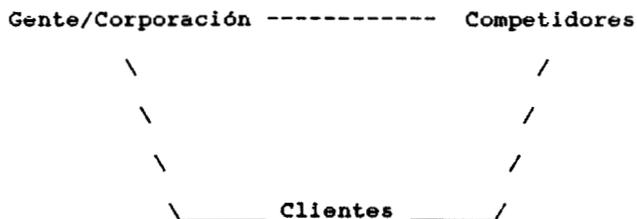
#### **B) EL EFECTO DEL GRUPO SOBRE LAS RELACIONES**

De lo anterior se desprende que es tan estrecha la relación entre los integrantes del grupo cuando se alcanza la homogeneidad de criterios, que cuando actúa el grupo al realizar ciertas tareas se puede llegar a afirmar que su actitud es reflejo de la suma de actitudes grupales; es decir, la forma de ser y de actuar de los integrantes será reflejo de la forma de trabajo y actuación del grupo.

Ahora, si nos centramos en el desarrollo histórico del modelo

organizacional japonés observaremos que los patrones estructurales tenían gran similitud con el de las estructuras formales que todos conocemos.

Después de la II Guerra Mundial, ante la necesidad de reorganización económica y social, las incipientes organizaciones se presentan como pequeñas comunidades que se estructuraban como respuesta al caos y a la desorganización social que en ese momento se presentaba. Así observamos que desde ese momento el concepto de organización es equiparable a comuna, gran familia, gente. Los empleados y directivos trabajaban en pos de ese gran equipo de trabajo (de la comuna). De esta manera se entiende el porqué la llamada estrategia corporativa de las organizaciones se base en el conocido triángulo estratégico:



Por tanto, el grupo de trabajo ocupa el aspecto principal desde la perspectiva filosófico - organizacional y se tiene presente hasta en la elaboración de las estrategias competitivas. Es muy alta la importancia que el individuo japonés atribuye a los sistemas y valores grupales.

La cultura organizacional japonesa, fundada en una filosofía y una orientación hacia las bondades del ser humano dará como resultado una psicología organizacional, una forma de ser y de pensar orientada a la superación, al trabajo en grupo y al bienestar común. La metalidad nipona está moldeada por el contexto en que el individuo se

desenvuelve y los grupos a los que pertenece, mientras que la cultura organizacional de nuestras empresas introyectan al individuo una serie de valores tendientes a la individualización, a ser único. Hablar de dependencia es equiparable a improductividad, inseguridad e inmadurez para afrontar retos cada vez mayores. En el mismo sentido, en la cultura nipona la identidad del individuo es forjada por la amplia relación con muchos grupos a lo largo de toda su vida.

Otro factor a resaltar es la actitud del japonés hacia el trabajo, aspecto trascendental y eje conductual en la vida del individuo, introyectada por la cultura misma, abocada hacia el ideal de arduas labores bajo el perfil de constante autocrítica y conciencia de sus limitaciones. Se acepta que el éxito sólo puede ser alcanzado por el trabajo de la colectividad, de ahí su esfuerzo por conservar su homogeneidad.

### **3.10 EL PAPEL DEL GOBIERNO Y DE LOS SINDICATOS EN LA ORGANIZACION JAPONESA.**

De entre las relaciones de la empresa con su medio, pocas son tan importantes como la que sostiene con el gobierno, ya que es una área de constante influencia contextual.

A diferencia del Japón, en nuestro país la interrelación empresa - gobierno no establece reglas claras, el consenso es inexistente, existe una mezcla de prejuicios, normas y tradiciones arrastradas por largo tiempo que hoy resultan estériles y sin sentido. En tanto ambos sectores no replanteen un reordenamiento de la problemática existente seguirán caminando por rutas distintas, la primera pugnando por una reducción en la reglamentación y libertad de acción, y la segunda

estableciendo una relación de injerencia en asuntos de carácter empresarial con el objeto de encaminar el avance económico hacia donde se favorezca la política nacional, pero siempre bajo un marco de fricciones y conflictos que no hacen más que debilitar el modelo económico global que se esté manejando.

En el Japón la relación Estado - empresa se orienta bajo la filosofía colectivista. El gobierno es un elemento constitutivo más de la comuna cuya función se orienta a coordinar y, en ocasiones, a dirigir la política industrial. Juega el papel de asesor de proyectos de industrialización intercambiando puntos de vista y observaciones tanto con empresas como con el sector laboral.

En lo tocante a la relación empresa - sindicato, en México la relación es, en esencia, similar a la que sostiene la empresa con el Estado. Pugnas, conflictos, buscando cada parte alcanzar los máximos beneficios y fincando su atención en puntos de vista diametralmente opuestos; por un lado se pretende la eliminación de todo tipo de organización laboral, buscando aprovechar el menor resquicio para establecer controles administrativos y, por otra, una oposición a todo tipo de propuesta de cambio, al aferrarse a ideales de socialización cada vez más lejanos.

Si volvemos los ojos al Japón observamos que el papel del sindicato es el de un integrante más de la colectividad, del gran grupo de trabajo, con el derecho de proporcionar su opinión en debates de política tanto a nivel nacional como organizacional. Por consiguiente, también tiene participación en las decisiones. De esta manera el papel del sindicato se inscribe en el marco de referencia de cooperación grupal.

## B) TECNICAS JAPONESAS DE PRODUCCION

### OTRO PUNTO DE VISTA

Si bien la búsqueda de nuevas estructuras organizacionales hacen necesario el análisis de aquellos modelos organizacionales que han tenido éxito en la aplicación de sistemas operativo - administrativos para alcanzar sistemas lo suficientemente flexibles con el objeto de preveer cambios a tiempo y realizar correcciones en el momento preciso, también lo es el hecho de que en ciertos sectores del país se se mire con asombro e incredulidad el éxito del modelo económico - organizacional japonés.

En el apartado anterior se hizo mención, apoyados en los autores que consideramos más representativos del tema, de aquellos planteamientos e ideas centrales básicas de las empresas niponas.

La descripción se ha realizado desde una sola óptica, resaltando la alta funcionalidad y operatividad del mismo, exaltando sus valores y parámetros conductuales operativos sobre cuyo eje se supone funciona de manera óptima el sistema. Nosotros consideramos los siguientes elementos como punto de análisis para realizar ciertas reflexiones a cerca del modelo nipón:

- la existencia de una dualidad económico industrial
- el papel regidor, centralizado del Estado
- las características propias de su estructura organizacional
- la fortaleza y debilidad del modelo nipón.

Si consideramos en, primer término, la dualidad económico-industrial al interior del Japón mismo, en cierto sentido, la anterior descripción del modelo japonés permite sacar a la luz la

inoperatividad y las contradicciones del sistema organizacional formal sustentado en los postulados taylorista - fordistas, lo cual permite hacer una crítica sobre el funcionamiento del modelo organizacional burocrático - formal, en el cual diversos autores apoyados en las bondades del modelo oriental proponen un cambio hacia este nuevo modelo, buscando con ello alcanzar el ideal de progreso, igualdad y bienestar social. Pero, el llamado milagro japonés se sustenta en un alto costo social en la medida en que:

- existe una dualidad económico - industrial, lo que a su vez implica una dualidad social al interior de la sociedad japonesa, costo que debe pagar por su alto crecimiento industrial.

Por lo tanto la economía del Japón tiene sus origen en una dualidad industrial a nivel interno. Por un lado existen las grandes y sólidas empresas de punta, altamente rentables, que demandan altas inversiones tanto del sector público como del privado con el fin de mantener su posición estratégica e incluso tratar de incrementarla a futuro. Organizaciones donde se llevan a cabo gran parte de los planteamientos descritos en el análisis realizado en el apartado A; es decir, donde existen los empleos de por vida, la posibilidad de un desarrollo futuro, interacción con grupos de trabajo, etc. En otras palabras son éstas las organizaciones donde se otorgan las bondades alcanzadas por un crecimiento económico espectacular.

Este tipo de industrias tiene un gran apoyo por ser de las más rentables y altamente productivas, orientadas totalmente al sector exportador. Son empresas no intensivas en el uso de mano de obra, sino que utilizan sistemas productivos altamente automatizados. Es un sector relativamente pequeño, pero tecnológicamente muy avanzado, en atención a la fuerte competencia que experimentan en los mercados

mundiales, lo cual hace que sus niveles de calidad, costo de producción y precio sean de primer orden. Es aquí, en las grandes organizaciones, donde existen los amplios y vastos recursos que permiten proporcionar un número considerable de beneficios y seguridad social. Empero, por ser un número relativamente pequeño y por el uso intensivo de tecnología, sólo lo componen una parte mínima de la población económicamente activa (PEA).

Por otro lado se observa la existencia de un alto número de organizaciones medianas y pequeñas subsidiarias de las anteriores, sostén de las empresas importantes y válvula de escape del sistema; son quienes ocupan a la gran masa de trabajadores poco afortunados que no pudieron entrar a las grandes y prósperas empresas. Este tipo de organizaciones son de carácter auxiliar que albergan en su seno a múltiples empleados marginados del avance industrial; en ellas, las bondades antes expuestas difícilmente se llevan a la práctica, las remuneraciones son mínimas en comparación con el de las grandes organizaciones, las posibilidades de desarrollo profesional en ellas son muy pocas y la inseguridad en el empleo es la variable siempre presente, las condiciones laborales en cierto sentido son diferentes, tanto en jornadas laborales como en retribuciones y prestaciones, a la vez que este sector es el que absorbe los mayores niveles de la PEA.

El nivel productivo es substancialmente menor al de las grandes organizaciones; por ello, los altos y deficitarios costos de operación deben ser absorbidos por toda la sociedad.

Así, al existir dos procesos de producción diferentes, existe una competencia muy intensa entre los individuos por alcanzar los estratos privilegiados debido a la bonanza económica, lo cual trae consigo niveles sumamente altos de ansiedad, enajenación y frustración del

individuo japonés quien desde temprana edad tiene que ser adiestrado en un sinnúmero de instituciones educacionales para lograr niveles educativos altos que le permitan alcanzar los estratos privilegiados. Por consiguiente, la angustia de ser excluidos de los sectores privilegiados por el actual estado de cosas está latente en la vida del japonés, lo que trae ante sí una extrema sujeción y niveles sumamente altos de enajenación por alcanzar un peldaño en las esferas favorecidas y por ende gozar de las bondades que sólo las grandes organizaciones ofrecen. Ello trae consigo una serie de problemas existenciales a lo largo de la vida del individuo debido a que, en caso de no tener éxito, cargará sobre sus hombros la desdicha y el desprestigio de trabajar en una empresa subsidiaria, así como el riesgo constante de engrosar las filas del desempleo y la marginación. Por tanto se observa la gran marginación de amplios sectores de la población de los beneficios económicos del milagro japonés , dando pauta al incremento del desempleo disfrazado que existe en la nación oriental, cuyos habitantes o bien se emplean en el sector privado o en el de servicios, pero no en los sectores eminentemente productivos.

Todo ello conlleva a una creciente competencia social entre quienes se benefician y tratan de no ser excluidos del actual sistema económico - organizacional y entre quienes buscan entrar a tales estratos beneficiados. Por tanto, hasta aquí se observa que las políticas de beneficios y amplia participación y desarrollo no se aplican a la totalidad de las organizaciones, marginando a grandes sectores de la población lo cual crea en su interior dos procesos económico - industriales distintos.

En segunde término, el papel que juega la filosofía y la cultura organizacional se puede catalogar como un mecanismo implícito de

control del proceso de trabajo principalmente a nivel operativo - administrativo, retomando, actualizando y en ocasiones reformando el control directo de la producción propuesto por el modelo taylorista - fordista, complementándolo con propuestas psicológico - administrativas propias de la corriente Neo Humano relacionista, como son las del enriquecimiento de tareas.

El aspecto psicológico emocional de la filosofía y cultura organizacional de la empresa nipona juega un papel trascendental, ya que introyecta al individuo una serie de valores y creencias orientadas a la conveniencia de los precursores de éste modelo: los ricos sectores del capital privado y ciertos estratos del sector público japonés.

Ello supone que los postulados básicos se orienten hacia el trabajo arduo, la cooperatividad entre individuo - grupo - organización, libertad de participación y propuestas de innovaciones técnicas pero sin un cuestionamiento del sistema en que vive y se desenvuelve, una aceptación del modelo organizacional como una comuna o sociedad de grupos de trabajo, entre otros aspectos. De tal manera que a través de la cultura organizacional y de las tradiciones sociales le es introyectado un punto de vista cooperativista del trabajo: por tanto, al llegar a la juventud o madurez de su vida, al cobijo de la cultura organizacional, puede fácilmente ser manipulado hacia los objetivos de la empresa: eficiencia y alta productividad, lo cual elimina totalmente la resistencia del individuo y brinda las pautas para alcanzar el ideal taylorista - fordista de voluntaria y estrecha cooperación hacia el trabajo, tendiente a alcanzar el objetivo clave del sistema: eficiencia y optimización de recursos.

Este tipo de forma de control trae ante consigo un ambiente de alta

disciplina, lo cual elimina los mecanismos de control estrecho sobre el individuo para dar paso a sistemas de control intergrupales en que el grupo y no el supervisor será quien marque las pautas de comportamiento del individuo en y fuera del trabajo. Así, los hilos de la psicología mueven la marioneta hacia el ideal productivo que según Taylor brindaría el bienestar de la humanidad.

Como tercer aspecto de análisis se encuentra el papel del Estado japonés, el cual brinda ciertas pautas susceptibles de reflexión.

En contraposición a las teorías neoliberales, en el Japón se observa una alta injerencia del Estado en la política económico - social del país, observa un papel regidor - dictaminador de la actividad industrial, cuyo rubro es base y fundamento de todo el sistema. Dicha política se orienta y centraliza en la detección y atención de ciertas áreas específicas bien delimitadas, altamente rentables y competitivas a nivel mundial, como son las industrias de la microelectrónica, conductores y robótica, entre otras. Empresas prioritarias por sus altos volúmenes productivos cuya orientación estratégica es la exportación.

De esta manera el mundialmente famoso Ministerio de Comercio e Industria Internacional (MCII) es quien dicta las reglas del juego, establece qué tipo de sector industrial se debe impulsar, subsidia en gran medida tal o cual grupo de industrias con el objeto a fin de hacerlas competitivas a nivel mundial, impulsando a la vez su desarrollo e implementando programas arancelarios que las protejan de competidores del exterior, razón por la cual en las últimas fechas ha tenido fuertes fricciones con diversas economías, principalmente con E.U.A y la Comunidad Económica Europea, debido a la existencia de múltiples aranceles que impiden el libre flujo de comercio entre

aquellos países.

Caso concreto de lo anterior lo observamos en "La sociedad M" de William Ouchi, en la cual se resalta el papel jugado por el MCII en el desarrollo de la industria de la computación, subsidiándola y protegiéndola de los embates del líder en su ramo, IBM, financiando las bases de lo que hoy conocemos como una de las áreas de mayor fuerza de la economía del Japón. Por tanto es factible afirmar que mientras vientos neoliberales recorren todo el mundo, en el Japón la centralización económica gira en torno a la presencia del Estado y al papel fundamental que éste juega en la delimitación de la política industrial que el país oriental deberá seguir.

En relación con el análisis de la estructura organizacional japonesa, observamos una serie de departamentalizaciones que no difieren diametralmente de la estructura organizacional funcional o matricial de occidente.

Si analizamos gráficamente la estructura organizacional de una típica empresa japonesa, podemos observar los siguientes elementos:

( Ver anexos 3.7 y 3.8 )

De lo anterior se desprende que si bien en algunos momentos la estructura organizacional japonesa brinda la participación y la libre aportación de ideas o puntos de vista de la problemática u objetivos estratégicos a sus empleados, también lo es el hecho de que la mejor manera de alcanzar la solución de los problemas es involucrando a los directamente relacionados con el proceso de fabricación, ya que el personal operativo es el que a través de sus sugerencias y puntos de vista propondrá las soluciones más prácticas y factibles para mantener el ideal de flujo continuo de producción así como el óptimo aprovechamiento de los recursos, a la vez que se brindan aparentes

espacios de participación y consenso en las decisiones. Empero la realidad estriba en sólo enriquecer las propuestas de solución a los problemas con la experiencia y las habilidades o capacidades de los operativos con el fin de darle un enfoque integral global para ponerlo en marcha. Con ello se garantiza una mayor operatividad del sistema, tanto a nivel operativo como de gestión, controlando al mismo tiempo los aspectos técnicos y administrativos del sistema.

Otro aspecto que deriva de los modelos anteriores es la existencia de niveles departamentales, unos centralizados (laboratorios de investigación) y otros descentralizados (como es el caso de los grupos de trabajo), lo que en cierto sentido atribuye la existencia de prioridades jerárquicas en cuanto al control de los puntos o áreas críticas de la organización, aunque si bien es cierto no tan rígida como en el caso de la estructura formal, no obstante el hecho de que existan niveles de administración implica ciertos lineamientos de índole formal. Así por ejemplo, siguiendo con el análisis de Toyohiro Kono, se observa que sigue siendo el nivel de alta administración el que fija las metas u objetivos generales, así como la realización de interacciones entre la organización y su medio. La administración por departamentos selecciona y ubica las áreas funcionales claves para el buen funcionamiento del sistema. Y, finalmente los grupos de trabajo, que funcionan de manera descentralizada, pero integral, con los objetivos generales de la organización.

Así observamos que existen áreas que, por su importancia, están centralizadas a la gestión de la alta dirección y otras funcionan descentralizadamente. Según el análisis del organigrama anterior, sigue siendo la alta dirección la que a final de cuentas toma las decisiones y marca los objetivos que la organización deberá seguir.

Por consiguiente, es cierto que existe participación en las decisiones, pero es sólo un pequeño grupo el que en realidad decide si avala o no la decisión, lo cual asevera que en realidad la estructura formal y la japonesa cuentan con ciertas variables en común. Si las analizamos gráficamente se pueden apreciar mejor sus similitudes:

(Ver anexo 3.9 )

¿ Es en realidad tan sólido el modelo japonés que lo ubica muy por encima de cualesquiera otros modelos organizacionales?

Si analizamos un poco más este modelo observamos que en su fortaleza radica su debilidad misma; en otras palabras, a pesar del gran éxito económico, la nación oriental se halla ante un futuro incierto, ya que al carecer de los recursos necesarios para su autosuficiencia y depender enteramente del sector exportador, sus estructuras organizacionales se encuentran fundadas sobre estas bases. En caso de un desequilibrio en cualquiera de estos sectores originará una flexibilidad para adaptarse a los cambios que el contexto determina.

Si consideramos que su crecimiento industrial esta totalmente basado en sus ventas al extranjero se hace necesario mantener un sistema altamente eficiente que garantice un suministro continuo de insumos para su planta productiva. Empero, al depender del sector importador, cualquier fenómeno puede poner en jaque el altamente operativo sistema japonés. Entre los factores que actualmente afectan el modelo se encuentran los siguientes:

- La posibilidad de una saturación de los mercados mundiales
- Ante la ola neoliberal que actualmente recorre el mundo, en realidad se observa un mayor número de países y bloques económicos que dictan

restricciones mucho muy severas a las importaciones a través del establecimiento de barreras arancelarias y no arancelarias.

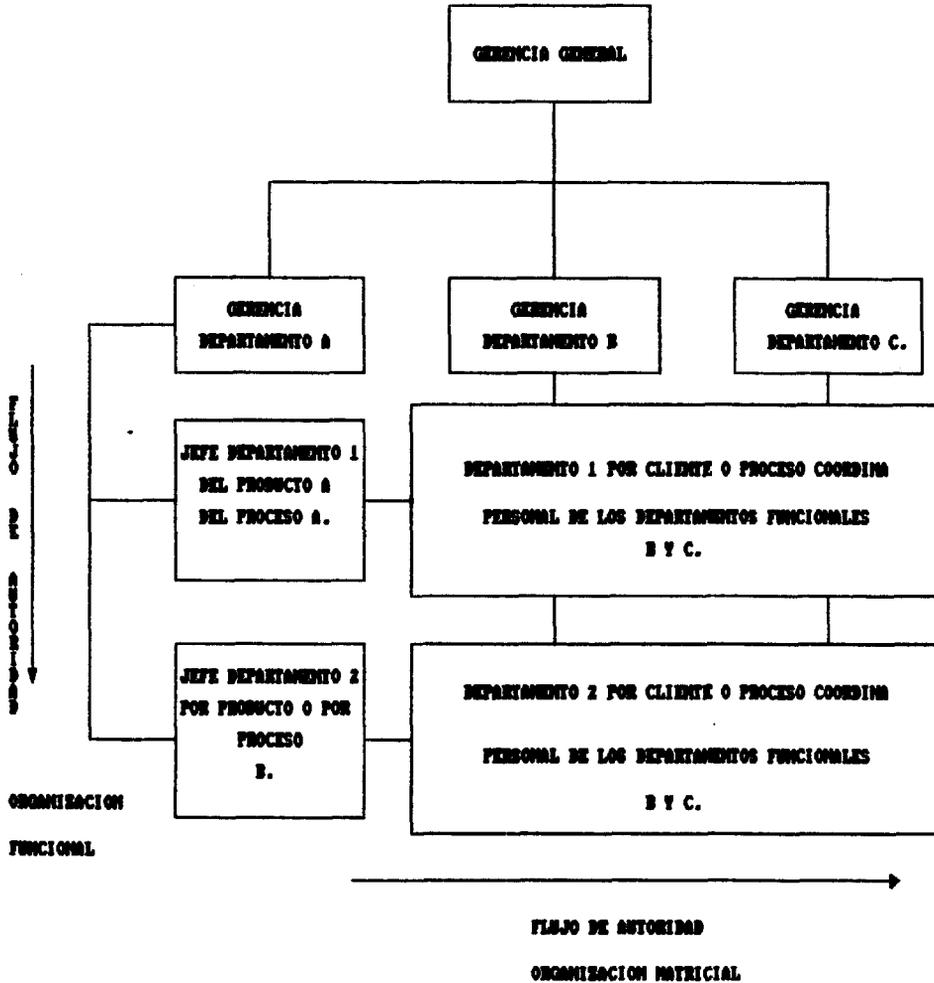
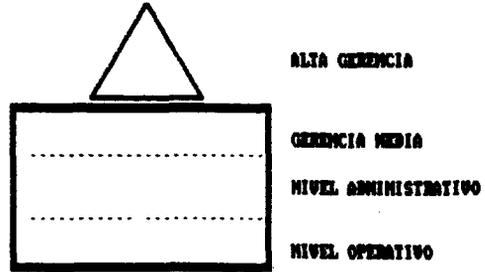
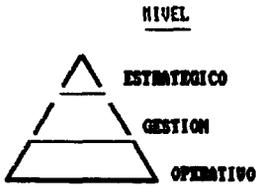
- El peligro latente de enfrentar una guerra comercial con E.U.A., o bien con la C.E.E.

Estos fenómenos o cualesquiera otros pueden ejercer presión sobre las organizaciones niponas y, por ende, derrumbar de un sólo golpe el modelo altamente funcional, lo cual borraría de un plumazo el empleo vitalicio y originaría que las tasas de desempleo se dispararan, quiebras, reorganizaciones, etc; por consiguiente, se aprecia que el modelo japonés es uno de los más débiles ante los drásticos cambios que el contexto experimenta. Por tanto, su estructura organizacional, en la práctica, debe ser mucho más flexible que cualquiera otra; sin embargo observamos que si bien tiene puntos buenos altamente operativos también presenta una serie de elementos cuestionables.

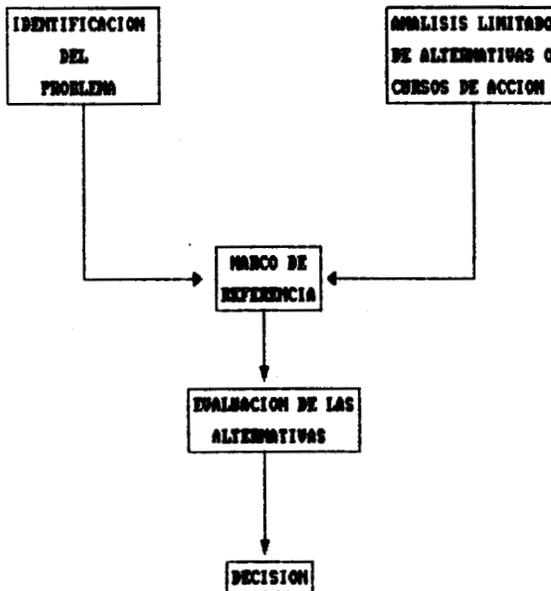
Este estudio queda como base para investigaciones futuras ya que existen múltiples puntos susceptibles de un análisis más profundo.

**ORGANIZACION  
FUNCIONAL**

**ORGANIZACION  
MATRICIAL**



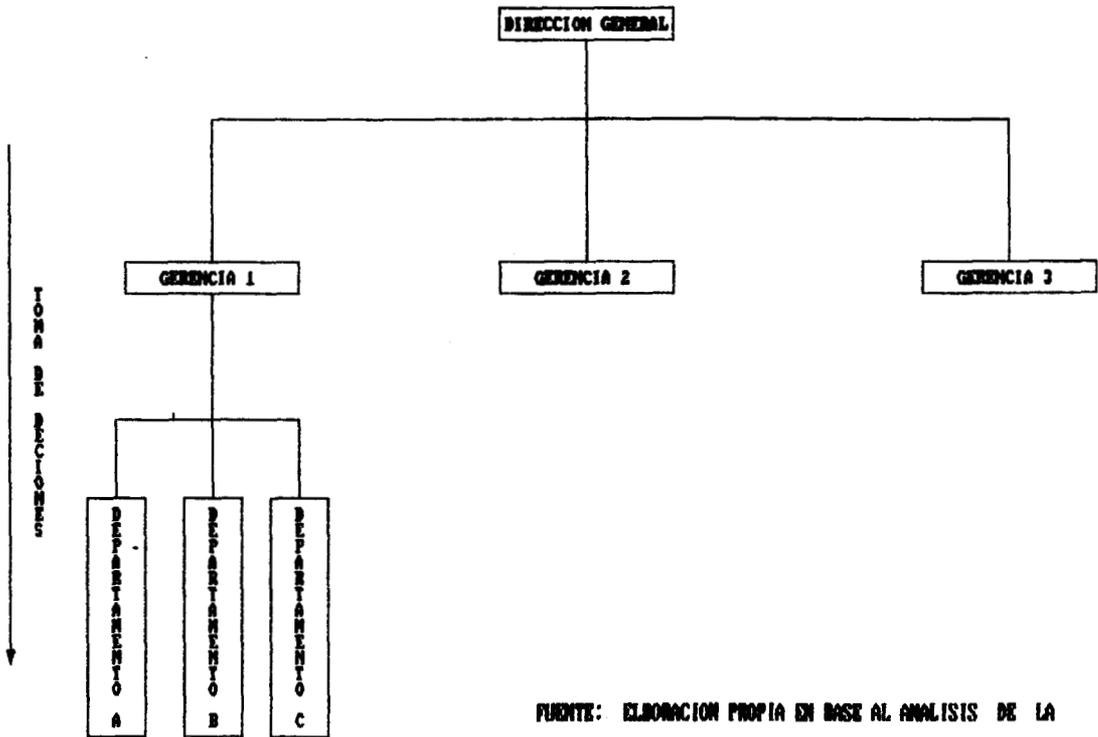
**EL PROCESO DECISORIO**  
**EN LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL**  
**SEGUN LAS PROPUESTAS DE HERBERT A. SIMON**



(ANEXO 3.2)

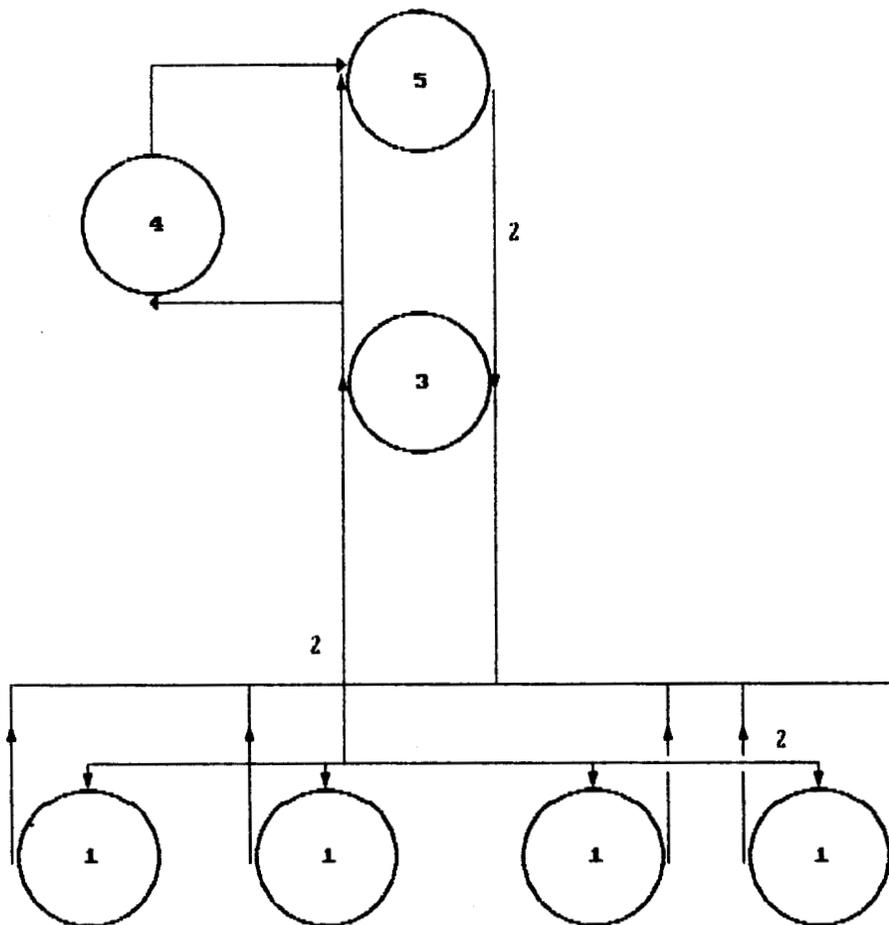
FUENTE: SIMON, HERBERT A. EL  
COMPORTAMIENTO ADMI-  
NISTRATIVO.

# LA TOMA DE DECISIONES COMO PROCESO INTEGRADO DE GESTION.



(ANEXO 3.3)

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE AL ANALISIS DE LA OBRA DE OGILASTRI, ENRIQUE. GERENCIA JAPONESA Y CIRCULOS DE PARTICIPACION.



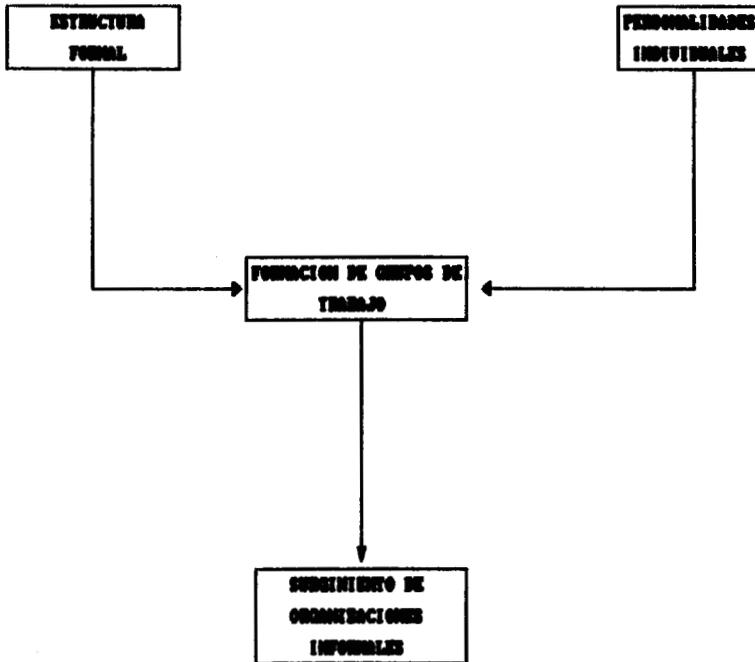
- 1) GRUPOS DE TRABAJO
- 2) FLUJO DECISORIO
- 3) JEFATURA DE AREA O DE GRUPOS DE TRABAJO
- 4) GERENCIA DEPARTAMENTAL
- 5) ALTA GERERENCIA

(ANEXO 3.4)

FUENTE: MODELO RETORADO DE TONY LOWE Y JOHN J.L. MACHIN.  
 NEWS PERSPECTIVES IN MANAGEMENT CONTROL. EL -  
 MODELO FUE ADAPTADO DE ACUERDO A LAS NECESIDADES  
 PARTICULARES DE LA INVESTIGACION.

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL FORMAL

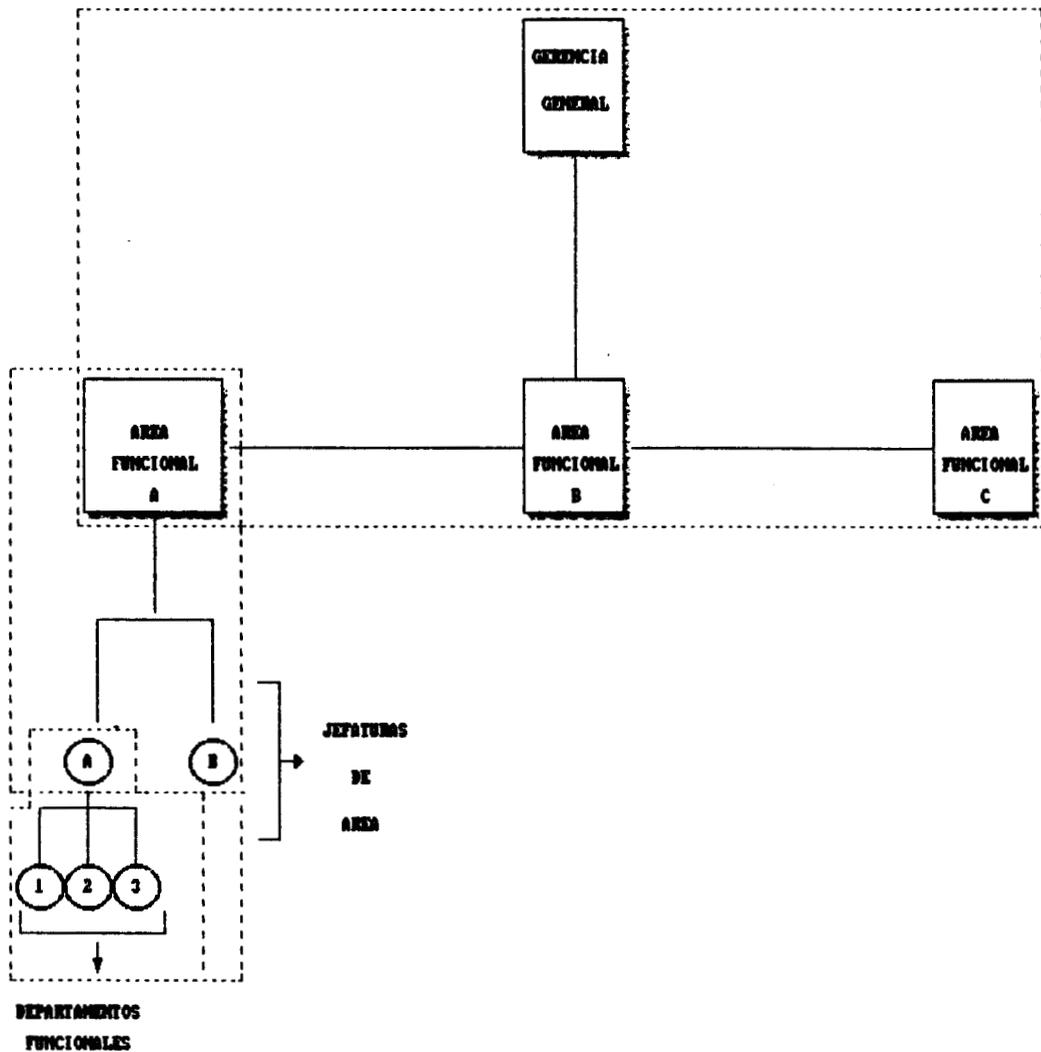
## ORGANIZACION FORMAL



< ANEXO 3.5 >

FUENTE: HAMPTON, DAVID B. ADMINISTRACION CONTEMPORANEA. Mc. GRILL - HILL, MEXICO, 1983, P.285

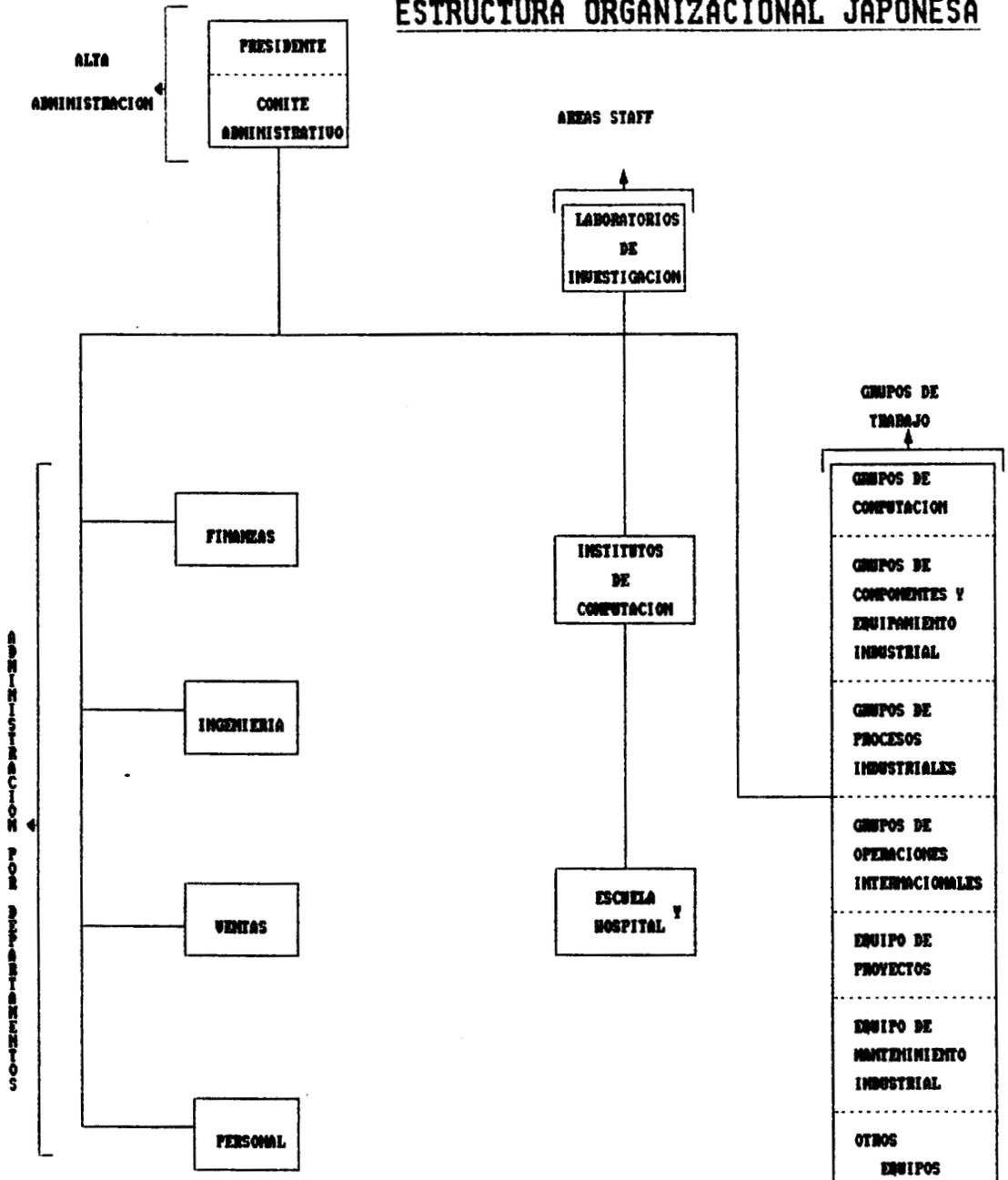
# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL COMO GRUPO INTERRELACIONADO



(ANEXO 3.6)

FUENTE: HAMPTON. IBID. P. 97

# ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL JAPONESA

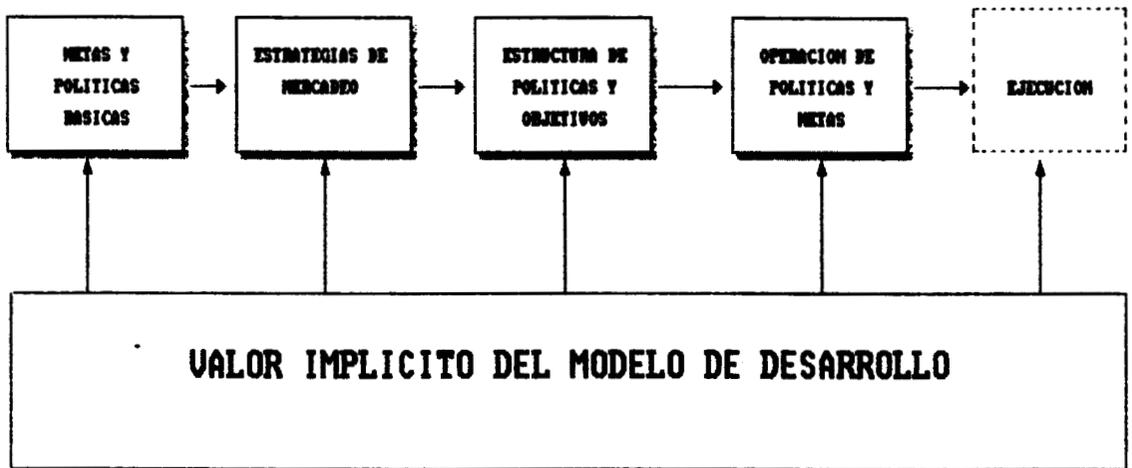


ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL  
DE HITACHI LTD. 1982.

FUENTE: TOTOHINO KONO  
STRATEGY & STRUCTURE OF  
JAPANESE ENTERPRISES  
TRADUCCION E INTERPRETACION  
PROPIAS.

(ANEXO 3.7)

## SISTEMA DE OBJETIVOS/METAS.

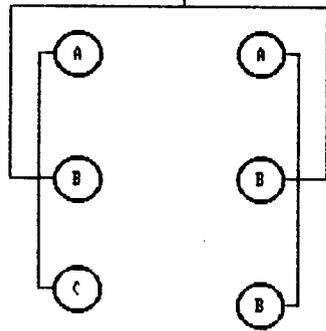
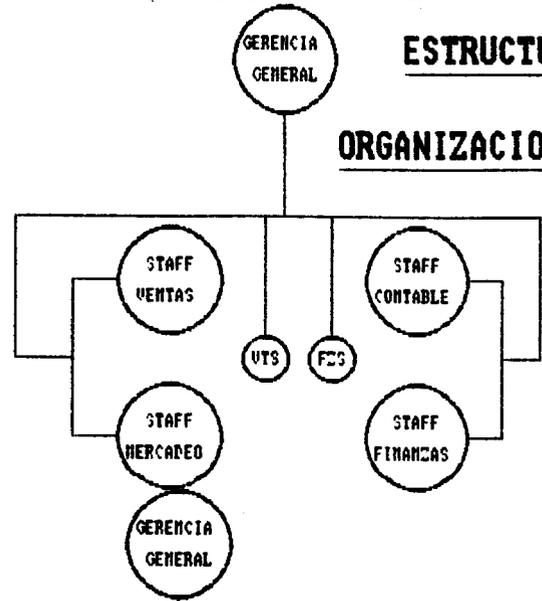
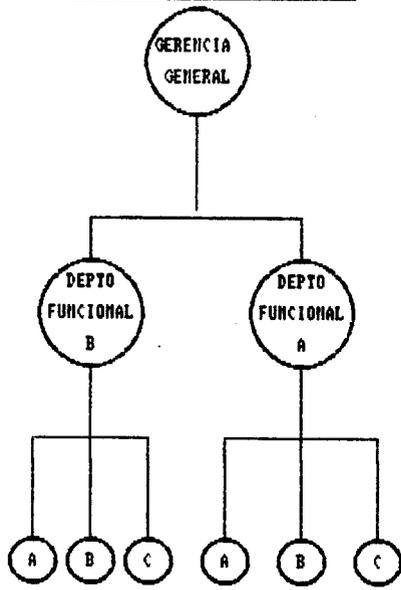


(ANEXO 3-B)

FUENTE: TOYOHIRO. (18)

# ESTRUCTURAS

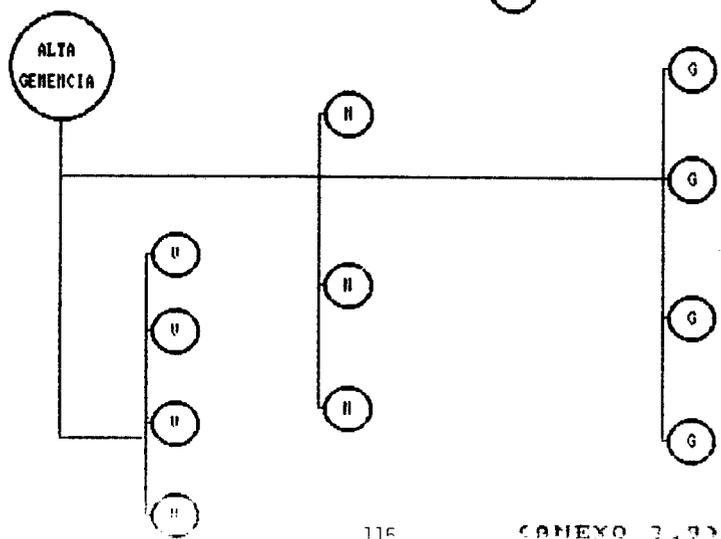
## ORGANIZACIONALES



ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL MATRICIAL

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE AL ANALISIS DE LAS OBRAS DE TONY LOUPE, TOYOHIRO KONO Y DAVID R. HAMPTON.

MODELO JAPONES



#### IV. CONTROL TOTAL DE CALIDAD.

Nuestro objeto de estudio son los círculos de control de calidad. Para ello fue necesario, en un principio, un análisis del contexto organizacional en que surgieron y se desarrollan, la filosofía sustento de su accionar operativo, así como analizar el objetivo de su existencia: el control de la producción y la calidad de los productos o servicios ofrecidos por la empresa y cómo la consideración de que los círculos de calidad no es una técnica aislada con principios y postulados independientes cuya aplicación es de exclusividad para el sector industrial, sino que pertenece a una filosofía más general de carácter integral: el control total de calidad (CTC), cuyo diseño e implementación no se centra únicamente en el aparato productivo, ya que hoy en día existen planes de implantación en el sector público.

Hablar del CTC es hacer necesariamente referencia al proceso de producción - control existente en el sistema industrial, desde las pequeñas factorías anteriores a la revolución industrial hasta las grandes y altamente operativas industrias de la actualidad.

Si partimos del supuesto de que la naturaleza de las operaciones industriales está tradicionalmente determinada por el modo productivo utilizado, ello implica el análisis del sistema productivo existente desde la época de la post - revolución industrial hasta los sistemas productivos utilizados hoy en día.

Los sistemas fabriles típicos utilizados desde entonces hasta nuestros días tienen como objetivo principal el control del flujo productivo, alcanzar la coordinación de instalaciones, hombres y procedimientos según lo planeado con los mínimos costos. Por tanto, la función de dirigir es un factor de suma importancia para que el ciclo productivo se realice sin ninguna alteración, desde la requisición de

materia prima hasta la obtención del producto terminado, cumpliendo con las especificaciones de diseño y la programación de tareas: en otras palabras, el control como factor esencial de todo sistema productivo a través de la evolución de las organizaciones ha sido motivo de múltiples análisis para alcanzar su máxima meta: evaluar el funcionamiento de producción y corregir a tiempo cualesquiera alteraciones al sistema productivo. Por tanto observamos que, para distintos tipos de producción, existen ciertos tipos de control.

Los sistemas de producción más típicos o representativos son los siguientes:

- Producción por trabajos pequeños o variados: organización en que las operaciones son de escasa duración, por lo cual hombres y máquinas funcionan de manera discontinua
- Línea de montaje: con flujos productivos continuos, por lo cual hombres y máquinas están dispuestos según una serie de operaciones necesarias para su fabricación.

Clases o tipos de control implementados para ello:

- Control por pedido: control del progreso de cada pedido a través de las sucesivas operaciones de su ciclo productivo.
- Control por flujo: control del ritmo de desarrollo de la producción en su paso de un punto de trabajo a otro.
- Control por bloques: control del proceso de producción por grupos o bloques de productos que requieren de los mismos procesos básicos; por ejemplo, la manufactura de prendas de vestir, al separar el artículo por los distintos colores, tipos de tela, etc.

Así, el flujo productivo se caracteriza por el sistema de control de proceso y la supervisión del producto terminado, la evaluación de sistemas, procedimientos, usos y especificaciones; en otras palabras,

de la calidad de los productos. Cabe hacer mención de que no existe una definición clara y específica de calidad, en la medida en que cada situación determina los parámetros de cierto producto o servicio con calidad; por tanto, en la tradicional estructura organizacional, el proceso de calidad se esquematiza de la manera siguiente:

( Ver anexo 4.1 )

Del modelo anterior se observa que el tradicional control de lo producido, de la calidad, es función de un departamento independiente de la estructura jerárquica funcional, del área producción. Actividad normalmente realizada por el departamento de ingeniería de control de calidad, cuyo objeto principal es evaluar la planeación, ejecución y análisis del producto terminal en todos sus aspectos partiendo de la concepción del producto a través de su manufactura, proceso, almacenamiento, distribución, mantenimiento, vida útil y de servicio. Sin embargo los grandes cambios que el aparato productivo ha sufrido en los años recientes han orillado a que las estructuras de las organizaciones modifiquen su clásica orientación de producción en grandes volúmenes a la producción por pequeños lotes de productos con alta calidad. Por lo tanto los factores que más han revolucionado la estructura organizacional son la tecnología y la evolución de los mercados , entre otros aspectos, lo cual a su vez ha desviado la atención del aparato administrativo a replantear la antigua concepción de calidad que se tenía, fundada en la idea de lanzar al mercado artículos que supuestamente el mercado aceptaría.

Por tanto, la intensificación en la lucha por los mercados demanda una serie de cambios hacia factores que paulatinamente han adquirido mayor importancia, como lo son el comportamiento del mercado

y la eficiencia, o bien la flexibilidad, la calidad y el servicio.

Las tesis actuales establecen que de los factores anteriores el rubro de la calidad es el de mayor trascendencia, esencia misma de los círculos de calidad, por consiguiente, el contexto determina hoy el diseño de las estructuras organizacionales orientadas a la calidad, altamente flexibles, con el objeto de que permitan realizar cambios, alteraciones y reformulaciones al proceso productivo sobre la marcha y no cuando el producto final ha sido elaborado, con los costos subsecuentes que de ello se originan.

Así las teorías administrativas vuelven sobre sus pasos al comprender que el control del flujo productivo no será alcanzado totalmente sobre la idea taylorista - fordista de implantación de controles para cada una de las actividades realizadas por el individuo, ya que hasta en el sistema más automatizado el trabajador consciente o inconscientemente aprovechará hasta el último resquicio para interrumpir el óptimo e ideal flujo continuo de la producción.

De esta manera la concepción tradicional de control de calidad ha evolucionado de la estrecha supervisión lineal: gerencia - supervisor - obrero, para fundarse en la tesis de responsabilidad global de toda la organización, sobre el ideal de control integral de calidad a todo orden y nivel de la organización.

El objetivo es hacer copartícipes a todos y cada uno de los elementos de que se compone la empresa de la responsabilidad de producir con calidad, base sobre la cual se desarrolla la función de los círculos de calidad.

El control total de calidad fue creado por Dr. A.V. Feigenbaum en la década de 1950, cuando fungía como gerente de operaciones de General Electric.

Según su propuesta de calidad total el CTC, es un estado psicológico-mental y un curso de acción que implica involucrar a todos los miembros de la organización.

Lo anterior se basa en la idea de calidad como factor primordial antes que cualquier otra cosa en la mente del individuo, definiendo calidad como: 'características del producto formadas por la ingeniería y fabricación que determinan el grado en que un producto cumplirá con lo esperado por el consumidor en términos de confiabilidad, utilidad y capacidad', por tanto, el CTC será el conjunto de conocimientos técnicos, analíticos y administrativos susceptibles de aplicación en cualesquiera etapas del proceso productivo.

De esta manera, todas la técnicas que giran en torno a la calidad, calidad total, calidad - productividad, etc., retoman los postulados iniciales de Feigenbaum. Entre los principales propulsores de las ideas de calidad encontramos a Deming, Jurán e Ishikawa, cuyas filosofías y metodologías operativas se esquematizan de la siguiente manera:

( Ver anexo 4.2 )

La esquematización anterior nos muestra algunos postulados afines a las ideas básicas de los diferentes autores, como son:

- El reconocimiento de que todo trabajo es un proceso global con una secuencia de fases interrelacionadas
- Aceptar que en todo este proceso es el trabajador quien posee los conocimientos del accionar operativo, por tanto al diseñar e implementar los mecanismos de control es de trascendental importancia considerar las opiniones de los trabajadores.

- Cada paso del sistema requiere de puntos de control que aseguren la calidad del proceso a través de herramientas diseñadas para ello, que van desde el tradicional control estadístico de calidad hasta el muestreo por aceptación, control de calidad del proceso y control de toda la organización.
- Se establece que todo problema de calidad tiene su origen en los planteamientos administrativos, por tanto, fallas en sistemas y procedimientos operativos sólo son efecto de tales ineficiencias
- Este proceso debe planearse a largo plazo.

Los procesos anteriores, así como las filosofías que los sustentan, son muy similares, el punto crítico a que todas se abocan es la reformulación del accionar administrativo. Por tanto un enfoque global hace necesario realizar un programa integral a todo orden y nivel.

El compromiso del CTC implica alcanzar la eficiencia a través de una alta operatividad a todo nivel jerárquico, desarrollando para ello una filosofía y cultura organizacionales que, al igual que en el caso japonés estipulen objetivos claros encaminados hacia la eficiencia de toda la organización.

Así el diseño e implementación de un sistema integral de calidad total requiere de ciertos factores condicionantes que garanticen el éxito.

Según opiniones de diversos concedores del tema así como de funcionarios públicos y directivos del sector privado, el CTC debe:

- En un principio realizar un estudio preliminar o análisis del clima organizacional, con objeto de conocer la pluralidad de puntos de vista, detectar los principales problemas, medir cuantitativa y cualitativamente el nivel de cultura de los individuos en lo tocante a calidad total, así como preveer la orientación que estas tesis

seguirán.

- Incorporar nuevas creencias y valores, normas e ideologías, en una palabra, crear una cultura organizacional orientada hacia la calidad
- Como punto básico, desarrollar e introyectar una conciencia de grupo hacia el mejoramiento constante tanto a nivel grupal como a nivel organizacional
- Diseño e implementación de un sistema de aseguramiento de calidad, mecanismo retroalimentativo o de control que permita asegurar que se aplique correctamente todo el sistema técnico - administrativo del CTC.
- Implantación de líderes en los puntos operativos clave del sistema ya sea supervisores o jefes de grupo, a fin de coordinar de manera integral el cumplimiento de los objetivos.
- Diseñar sistemas intensivos de capacitación y adiestramiento a todo el personal con el objeto de modificar las tradicionales formas de pensar, de vivir y de actuar con el objeto de insertar los valores primordiales del CTC.

En suma, el plan maestro del CTC debe realizar un cambio en la organización a través de cuatro puntos básicos a saber:

- 1) El establecimiento de políticas y estándares de calidad que deben difundirse y ser de conocimiento de todos los individuos de la organización.
- 2) Diseño de programas de capacitación constante para la calidad a objeto de lograr que todos los integrantes de la empresa estén conscientes del cambio.
- 3) Desarrollo tecnológico para la calidad con base en el diseño, investigación y desarrollo de técnicas y tecnologías; es decir, proporcionar el equipamiento necesario para llevar a cabo el cambio

con éxito.

- 4) Establecer una organización para la calidad con el objeto de orientar y coordinar el sistema, supervisando su operatividad y aceptación.

En nuestro país sólo determinadas empresas han sido capaces de asimilar e implementar el CTC a su diaria gestión. La mayoría de las empresas nacionales han optado por las dos variables más comunes que se conocen a nivel mundial:

- a) la política de cero defectos o hágase bien la primera vez
- b) el diseño e implementación de los círculos de control de calidad.

Empero ante la turbulencia del contexto que experimentan las organizaciones, actualmente cada vez más empresas tratan de incorporar los esquemas y filosofías de calidad total y otras, las más altamente operativas (multinacionales principalmente), implantan en estos momentos una de las más recientes técnicas japonesas: el Kaisen.

Como el objeto de estudio es el análisis de los círculos de calidad, al igual que el CTC, las demás técnicas administrativas sólo se mencionarán brevemente, dejando para futuros análisis un examen más profundo, de ellas.

## A) POLITICA CERO DEFECTOS.

La política de cero defectos o hágase bien la primera vez es una serie de técnicas orientadas a alcanzar una calidad y eficiencia altas en el trabajo; forma parte de un sistema macroglobal de control de calidad total.

Quienes abogan por la implantación del programa cero defectos sostienen que el individuo cree que es muy natural cometer cierto número de errores, haciendo uso de frases populares como: 'es de humanos errar, sólo las máquinas funcionan perfectamente, me eché un viva México', a través de la cuales trata de justificar las deficiencias en la realización de sus tareas o justificar algo mal hecho.

El objetivo de ésta técnica es identificar los errores cometidos por el trabajador, así como las deficiencias en la realización de las tareas con el objeto de reducirlas al máximo, es decir, poner énfasis en la calidad de la realización de las tareas. Por tanto, la idea central de ésta técnica versa sobre la tesis de que las actividades se realicen bien desde la primera vez con el propósito de reducir el margen de error, los desperdicios o los altos costos de operación esperando que el producto final tenga el mínimo de defectos e idealmente cero defectos.

Así, los trabajadores deberán luchar por alcanzar ésta meta, pero aunque ese objetivo no sea alcanzado, el empleado, debe esforzarse por realizar sus tareas de la manera más exacta posible de acuerdo con las especificaciones y lo planeado.

Los programas cero defectos se introducen como parte complementaria de los programas motivacionales proporcionados al trabajador, a la

vez que se otorgan bonificaciones a aquellos individuos que trabajan con cero defectos por ciertos períodos de tiempo. No obstante el objetivo no es producir cero defectos, en sí el punto crítico según la filosofía del CTC, es que el empleado se haga responsable de la calidad. Esto demanda que el trabajador realice una autoevaluación de su trabajo, califique la calidad de su tareas, realice su propia inspección a la vez que es capacitado en rubros de calidad y responsabilidad personal en el proceso productivo.

Así, para que ésta técnica administrativa funcione, es necesaria una constante capacitación y que la administración delegue responsabilidad y autoridad al personal de línea con el fin de esperar que un producto de calidad sea la recompensa, siempre con la idea del holismo hacia trabajador.

## B) EL KAISEN JAPONES

Massaki Imai en su obra " Kaisen la clave de la ventaja competitiva japonesa", establece que del total de corrientes administrativas que se manejan en la actualidad, las que giran en torno al CTC son las más atractivas.

El Kaisen es uno más de los subsistemas de la filosofía CTC. Kaisen significa mejoramiento continuo.

Esta técnica estipula dos acepciones desde el punto de vista administrativo:

- 1) mantenimiento y aseguramiento de las medidas correctivas ya adoptadas.
- 2) mejoramiento constante de estándares de medición.

El primer elemento señala la imperiosa necesidad de mantener estándares tecnológicos y de operación en los cuales se fijen políticas y procedimientos a seguir a nivel operativo - productivo, a la vez que se establecen una serie de medidas tanto preventivas como correctivas a objeto de lograr un flujo productivo de acuerdo con tales lineamientos, lo cual implica capacitación constante.

El segundo elemento refiere a una constante e incremental perfección de los estándares fijados para alcanzar una administración cada vez más eficaz.

Así, éste modelo de autoregulación está orientado hacia la perfección día tras día con base a una orientación más estrecha con el empleado.

El objetivo principal es lograr un constante mejoramiento y orientación de estrategias con el objeto de alcanzar una evolución gradual de la organización, para ello es necesario involucrar a todos los elementos de la empresa.

El paulatino y gradual mejoramiento está en función del mantenimiento preventivo y en su caso correctivo, no sólo a nivel operativo sino también en los niveles administrativos.

Así el mantenimiento irá en relación directa con el nivel jerárquico de que se trate.

Imai establece los siguientes elementos de la estructura organizacional:

- Alta dirección
- Administración media
- Supervisores
- Operarios

El mejoramiento se realizará poco a poco a través de los esfuerzos progresivos y de innovación.

Otro elemento que identifica este modelo es el de alta tecnología que es representado por empresas que desde su nacimiento crecen vertiginosamente, pero desaparecen de igual manera cuando algún elemento del contexto altera su funcionamiento.

Por lo tanto, una organización equilibrada es la que observa una estrecha relación entre el kaisen (mejoramiento) y la innovación.

El establecimiento del Kaisen implica, como en toda técnica del CTC, el compromiso y responsabilidad de la organización toda, en la cual:

a) la alta dirección debe tener la convicción, determinación de adoptar el sistema como estrategia competitiva, aprovechando al máximo los recursos con que cuenta, a la vez que se establecen políticas claras y objetivas con el objeto de implementar sistemas y procedimientos según sea el tipo de estructura que determine su implantación.

b) a la administración media le corresponde realizar en la práctica

las metas u objetivos establecidos en la planeación, fijando metas en cascada, así como mantener y mejorar los estándares establecidos e implantar programas de mantenimiento intensivo, lo cual coadyuvará a que el personal desarrolle sus capacidades para la mejor solución de los problemas.

c) el nivel de supervisión tiene como instrucción emplear el Kaisen en roles funcionales, orientando a los subordinados en torno a los planes formulados, procurando su realización mediante un buen sistema de comunicación, lo cual permitirá obtener un nivel alto de motivación tanto a nivel individual como organizacional.

d) los subordinados deben vincularse y enriquecer el sistema mediante sugerencias y participación a través de grupos pequeños de trabajo.

Su función es supervisar el buen seguimiento de los programas, los sistemas y los procedimientos establecidos a la vez que deberán buscar su desarrollo, lo cual se verá reflejado en una más eficaz realización de sus tareas.

Por consiguiente este sistema administrativo considera que la base fundamental es el mejoramiento progresivo, partiendo de la tesis de la constante mejora de calidad y productividad en productos y procesos productivos, los cuales se hallan en permanente mejora y autorrenovación del accionar organizacional.

El Kaisen está íntimamente relacionado con el CTC, centrándose en el mejoramiento del funcionamiento organizacional tratando tópicos como los siguientes:

- Constante renovación de estándares productivos
- Seguridad de nuevos productos
- Administración de proveedores
- Mejoramiento de la productividad, ventas, servicio, etc.

En otras palabras, Kaisen parte del reconocimiento de un problema o de la realización de ciertos proyectos a futuro. Así, esta técnica se orienta a la atención de problemas no sólo operativos sino también de carácter psicológico - motivacionales del individuo o del grupo de trabajo. Por consiguiente el Kaisen es un enfoque integral-humanista , con una filosofía participativa.

(Ver anexo 4.3 )

### C) JUSTO A TIEMPO

El justo a tiempo (JAT) se define de la siguiente manera:

"Es una filosofía industrial, de eliminación de todo lo que implique desperdicio en el proceso de producción, desde las compras hasta la distribución" (4)

Como vemos en la definición, el JAT es una filosofía que prácticamente va a eliminar todo lo que sea desperdicio, iniciando desde que se compran las materias y finalizando hasta que el producto es otorgado al cliente; es decir, es una filosofía que elimina todo lo que no agregue valor al producto.

A continuación pasaremos a ver los diferentes puntos a considerar en la implantación del JAT, así como los aspectos motivacionales del mismo.

Las empresas occidentales presentan diversos grados de éxito en la implantación de esta nueva filosofía de producción.

Existen, básicamente, dos variables principales que conforman el grado de éxito o fracaso de una organización en sus intentos por la implantación del JAT.:

- 1) Una es la razón por la cual se adopta el JAT.
- 2) La otra es si la compañía aborda el proceso de implantación del JAT de una forma estructurada.

Las organizaciones con los mejores resultados son las que procuran implantar el JAT para responder a los desafíos externos: ganar o conservar la participación en el mercado, mejorar la calidad y reducir el precio de venta.

4. Hay J., Edward. Justo A Tiempo, Norma, 1988 p. 45

Buscan que la fabricación sea un arma estratégica en la consecución de sus objetivos.

Por el lado opuesto, las empresas con los peores resultados son aquellas que piensan en el JAT simplemente como un método para reducir inventarios y no como un arma estratégica que le sirva para incrementar la participación del mercado en que actúan.

Para lograr los mejores resultados se recomienda la implantación del JAT en una forma específica y estructurada, en tres fases y seis pasos; que mencionamos a continuación:

#### **LA PRIMERA FASE: DEFINIR EL PORQUE**

En esta primera fase de implantación del JAT la empresa tiene que señalar la razón específica por la cual se embarca en el proceso. Esto se logra simulando una serie de imágenes de lo que podría llegar a ser la empresa si se decide a adoptar la filosofía JAT, para que posteriormente determine cómo esas imágenes se pueden incorporar dentro de una estrategia empresarial encaminada a aventajar a la competencia en el mercado y cómo la visión y la estrategia pueden abarcar a toda la organización.

En esta fase existen dos pasos que debemos considerar; el primero es de concientización, el segundo es de estrategia.

En el paso de concientización, las directivas deberán formarse una idea detallada y clara del JAT con el propósito de generar una serie de visiones del futuro relacionadas entre sí, las cuales son:

- 1) Visión del proceso físico
- 2) Visión del clima organizacional
- 3) Visión del mercado

En lo que toca al proceso físico, las directivas deben formularse

una idea de cómo podría y debería ser la empresa dentro de tres a cinco años en el ordenamiento físico de la instalación fabril y en el flujo de materiales por los procesos de compra, fabricación y distribución.

La visión del clima organizacional es una idea de cómo tendrá que ser éste para que el JAT se haga realidad en la organización.

En lo que toca a la visión del mercado, las directivas deberán convertir su visión cuantificada del proceso físico en un esquema mental de una serie de posibles oportunidades en el mercado para adelantarse a la competencia.

Posteriormente, la organización deberá efectuar la transición desde estas visiones hasta una estrategia coherente para desarrollar su potencial de manera selectiva.

La empresa deberá convertir esas visiones en una estrategia específica de producción y crecimiento de su participación en el mercado.

#### **LA SEGUNDA FASE: CREACION DE LA ESTRUCTURA**

Una vez formuladas la visión y la estrategia, la segunda fase puede empezar a tomar forma.

En la implantación del JAT entran en juego cuatro protagonistas claves: El comité directivo, un facilitador, los grupos encargados de proyectos y los jefes de grupos de proyectos.

A continuación explicaremos en qué consiste el papel de cada uno de los protagonistas:

El comité directivo debe ser encabezado por un alto ejecutivo. A menudo el comité está constituido por el gerente de planta o por quienes dependen directamente de él.

El comité directivo debe dirigir y convertir los temas de la visión

en prioridades de más corto plazo, debe garantizar que se ejecuten los programas apropiados y medir los resultados.

El facilitador debe ser una persona accesible y de confianza cuya función principal sea garantizar que el esfuerzo JAT siga su marcha y que se logren los objetivos, tanto a corto como a largo plazo.

El facilitador debe tener ciertas características, como la capacidad para poner en marcha algo, para dejar que otros ejerzan influencia y la lleven adelante, y que no se preocupe porque le reconozcan sus méritos.

Es preciso formar grupos de proyectos que se encarguen de cada proyecto piloto y que luego se ocupen de cada uno en la implantación del JAT, proyecto por proyecto.

Los grupos deben estar compuestos por miembros de la administración superior e intermedia, así como por empleados de la fábrica, los que pondrán en práctica los cambios. Cada grupo debe tener una meta específica y límites definidos.

Los jefes de grupos de proyectos tendrán que servir tanto de administradores del grupo como de enlaces con el comité directivo. Los jefes deberán tener disponibles unas seis horas adicionales para trabajar con el grupo y poder agilizar la marcha de implantación del JAT.

### **TERCERA FASE: PUESTA EN MARCHA DEL PLAN**

Las dos fases citadas anteriormente en el proceso JAT han de ser impulsados por el más alto de los funcionarios ejecutivos. En esta tercera fase las cosas son diferentes a medida que el comité directivo se afirma y cumple su misión. Aquí a las directivas les corresponde guiar y no dirigir, facilitar y no impulsar. Esta fase comprende tres pasos:

- 1) Proyecto piloto e implantación proyecto por proyecto.
- 2) Educación
- 3) Institucionalización.

La implantación proyecto por proyecto suele iniciar con los esfuerzos por establecer ciertas técnicas JAT. La agilización de las celdas de máquinas y los sistemas de hilar son oportunidades típicas para proyectos pilotos.

Otros proyectos piloto girarán en torno a áreas externas de oportunidades, tales como compras, o bien operaciones no fabriles como los procesos de tramitación.

Mientras se desarrollan los proyectos, debe cumplirse una tarea de capacitación, con el propósito de que los empleados adquieran las habilidades necesarias para llevar a cabo el JAT. Esta capacitación en el trabajo permite ver y experimentar lo que se requiere para hacer el JAT una realidad, es decir, lograr su institucionalización.

#### **LINEAS Y CIRCULOS.**

Cuando se empezó a diseñar este proceso de tres fases y seis pasos para la puesta en marcha de la metodología JAT se visualizó como un proceso lineal en el cual era preciso completar una fase antes de emprender la siguiente.

Hay dos razones principales por las cuales el esquema lineal de implantación del JAT resulta insuficiente.

Una es que la progresión lineal implica que al llegar al final el proceso habrá terminado. Con el JAT se busca el mejoramiento continuo, es la segunda razón.

Realmente el proceso no es lineal sino circular, así como un molinete; véase la siguiente figura:

( Ver anexo 4.4 )

Cuando la rueda ha girado una vez se elimina la concientización. Después de tres o cuatro vueltas, tal vez la fase educativa se haya completado y se elimine también. El molinete seguirá girando de estrategia a proyecto y de capacitación a institucionalización y así hasta llegar de nuevo a la estrategia.

#### EL PAPEL DE LAS DIRECTIVAS.

La fuerza más eficaz detrás del movimiento JAT es un presidente o vicepresidente de división, un gerente general u otro funcionario fuerte.

Como muchas ideas del JAT son contrarias a los conceptos tradicionales de la industria, la implantación puede ocasionar grandes tensiones que trasciendan las fronteras de los departamentos. Para ello debemos contar con un clima organizacional propicio, el cual se compone de:

- Un fuerte liderazgo del presidente
- Una ética en toda empresa que sea propicia para la innovación y haga sentir a los empleados que su participación es importante
- El trabajo en equipo dentro de los departamentos en todos los niveles de la empresa, así como la cooperación entre los departamentos.
- Personas cuyas destrezas sean acordes con los requerimientos del cargo y que se sientan motivados a contribuir al mejoramiento de la empresa.

Gracias a este clima en la empresa, el presidente podrá reunir los diversos elementos para logra el éxito del JAT.

El atributo más importante del presidente o del alto funcionario que

debe encabezar el esfuerzo JAT es su opinión respecto del área a revitalizar o fortalecer y su capacidad de transmitirlo a otros. Una parte de esta tarea es el comportamiento. El líder deberá actuar de una manera que sea ejemplar para los demás.

Estos son los puntos operativos que se deben tomar en cuenta para la exitosa implantación del JAT, sin embargo no son los únicos, existen otros aspectos de carácter administrativo y psicológico que deben tomarse en consideración.

#### **JUSTO A TIEMPO. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.**

El JAT, por ser el sistema quizá más avanzado de entre las técnicas del CTC, requiere para su implantación de una serie de elementos de suma importancia, los cuales a continuación se mencionan:

- . Un radical cambio en la mentalidad prevaleciente
- . Desarrollo de sistemas motivacionales
- . Impulso a la participación
- . Alta funcionalidad de los círculos de calidad
- . Constante capacitación, enriquecimiento de tareas, entre otros aspectos.

La implementación del sistema justo a tiempo implica la modificación de los conceptos administrativos y de las actitudes adoptadas que rigen la vida organizacional, la cual expresada tanto en el diario accionar operativo como de la cultura organizacional, brinde entre otros aspectos:

- Alcanzar la anhelada excelencia a través de una alta eficiencia de la estructura organizacional interna, tomando en consideración la gran injerencia del medio
- De entre el total de actividades sucesivas del proceso productivo

retener aquellas claves que agregan valor al producto.

- Trabajar bajo la filosofía de mejoramiento continuo
- Volver los ojos hacia las bondades y capacidades del individuo bajo un enfoque humanista

En lo tocante a los aspectos motivacionales, esta técnica, al igual que otras fundadas en las ideas del CTC, requiere de una amplia participación de todo el personal de que se compone la organización, lo cual puede expresarse bajo la siguiente ecuación:

$$\begin{array}{rcccl} & \text{Sentido de} & & \text{Esperanza de} & \\ & \text{Participación} & + & \text{prosperidad} & = \text{JAT} \\ & \text{y compromiso} & & \text{y progreso} & \end{array}$$

El objetivo es crear un ambiente en el que el individuo se sienta realmente motivado a fin de lograr su voluntaria participación y desempeño en todas aquellas actividades necesarias para el óptimo funcionamiento del sistema; es decir, diseñar e implementar canales de participación que fomenten lluvias de ideas, comentarios, sugerencias, etc; las cuales, si son tomadas en consideración y puestas en práctica brindarán grandes beneficios, creándose así un llamado círculo virtuoso:

motivación ---- Participación ---- de opiniones ---- y, por ende,  
y sugerencias participación.

Asimismo es necesaria la implementación de un sistema retroalimentativo que de alguna manera muestre, cuantitativa o cualitativamente, el funcionamiento del sistema, el cual debe considerar los siguientes elementos:

- Ser específico en los datos ofrecidos
- Ser los más rápido posible
- Estar en relación directa con los objetivos del sistema:
  - . calidad
  - . nivel de inventarios
  - . ciclo productivo
  - . tiempo de alistamiento o preparación de máquinas
  - . cantidad y volumen de sugerencias

El impulso a la participación del empleado ya sea individualmente o en grupo permitirá una pluralidad de puntos de vista, los cuales serán de gran utilidad en la medida en que se brindarán canales de comunicación y sistemas de información para el análisis de problemas relativos a calidad, reducción de costos, desperdicios, inventarios, ciclo productivo, niveles de productividad etc., o bien para la discusión de temas relativos a incentivos de tipo económico y no económico, seguridad e higiene, entre otros aspectos. Siempre basados en la idea de que el empleado por tener relación directa con el sistema productivo será quien aporte las mejores y más idóneas proposiciones para el buen funcionamiento de la técnica, lo que si se desarrolla a nivel grupos de trabajo o círculos de calidad, las opiniones y sugerencias serán más vastas y ricas. Con ello se enriquecerá la visión productiva y funcional de la organización.

El sistema JAT, al ser una técnica de producción flexible adaptada a los cambios de la demanda, requiere tanto de procesos como de actividades perfectamente coordinadas para fabricar ciertos artículos en un tiempo límite. Lo anterior demanda una alta funcionalidad a nivel operativo y una normación y desempeño eficaz de los grupos de trabajo.

Para el caso del JAT, los círculos de calidad deberán ser altamente funcionales en la medida en que sus miembros estén predispuestos a trabajar de manera conjunta, enfrentar riesgos y problemáticas planteadas, cuenten con el apoyo y compromiso de sus integrantes y estén al día en lo que se refiere al papel jugado por el grupo en su conjunto.

Así, el funcionamiento del grupo es considerado como algo natural y normal en el proceso productivo, trayendo consigo una mayor participación, más y mejores ideas, individuos bien capacitados al diario mejoramiento, etc.

En relación con la capacitación y al enriquecimiento de tareas, se puede observar que el JAT requiere de ciertos cambios considerables así como de la implementación de programas permanentes y actualizados.

El rubro capacitación es un elemento altamente significativo ya que el proceso productivo al exponerse directamente a la variabilidad de la demanda requiere de individuos bien capacitados en distintas actividades, la relación en el trabajo es constante dado que en cierto momento puede cambiar de máquina o celda, de actividad, parar en caso de retrasos, atender la calidad de lo producido así como del mantenimiento del equipo, etc.

A la par con lo anterior el JAT establece necesariamente un constante enriquecimiento de tareas o actividades ya que la variabilidad del sistema hace que el individuo realice diversas funciones, intercale actividades diversas y en ocasiones realice programas de producción propios y soluciones particulares para ciertas problemáticas existentes a través de diversas técnicas de trabajo.

Así para alcanzar con éxito el ideal de producir justo a tiempo en la organización deberán de funcionar de manera óptima y eficiente

todos y cada uno de sus elementos. Empero, en la implantación de ésta o cualesquiera otras técnicas orientadas hacia el individuo, es normal enfrentarse a una serie de barreras que impedirán el buen funcionamiento del mismo, como son:

- Impreparación y deficiencias en el conocimiento del accionar operativo y de gestión del sistema JAT.
- Participación limitada y por consecuencia una baja motivación del personal, lo que implica pobres niveles de compromiso, propiedad y responsabilidad
- Renuencia al cambio
- Diseño e implementación de incentivos inadecuados
- Necesidad de un liderazgo diferente, etc.

Por tanto, antes de implementar un programa JAT se deberá crear un ambiente propicio que garantice máximas posibilidades de éxito.

## D) CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD

### ¿QUE SON?

"Son un programa a través del cual grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en el lugar de trabajo, dichos trabajadores se capacitan y orientan a la solución sistemática de problemas en su lugar de trabajo"(1)

Son parte de un movimiento que pretende que la participación de los trabajadores en el proceso administrativo (Planeación y control) se amplíe de forma considerable dentro de las empresas para otorgarle a éstos más campo de decisión.

Otro autor nos propone la siguiente definición "Los Círculos de Control de Calidad (C.C.C.) se integran por un pequeño número de empleados pertenecientes a una misma área de trabajo, que se reúnen voluntariamente para estudiar técnicas de control de calidad y productividad"(2)

El número de empleados que se maneja para la integración de un CCC va desde cuatro hasta quince miembros; todo depende del tamaño de la organización.

Hay cuatro aspectos principales, desde nuestro punto de vista, en la integración de los CCC.

1) Debe buscarse la participación voluntaria del personal

1.-Ouchi Williams. Teoría z, Fondo Educativo Interamericano, Méx. p. 27.

2.-Philip C. Thompson. Círculos de Calidad, ed. Norma, Méx. p. 03

para la formación de los CCC.

2) Los integrantes deben ser capacitados en sinergia de grupos, análisis estadístico de problemas y toma de decisiones.

3) Es necesario que los integrantes del grupo pongan en práctica las soluciones propuestas y así mismo verifiquen los resultados.

4) Los miembros deben reunirse periódicamente y de ser posible en horas de trabajo, en caso contrario dicho tiempo debe ser pagado y considerado como una percepción extra para los miembros.

Es preciso mencionar que los miembros del círculo son los que eligen los problemas y proyectos sobre los cuales desean trabajar.

Los círculos recopilan la información y la organización les otorga todo el apoyo necesario para el análisis y solución de problemas.

Los círculos son aconsejados y orientados por un asesor, quien debe pertenecer a la misma área de trabajo, pero no debe ser miembro del grupo. Dicho asesor debe asistir a todas las reuniones del grupo.

Véase el esquema del (anexo 4.5) donde se ilustra mejor la forma de laborar de los CCC.

Mediante el esquema podemos agregar que es la directiva, en última instancia, la que decide si acepta o no la solución propuesta por el CCC.

Cabe aclarar que en un principio los CCC fueron aplicados al nivel operativo; es decir formados en el área de producción.

Actualmente los CCC son aplicados a diferentes niveles administrativos y solucionando diversos problemas. Por ejemplo, se pueden formar los CCC en finanzas, concretamente en la función

crédito y cobranza con el objeto de agilizar la cobranza; también son aplicados en hospitales, universidades, etc. Un círculo puede formarse en cualquier empresa no importando el giro de la misma. Siempre y cuando se tengan los elementos necesarios para su formación y se cuente con el clima organizacional propicio.

### OBJETIVOS DE LOS CCC

A continuación enunciaremos los objetivos más sobresalientes de de los CCC.

-Contribuir a mejorar y desarrollar integralmente a la organización. Es decir para que exista un esfuerzo integral de calidad requiere que cada una de las unidades de trabajo, vinculadas con los demás coadyuven a dar la calidad total al cliente, en términos de satisfacción. Además de esta función global de la empresa hay otros aspectos importantes: Reducción de costos, productividad, tiempos de revisión, seguridad y eficiencia.

-Respetar el lado humano del individuo y construir un lugar en el cual los trabajadores sientan que vale la pena trabajar en grupo. Aquí se parte de la idea (contraria al taylorismo) que la persona no es una máquina, sino que es un ser humano que si se le brinda la oportunidad puede desarrollar sus habilidades y explotar todo el potencial que posee.

También se considera que las personas, no pueden actuar solas, sino que necesitan organizarse, compartir experiencias y reforzar los lazos de unión del grupo y compartiendo el lema de que juntos

lo hacen mejor.

-Explotar de lleno todo el talento humano del individuo, es decir que el individuo tiene capacidades mentales que la directiva de la empresa puede aprovechar de manera eficaz en la consecución de sus objetivos.

-Reducir errores e incrementar la calidad; esto en otras palabras significa productividad y competitividad de la empresa a todos sus niveles. Con la calidad como estandarte, una empresa puede ingresar a la globalización de los mercados, es decir ser más productivos y competitivos a nivel mundial. Es por eso que actualmente las empresas mexicanas deben de mejorar la calidad e incrementar la productividad para no verse en problemas con la apertura comercial tan en voga actualmente en nuestro país.

-Incrementar la motivación de los trabajadores para que desempeñen sus funciones de una manera más eficiente.

-Promover más involucramiento en el trabajo, es decir, desarrollar en los empleados la mentalidad de que unidos lo hacen mejor.

Y además que esto ocasiona una mejora en su calidad de vida

-Crear en los trabajadores la capacidad de resolver problemas dentro de sus áreas de trabajo. Detectando ellos mismos los problemas que les afectan y proponer soluciones o resolverlos directamente.

-Mejorar la comunicación en la empresa, es decir crear un sistema de comunicación, en donde la organización obtenga la información necesaria en el momento oportuno para optimizar la toma de decisiones. La información es uno de los puntos claves en la administración de una organización.

-Establecer un ambiente de mejor higiene y seguridad. Con esto los CCC deben en una organización buscar la seguridad del lugar donde laboran, disminuir accidentes y utilizar en armonía todo el equipo necesario para su propia seguridad y bienestar.

-Los CCC deben en última instancia mejorar la calidad de vida del trabajador y de la organización.

"El desarrollo de los CCC deben satisfacer la necesidad del ser humano de la autorrealización y el sentido de pertenecer a un grupo, lo cual no sólo significa sentir orgullo por el logro alcanzado, sino además se crea una sinergia que eleva el potencial del círculo"(3)

De acuerdo a este autor, se puede utilizar la clasificación de Maslow, en la cual los CCC deben satisfacer las necesidades del ser humano de autorrealización, reconocimiento y pertenencia, como se indica en el esquema del ( anexo 4.6 ).

Por último, diremos que los CCC deben de diseñar una estrategia muy amplia, un movimiento integral hacia la calidad, y disponer de una capacitación y metodología para diagnosticar y resolver problemas e implantar mejoras en su lugar de trabajo.

Es importante mencionar que uno de los principales pilares de los CCC debe ser la capacitación continua, es decir que con los CCC los trabajadores pueden desarrollar otras actividades ya sea de su mismo departamento o de otras áreas de la organización pero para poder lograrlo, es necesario un programa de capacitación, tan potente que contribuya a que los CCC funcionen de una manera óptima en la organización.

3.-Acle T. Alfredo. Planeación Estratégica, Grijalbo, México, 1989, P. 205

## ESTRUCTURA Y PROCESO

Para su debida aplicación los CCC dentro de una organización deben contar con una estructura bien definida y un proceso claramente establecido, para que contribuyan de una manera más eficiente al logro del control total de calidad.

La estructura de un círculo básicamente es la forma en como está integrado el grupo y se determina de acuerdo al lugar que ocupan los miembros dentro de la organización. El esquema del ( anexo 4.7 ) ilustra mejor lo dicho.

Debido a que el asesor dentro de los CCC debe tener una capacitación muy potente para dar respuesta a las interrogantes que surjan a lo largo de las sesiones que se realicen. Es pertinente aclarar que las funciones que realizan tanto el asesor como el supervisor son totalmente distintas en la operación de los CCC. El primero es una persona que presta asesoría al círculo y que no necesariamente debe pertenecer a la organización.

El segundo, obviamente debe pertenecer a la organización y ser de la misma área de trabajo como puede apreciarse en el esquema anterior.

En lo que toca al proceso o la forma como labora un CCC se pueden identificar cuatro puntos que son:

- 1) Identificar problemas, estudio exhaustivo de las técnicas para mejorar la calidad y productividad, lo cual los tiene que llevar necesariamente al diseño de las soluciones.
- 2) Explicar al nivel gerencial la solución propuesta por el grupo, con el propósito de que los expertos decidan cuales son las soluciones más viables.

3) Ejecución de la solución por parte de la organización en general .

4) Evaluación de la propuesta por parte de los CCC y de la empresa.

Ampliando el punto número dos, si la organización no autoriza la ejecución de la solución propuesta el CCC debe volver a analizar el problema y determinar la solución más óptima. Por ejemplo, si es para cambiar el diseño de un producto y la gerencia no lo autoriza, lo cual puede ser por múltiples causas el círculo, una vez que replanteó el problema determina nuevamente las soluciones y las presenta una vez más para su aceptación.

En el (anexo 4.8) mostramos ambos casos (cuando se autoriza la ejecución y cuando sucede lo contrario).

Después de haber descrito brevemente la estructura y el proceso de los CCC pasaremos a continuación a lo que es la metodología e implantación.

## **METODOLOGIA E IMPLANTACION**

Es indispensable tener una comprensión clara y precisa de cual es el trabajo y el sistema de funcionamiento de un CCC, como requisito previo a la implantación.

Como ya se mencionó, en esta parte del trabajo, un CCC es un grupo de personas que normalmente trabajan juntas y que se reúnen periódicamente para identificar un problema que les afecta y recomendar una solución o solucionarlos directamente; si es que no se necesita autorización gerencial.

Lo primero que un círculo debe hacer es aprender las técnicas

de solución de problemas, es aquí donde entra en juego el asesor o facilitador. Después cada miembro identifica los problemas que tienen en su puesto de trabajo o las mejoras que desean realizar y se lo exponen al grupo, para que en conjunto traten de resolverlos.

Se hace una lista de todos los problemas que aquejan a cada uno de los integrantes. Mediante las técnicas de solución de problemas (tratadas posteriormente) se trata de jerarquizar los problemas para después elegir uno que lógicamente sea el que más efectos negativos tenga para la organización en general.

De allí se procede a la recolección de la información, datos numéricos y cifras que van a reemplazar a las opiniones o suposiciones que se tenían. Con la información que se obtiene se hacen gráficas para precisar la naturaleza del problema e identificar las causas que dan origen al mismo.

En algunas ocasiones los problemas analizados los puede resolver directamente el círculo, pero frecuentemente envuelven procesos integrados con otras áreas o con otros círculos, o sobrepasan la capacidad técnica del mismo, o se requiere apoyo y autorización de los niveles más altos de la organización para poner en marcha las soluciones.

Una vez autorizados o que la gerencia les haya brindado el apoyo necesario, se formula una estrategia que permita solucionar los problemas de la manera más eficiente posible.

En toda resolución de problemas el CCC debe, de ser posible, hacer un análisis de costo-beneficio para presentarlo a la gerencia de una forma más convincente.

Una vez que se ha comprendido por parte de la gerencia, la forma de operar de los círculos se procede a su implantación.

Establecer un programa de CCC requiere tiempo y esfuerzo ya que se trata de integrarlos de manera estable y permanente en la organización.

El primer paso, es explorar el apoyo que puede haber entre los distintos niveles de la empresa, el apoyo que puede brindar el sindicato y los trabajadores son de trascendente importancia.

Es muy importante, que si hay un sindicato en la organización comprometer su participación en los CCC. Es necesario establecer contacto con un representante del sindicato y pedir su opinión para la implantación de los círculos.

Philip Thompson nos hace una advertencia "que ni el sindicato ni la gerencia deben tratar de incluir los CCC en su contrato laboral ya que de hacerlo se iría en contra del principio del esfuerzo común y de asociación. Cuando los círculos forman parte de un contrato laboral, inevitablemente se convierten en un punto más de negociación, acerca del cual cada uno de los lados tendrá condiciones que imponer."(4)

Como segundo paso, se crea un comité que represente los diferentes niveles y áreas de la organización, el cual tendrá la obligación de planear, definir objetivos y metas, políticas y hacer evaluaciones conforme se vaya avanzando.

Posteriormente se nombra un asesor, el cual tiene que ser capacitado para que asesore al círculo la mayor parte del tiempo posible.

Después se establecen las políticas. A continuación mencionamos

algunos puntos que son útiles en esta parte del programa:

- Definir cómo se va reclutar a los voluntarios
- Cuántos círculos se van a formar
- Cuales serían sus limitaciones
- Cómo sería la forma de evaluarlos
- La forma en que se deben de otorgar las recompensas
- Cada cuando se van a reunir
- Dónde se van a reunir
- Etc.

Estos son algunos de los puntos que debemos tener presentes en la implantación de los CCC.

El autor mencionado anteriormente nos dice que básicamente hay dos estrategias para la implantación de los CCC:

- 1) De arriba hacia abajo
- 2) De abajo hacia arriba

En el primer caso se prepara, instruye y organiza a los gerentes del alto y mediano rango, esto presupone que no es posible promover los CCC sin antes crear un ambiente receptivo en toda la empresa, principalmente en la gerencia. Con esta estrategia los CCC son los últimos que se forman como se aprecia en el (anexo 4.9).

En una estrategia de abajo hacia arriba los círculos se forman primero. Los diferentes niveles administrativos después aprenden a manejar las nuevas políticas de la organización y a entender la nueva filosofía organizacional que traen consigo los CCC. El esquema anterior nos ayuda a comprender mejor lo dicho.

Desde nuestro punto de vista, la estrategia que mejor funciona es la de arriba hacia abajo, ya que primero se crea el clima

propocio y después de forman los CCC, lo que les da más probabilidad de éxito.

### **HERRAMIENTAS UTILIZADAS POR LOS CCC**

Las técnicas más usadas para la resolución de problemas por los CCC son las que se mencionan a continuación. Dichas técnicas si son bien utilizadas por los miembros del círculo ayudan a resolver aproximadamente el 95 % de sus problemas.

- 1) Diagrama de Pareto
- 2) Histograma
- 3) Diagrama causa-efecto
- 4) Diagrama de dispersión
- 5) Estratificación
- 6) Gráficas en general y gráficas de control
- 7) Hojas de verificación

A continuación explicamos cada una de estas herramientas auxiliares de los CCC.

#### **DIAGRAMA DE PARETO**

Es una gráfica de barras que clasifica, en forma descendente, el tipo de fallas que se analizan en función de su frecuencia. Permite observar en forma acumulada la incidencia total de las fallas o factores estudiados.

Este diagrama facilita clasificar los problemas en orden de importancia, diferenciando aquellos que podrían definirse como vitales de los otros que son triviales, lo cual permite concentrar los esfuerzos en los primeros.

Para ser más explícitos, supongamos que tenemos una empresa que fábrica artículos electrodomésticos con maquinaria recién adquirida la cual presenta constantemente una serie de problemas sintetizados y representados en un diagrama de Pareto, tal como se aprecia en el siguiente cuadro estadístico y en el diagrama de Pareto del ( anexo 4.10 )

origen de la falla	no.de veces	porcentaje	
		parcial	acumulado
bujias	30	55%	55%
motor	15	25	80
sistema elec.	10	20	100

Del análisis del cuadro estadístico y de la gráfica podemos concluir que el problema vital son las bujias, puesto que representan el 55% del total de las fallas. En tanto que las fallas en el sistema eléctrico podría clasificarse como un problema trivial.

Con esta técnica los CCC determinan cuales son los problemas que deben de atacar para solucionarlos.

### HISTOGRAMA

Para explicar esta parte, retomemos el problema de las bujias, supongamos que acudimos al fabricante que nos vendió las máquinas para reclamarle. Este nos muestra un histograma, donde ha clasificado todas las quejas que ha recibido con base en la duración de las bujias, con el propósito de concentrar sus esfuerzos en aquellas que están por debajo de los límites

establecidos. Como puede apreciarse, ( el anexo 4.11) nos presenta un ejemplo de un histograma.

### DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

El valor principal de esta técnica es que representa en forma ordenada todos los factores causales que pueden originar un efecto específico.

El principio del diagrama consiste en establecer que el origen o causa de un efecto puede encontrarse en : 1) los materiales utilizados, 2) El método empleado, 3) El equipo y 4) La mano de obra. Si algún elemento fundamental para resolver el problema no puede clasificarse dentro de estas cuatro categorías, deberá añadirse por separado.

Este diagrama es un punto de partida que permite pasar más adelante a un análisis detallado evaluando causa por causa, procurando encontrar y resolver aquella que sea la responsable del efecto que deseamos controlar.

El diagrama causa y efecto puede utilizarse también por etapas en un proceso, subdividiendo cada una de ellas en todos los elementos que la integran para tener una visión sistemática de los factores que intervienen en el proceso de que se trate.

En síntesis, el diagrama causa y efecto es una herramienta básica en el control de la calidad y constituye una de sus partes más activas, dado que estimula a los participantes cuando sus puntos de vista son expuestos y tomados en cuenta.

## **DIAGRAMA DE DISPERSION**

Este diagrama permite observar la relación que existe entre una supuesta causa y un efecto. Su uso permite comprobar o verificar las hipótesis que pudieron haberse desprendido del análisis del diagrama causa efecto. Por ejemplo, supóngase que el día en que más rechazos hay en una planta ensambladora coinciden con los de un alto ausentismo. Lo que probablemente ocasiona que personal poco adiestrado, ante la ausencia de su inmediato superior tenga que hacerse cargo de algunas funciones para las cuales no está preparado. Fenómeno que se observa claramente en el diagrama de dispersión del anexo 4.12

## **ESTRATIFICACION**

El propósito que se persigue con este análisis es similar al histograma, pero aquí se clasifican los datos en función de una característica común. Por ejemplo, la máquina, el obrero o el lugar donde fue realizado con lo cual se profundiza en la búsqueda y verificación de causas que pretendemos encontrar y resolver. Siguiendo con el caso anterior, se encontró que efectivamente las desviaciones ocurrieron en máquinas a cargo de los obreros menos adiestrados. En el anexo 3.10 mostramos un ejemplo de esta técnica.

## **GRAFICAS EN GENERAL Y GRAFICAS DE CONTROL**

Para observar la calidad de determinado producto, se puede emplear una variedad de gráficas: de puntos, líneas, barras, pastel, etc. lo primordial es que sean explícitas, por lo que

debemos seleccionar aquella que represente con más objetividad lo que deseamos representar y que permita una comprensión rápida y exacta.

Las gráficas de control son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso de producción, es decir que se hacen sobre la marcha, lo que permite observar el comportamiento de una variable en función de ciertos límites preestablecidos. Por ello es uno de los instrumentos de autocontrol más importante y resultan muy útiles como apoyo al diseño de los diagramas de causa y efecto. Véase el esquema del anexo 4.13 para apreciar mejor lo dicho.

#### HOJAS DE VERIFICACION

Un aspecto fundamental en el análisis de cualquier problema, es partir de información confiable que haya sido recolectada en forma correcta. Para tal fin se utilizan las hojas de verificación cuyo efecto permite la recolección de datos de manera ordenada y simultánea al desarrollo del proceso. De ahí que se considere también como instrumento para el autocontrol orientado a la inspección, a partir del cual se pueden trazar gráficas y diagramas de Pareto, con el fin de profundizar sobre las posibles causas de defectos en el producto.

En el esquema del anexo 4.14 mostramos el ejemplo de una hoja de verificación.

Todas las técnicas mencionadas en este apartado son las herramientas principales, que los CCC deben de aprender a utilizar para auxiliarse en la resolución de sus problemas o mejoras en su área de trabajo o mejoras en el producto y/o servicio.

## **BENEFICIOS PARA LA ORGANIZACION**

Una vez que ya expusimos los diferentes puntos que integran los CCC, es necesario presentar algunos de los beneficios que se derivan con la adopción de los CCC por parte de la organización.

Los beneficios son para ambos entes, es decir, se beneficia la organización y también se beneficia a los trabajadores. Nosotros en esta parte del trabajo no vamos a entrar en discusión de quien se beneficia más, en la parte de conclusiones expondremos nuestros puntos de vista al respecto, por lo pronto dejaremos al criterio del lector para que exprese libremente su opinión.

Los beneficios para la organización son los siguientes:

1) Mejoran la calidad del producto y/o servicio que la empresa produce u otorga, asimismo incrementan la productividad de la misma.

2) Hacen a la empresa más competitiva

3) Se reducen las pugnas entre organización y trabajadores como son:

a) Tiempo perdido

b) Accidentes

c) Ausentismos y llegadas tarde

4) Son un medio eficaz para controlar a los trabajadores

En las siguientes líneas describiremos cada uno de los puntos arriba mencionados.

### **MEJORAN LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD**

Con el establecimiento de los CCC en una empresa ayudan a mejorarla calidad del producto y/o servicio; es decir, los CCC a

través de las técnicas para la resolución de problemas (tratadas en sus respectivos puntos) detectan cuales son los problemas que afectan la calidad del producto y determinan las soluciones, mejorando con esto la calidad del mismo. Para la empresa a través de esta técnica de administración moderna, su énfasis principal, su filosofía única es la calidad para incrementar las utilidades de la empresa a largo plazo.

Esto es los CCC son también una forma de inversión que con el tiempo dan enormes beneficios a la empresa. Los CCC no deben considerarse como un gasto, sino todo lo contrario.

Con el énfasis en la calidad, la empresa otorga a sus clientes mejores productos y mejores servicios.

En lo que respecta a la productividad, la empresa incrementa la misma cuando los CCC ponen de lleno todo su talento en la solución de problemas, es decir, reduciendo los tiempos muertos, costos y materiales; produciendo con ello más con menos y haciendo las cosas bien desde la primera vez.

### **COMPETITIVIDAD**

Las organizaciones, al tener como estandarte calidad y productividad son más competitivas en el sentido de que al ser más eficientes pueden competir tanto en el entorno nacional como internacional con grandes probabilidades de éxito, es decir buscan la excelencia a todos los niveles, logrando con ello ingresar a la globalización de los mercados, tan en voga en nuestros días con la apertura comercial de nuestro país.

Los CCC pueden contribuir para que las organizaciones mexicanas sean más competitivas. Para que nuestro país sea más productivo y no nada más consumidor de lo que otros producen.

#### **REDUCCION DE CONFLICTOS EMPRESAS-TRABAJADORES**

Con la implantación de los CCC la organización se encuentra en mejor armonía con sus trabajadores, ya que ambos van encauzados en el mismo barco, el barco de la calidad derivándose con ello un beneficio para ambos.

Uno de los principales conflictos que hay entre trabajadores y empresas son el ausentismo y las llegadas tarde por parte de los primeros. Con los CCC se reducen los dos problemas.

Las empresas reciben menos quejas al otorgarles un poco de poder de decisión para que mejoren la eficiencia del lugar donde laboran; es decir, se les otorga a los empleados más espacios de acción y decisión en el proceso administrativo.

Aquí es pertinente aclarar que la organización establece un límite hasta donde el cual los trabajadores pueden actuar en la toma de decisiones, es por eso que hay algunos proyectos en los cuales los círculos necesitan autorización de la directiva para llevarlos a cabo.

Con todo lo anterior, se reducen los conflictos al tener los trabajadores más espacios de actuación.

#### **SON UN MEDIO EFICAZ PARA CONTROLAR A LOS TRABAJADORES**

Este punto, en cierta medida ya ha sido tratado en los puntos anteriores, sin embargo haremos algunos comentarios. Con los CCC

los trabajadores indudablemente obtienen beneficios, pero los CCC también sirven a la organización para controlar a sus empleados de una forma más sutil, de tal forma que normalmente los empleados no lo notan. La empresa con la implantación de los CCC, mejora la calidad de los productos. Y como ya se dijo, también ayudan a ampliar el rango de decisión de los trabajadores haciéndoles creer que son totalmente libres, es decir, que ya no son controlados. Y realmente sucede todo lo contrario con los CCC, los trabajadores son más controlados que nunca.

### **BENEFICIOS PARA LOS TRABAJADORES**

Con la implantación de los CCC, no nos cabe la menor duda que los trabajadores integrantes del grupo se ven beneficiados y dichos beneficios son múltiples, aunque tal vez sería mejor denominarle mejoramiento en la calidad de vida del trabajador; porque como ya vimos, la palabra beneficios trae varias complicaciones es por lo que decidimos adoptar la palabra mejoramiento en lugar de beneficios.

A continuación mencionaremos las mejoras más significativas.

- 1) Incrementan la seguridad en el trabajo
  - 2) Se encuentran más motivados
  - 3) Obtienen mejores recompensas y son reconocidos por la gerencia
  - 4) Recuperan parte de lo que les fue arrebatado con la OCT
- A continuación ampliaremos dichos puntos.

### **INCREMENTAN LA SEGURIDAD EN EL TRABAJO**

Cuando los trabajadores laboran en conjunto y participan de

manera voluntaria son más cuidadosos en el desempeño de sus labores y evitan a toda costa accidentes y demás problemas que les altere la seguridad en su lugar de trabajo.

Al disminuir los accidentes, la mejora se da en ambos sentidos. Por una parte a los trabajadores y por la otra a la organización que disminuye los gastos ocasionados en la atención de los empleados accidentados. Al haber mayor seguridad en el área de trabajo los empleados se vuelven eficientes y más productivos; impulsando con ello el desarrollo de la organización a la vez que incrementan su calidad de vida.

#### **SE ENCUENTRAN MAS MOTIVADOS**

Los trabajadores con los CCC se encuentran más motivados, ya que se les otorga mayor campo de acción. Los empleados al tener mayor seguridad y contar con un lugar donde realmente sienten que vale la pena trabajar, incrementan su motivación haciendo de la fuerza laboral un gran pilar en la consecución del control total de calidad. Un trabajador motivado es más creativo y diligente.

#### **OBTIENEN MEJORES RECOMPENSAS Y SON RECONOCIDOS**

Con la implantación de los CCC se obtienen también reconocimientos y recompensas por parte de la empresa.

Con los CCC a los trabajadores les son reconocidos sus logros. Como ya se mencionó, con dicho reconocimiento los empleados se encuentran más motivados, son más participativos y eficientes en el desempeño de sus labores, incrementando la calidad y productividad en la organización.

También a los trabajadores que participan en los CCC se les dan

recompensas, que en determinado momento pueden ser económicas y no económicas. En lo que respecta a las primeras, normalmente las recompensas son en dinero; es decir que por cada proyecto concluido con éxito los integrantes reciben dinero adicional, que los expertos aconsejan pagarlo por separado al pago normal de su sueldo, con el propósito de hacer más notorio que sus esfuerzos en la mejora de la organización les trae dividendos.

En lo que toca a los segundos consideraremos los siguientes:

- a) Presentación a la gerencia
- b) Mandarlos a seminarios que tengan que ver con el tema
- c) Otorgarles viajes a diferentes partes del mundo

En este punto, la administración de la compañía tiene que utilizar toda la creatividad necesaria para encontrar incentivos que siempre los mantenga motivados en sus labores y no llegue un momento en el cual los trabajadores vayan en decadencia.

#### **RECUPERAN PARTE DE LO QUE LES FUE ARREBATADO CON LA OCT**

Hasta el momento se puede afirmar que los trabajadores que participan en los CCC se ven más recompensados respecto a quienes no participan, mejorando la calidad de sus vidas.

Con la organización científica del trabajo a los trabajadores se les mutiló, es decir, hubo una separación entre lo que es ejecución y dirección.

Hubo por un lado quienes diseñaban y pensaban lo que se debía hacer y por el otro había quienes ejecutaban las órdenes, hubo una división más rigurosa del trabajo, se hizo al trabajador más especialista; es decir con la OCT el trabajador sólo desempeñaba

una parte del proceso productivo.

Al trabajador se le consideró como a una máquina. Es cierto que se incrementó la producción, pero se descuidó ese aspecto tan primordial en toda organización: El aspecto humano de las fuerzas laborales.

Con los CCC los trabajadores recuperan parte de lo perdido, es decir ahora se les otorga la oportunidad de pensar y decidir la mejor manera de ejecutar su labor. No podemos negar que aun persiste la división o especialización en el trabajo, pero se amplía el campo de decisión y creatividad, dado que a los trabajadores se les deja de considerar como una máquina y se les brinda el trato que realmente merecen como personas que son.

Tal vez en un segundo momento, se empiece a involucrar a los trabajadores para que laboren en cualquier departamento de la compañía y desempeñar cualquier actividad, aunque aun persista la división en el trabajo, está será más sutil que en otras épocas.

## **CONCLUSIONES**

En lo que respecta a las conclusiones de los CCC comentaremos lo siguiente:

En la formación de los CCC es necesario e imprescindible que los integrantes del grupo participen voluntariamente, sin presión alguna. Este es uno de los principales requisitos para lograr que la implantación se lleve a cabo con éxito.

### **ENFASIS EN EL CONTROL DE CALIDAD Y EN LA PRODUCTIVIDAD**

Al formarse los CCC, lo primero que deben hacer es aprender las técnicas para la resolución de problemas, dichas técnicas están enfocadas a lo que es la calidad y a la productividad; es por eso que la organización decide implantar los CCC, ya que una vez en marcha el programa de implantación vuelven a la organización altamente competitiva.

A una empresa competitiva le es menos difícil ingresar a la globalización de los mercados, es decir que la empresa puede competir en cualquier mercado de cualquier país sin tener demasiados problemas.

Las empresas deben buscar el control integral de calidad, es decir la calidad en todos los niveles de la organización.

Los CCC tienen también como objetivo principal respetar el lado humano del individuo; es decir que con los CCC se busca que el individuo sea respetado y tratado como lo que es. Esto es un buen inicio, porque recordemos que para lograr un control integral de calidad, necesitamos forzosamente la participación voluntaria del personal, lo cual nos facilita lograr más rápidamente el

control total de calidad.

Con los CCC la organización otorga parte de la autoridad que les corresponde, para que los círculos resuelvan problemas que anteriormente les competía a la dirección.

A los integrantes de los CCC ya no se les considera, como anteriormente lo hizo la OCT. Actualmente, con esta nueva técnica de administración moderna, las personas son consideradas como tales y no como máquinas, se les considera que son capaces de pensar y resolver problemas. Los CCC permiten a los trabajadores desarrollar el potencial de inteligencia que poseen. Con esto la organización ya no tiene que estar resolviéndole a los trabajadores "sus" problemas.

Los CCC cuentan con una estructura y un proceso, que las organizaciones deben adaptar a sus condiciones para lograr con éxito la implantación de los mismos.

Los CCC combinados con otras técnicas de administración moderna por ejemplo, el JAT, son unas buenas herramientas para que las empresas mexicanas salgan avante ante la situación que actualmente están viviendo.

Se necesita una buena estrategia para lograr que los productos nacionales sean de mayor o igual calidad que los productos extranjeros, y esa estrategia bien se podría fundamentar en los CCC y en el JAT. Estas dos técnicas son una buena opción para que las empresas sean altamente competitivas.

Los CCC deben ser recompensados, y la forma de otorgar dichas recompensas van a estar determinadas por la creatividad de la administración de la empresa.

También es importante mencionar que a los CCC se les debe

capacitar constantemente para que tengan el apoyo técnico que necesiten para resolver de manera óptima sus problemas.

En lo que toca a los beneficios, como ya se dijo, decidimos cambiar el término por el de mejoras, para evitar posibles confusiones que el otro término implicaba. No hay un beneficio en el sentido amplio, pero si hay una mejora en la vida de los trabajadores que participan en los CCC.

En este apartado hemos presentado a los CCC cómo una forma ideal dentro de la organización, y es por todos nosotros conocido que para formar un CCC en una organización es necesario contar con varios elementos a favor y crear un clima organizacional dentro de la compañía propicio para su formación.

Es indudable que una organización que intente la formación de los CCC en su interior, va a tener varios problemas que poco a poco tiene que ir saneando; entre los varios problemas que puede tener, se encuentran los siguientes:

- No encontrar la participación voluntaria de su personal.
- Tener que luchar contra la resistencia al cambio.
- No contar con el apoyo del sindicato.
- Etc.

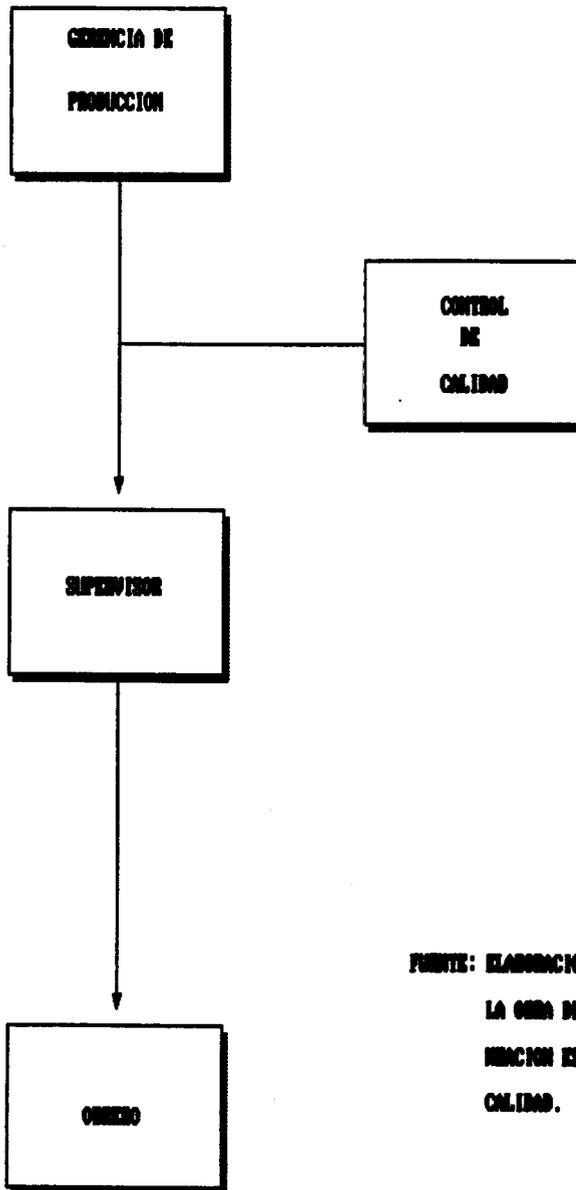
Estos son algunos de los problemas más significativos a los que una organización debe sobreponerse para lograr la formación de los CCC de una forma propicia.

Las organizaciones mexicanas, es cierto necesitan un cambio en sus sistemas de administración y en sus formas de producción, y como nosotros dijimos, los CCC y el JAT pueden ser una alternativa pero para ello las directivas deben de ser muy cuidadosas para no incurrir en errores y establecer un proceso adecuado a sus

circunstancias y no copiar un modelo o proceso de otras organizaciones que ya han implantado los CCC.

Las organizaciones mexicanas tienen un reto que vencer y el plazo es el mínimo; el cambio debe de ser lo más pronto posible si quieren sobrevivir a los embates de la apertura comercial.

# TRADICIONAL ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA HACIA LA CALIDAD



FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE AL ANALISIS  
LA OBRERA DE ACILE, TONGINI ALFREDO. PLA-  
NIFICACION ESTADISTICA Y CONTROL TOTAL DE  
CALIDAD.

<ANEXO 4.1>

# PRINCIPALES PROPULSORES DE LAS TESIS DE CALIDAD

## DEMING

### FILOSOFIA

- 1) CONSTANCIA EN EL PROPOSITO POR EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD.
- 2) ADAPTAR UNA NUEVA FILOSOFIA.
- 3) ELIMINAR LA DEPENDENCIA DE LA INSPECCION.
- 4) FIN A LA PRACTICA DE NEGOCIOS SOBRE PRECIOS MARCA.
- 5) MEJORAR CONSTANTEMENTE EL EL SISTEMA DE PRODUCCION Y SERVICIO.
- 6) METODOS MODERNOS DE CAPACITACION.
- 7) METODOS MODERNOS DE SUPERVISION.
- 8) ERRADICAR EL MIEDO.
- 9) ROMPER BARRERAS ENTRE DEPARTAMENTOS.
- 10) ELIMINAR METOS NUMERICOS.
- 11) ELIMINAR ESTANDARES Y COSTOS.
- 12) REMOVER BARRERAS ENTRE EL TRABAJADOR Y SU ORGULLO POR EL TRABAJO BIEN HECHO.
- 13) UN VIGOROSO PROGRAMA DE EDUCACION Y ENTRENAMIENTO.
- 14) INVOLUCRAR A TODOS.

## JURAN

### FILOSOFIA

- MEDIR EL COSTO DE UNA CALIDAD POBRE.
- ADECUAR EL PRODUCTO PARA EL USO.
- LOGRAR CONFORMIDAD CON ESPECIFICACIONES.
- MEJORAR PROYECTO POR PROYECTO.
- LA CALIDAD ES EL MEJOR NEGOCIO.

### METODOLOGIA

- 1) DETECTAR AREAS DE OPORTUNIDAD.
- 2) ESTABLCEER METAS DE MEJORA.
- 3) PLANEAR EL LOGRO DE LAS METAS
- 4) BRINDAR CAPACITACION.
- 5) EMPRENDER PROYECTOS.
- 6) REGISTRAR CUALQUIER AVANCE.
- 7) BRINDAR RECONOCIMIENTOS
- 8) COMUNICAR RESULTADOS.
- 9) MANTENER MEJORAMIENTOS EN PROCESOS Y SISTEMAS.

## ISHIKAWA

### FILOSOFIA

- PRIMERO LA CALIDAD NO LAS UTILIDADES EN EL CORTO PLAZO.
- ORIENTACION HACIA EL CONSUMIDOR.
- EL PROCESO SIGUIENTE ES EL CLIENTE.
- RESPETO A LA HUMANIDAD (PARTICIPACION).
- ADMINISTRACION INTERFUNCIONAL

### SIEETE HERRAMIENTAS ESTADISTICAS

- 1) CUADRO DE PARETO
- 2) DIAGRAMA CAUSA EFECTO
- 3) ESTRATIFICACION
- 4) HOJA DE VERIFICACION
- 5) HISTOGRAMA
- 6) DIAGRAMA DE DISPERSION
- 7) GRAFICAS Y CUADROS DE CONTROL.

ESTE APARTADO SERA DESARROLLADO MAS ADELANTE EN LA PARTE CORRESPONDIENTE A LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

FUENTE: ESPONDA E., ALFREDO. " LOS PATRIARCAS DE LA CALIDAD ", ALTO NIUEL, (MEXICO), JULIO-AGOSTO 1990

Pp. 23

(ANEXO 4.2)

# CTC

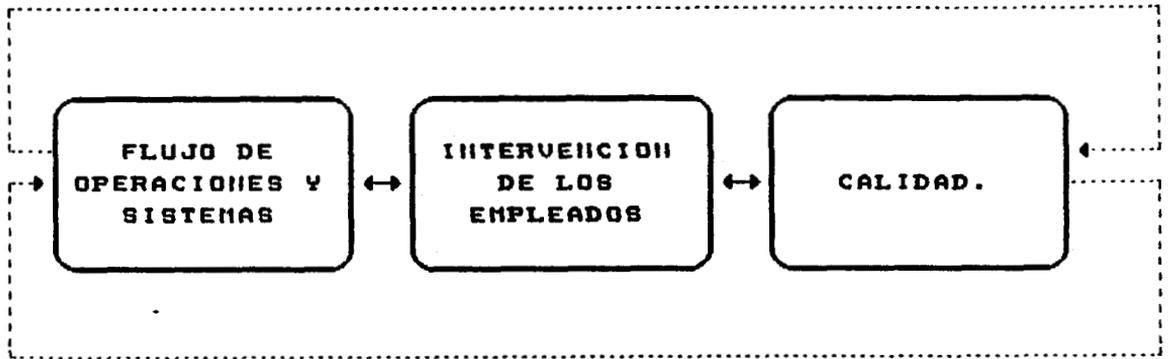
## EL KAISEN JAPONES

<b>ALTA ADMINISTRACION</b>	<b>ADMINISTRACION MEDIA.</b>	<b>SUPERVISORES</b>	<b>TRABAJADORES</b>
ESTAR DECIDIDA A INTRODUCIR EL KAISEN COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA DE LA EMPRESA.	DESPLEGAR Y EJECUTAR LAS METAS DE KAISEN DICTADAS POR LA ALTA ADMINISTRACION.	USAR KAISEN EN LOS ROLES FUNCIONALES.	DEDICARSE AL KAISEN A TRAVES DEL SISTEMA DE SUGERENCIAS Y DE LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS DE TRABAJO.
PROPORCIONAR APOYO Y DIRECCION PARA KAISEN APLICADO A RECURSOS.	USAR KAISEN EN CAPACIDADES FUNCIONALES.	FORMULAR PLANES PARA KAISEN Y PROPORCIONAR ORIENTACION A LOS TRABAJADORES.	PRACTICAR LA DISCIPLINA.
ESTABLECER LA POLITICA PARA KAISEN.	ESTABLECER, MANTENER Y MEJORAR LOS ESTANDARES.	MEJORAR LA COMUNICACION CON LOS TRABAJADORES Y MANTENER UNA MORAL ELEVADA.	DEDICARSE A UN AUTODESARROLLO CONTINUO PARA LLEGAR A SER MEJORES SOLUCIONADORES DE PROBLEMAS.
REALIZAR LAS METAS DE KAISEN A TRAVES DEL DESPLIEGUE DE POLITICAS Y AUDITORIAS.	HACER A LOS EMPLEADOS CONCIENTES DE KAISEN A TRAVES DE PROGRAMAS DE ENTRENAMIENTO INTENSIVO.	APOYAR LAS ACTIVIDADES DE LOS GRUPOS CORTOS Y EL SISTEMA DE SUGERENCIAS INDIVIDUALES.	AMPLIAR LAS HABILIDADES Y CAPACIDADES EN EL PUESTO CON CAPACITACION CONSTANTE.
CONSTRUIR SISTEMAS, PROCEDIMIENTOS Y ESTRUCTURAS QUE CONDUZCAN A KAISEN.	AYUDAR A LOS EMPLEADOS A DESARROLLAR HABILIDADES Y HERRAMIENTAS PARA LA SOLUCION DE PROBLEMAS.	INTRODUCIR DISCIPLINA.	
		PROPORCIONAR SUGERENCIAS KAISEN.	

(ANEXO 4.3)

FUENTE: GUERRA CONTRERAS, JAVIER. MEJORAMIENTO DE  
LAS ORGANIZACIONES . EN EL FINANCIERO, 5  
XII, 1990.

## ESQUEMA DE IMPLANTACION DEL JAT.

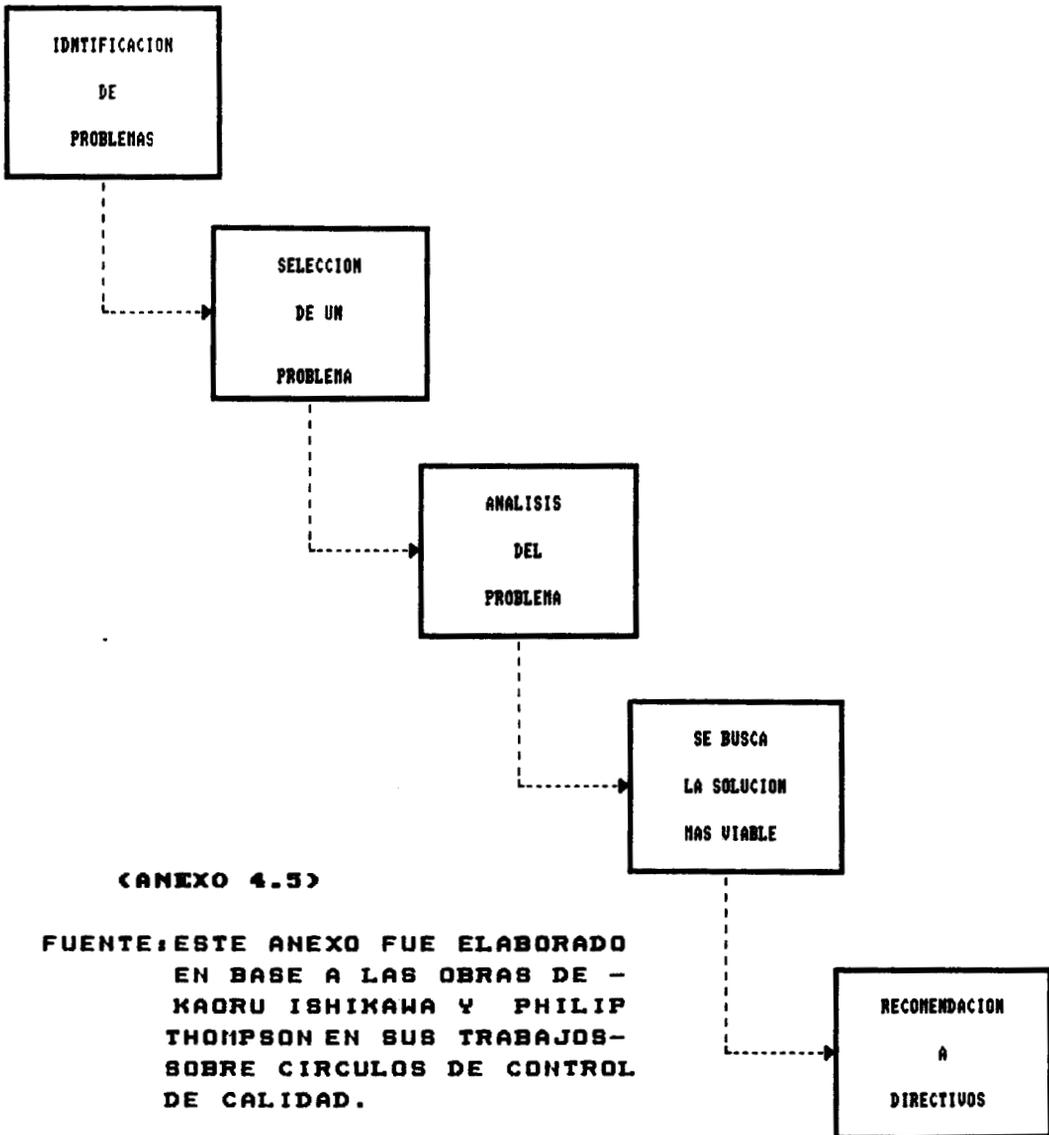


(ANEXO 4.4)

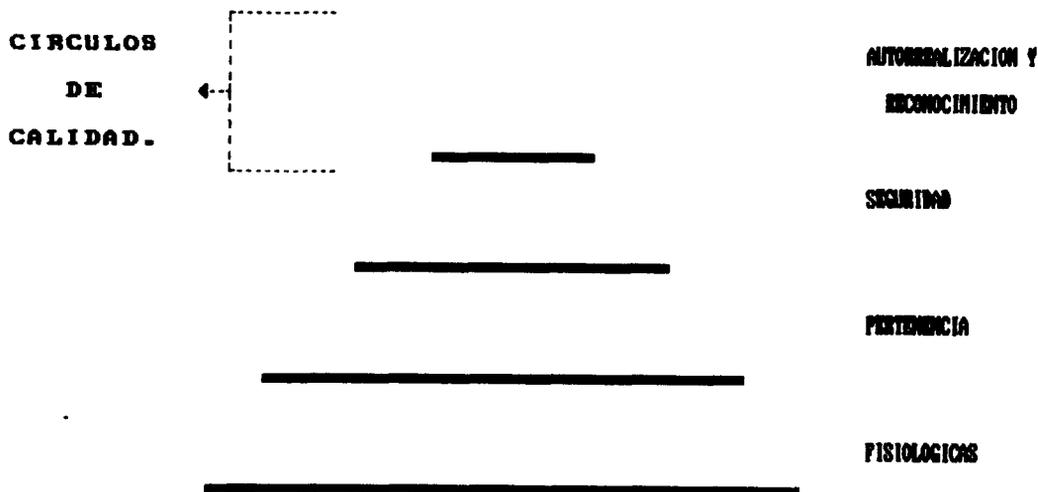
FUENTE: HAY J. EDWARD.  
JUSTO A TIEMPO.

# FORMA TIPICA DEL PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

## DE LOS C.C.C.



# UBICACION DE LOS C.C.C. DE ACUERDO A LA JERARQUIA DE LAS NECESIDADES DE MASLOW.

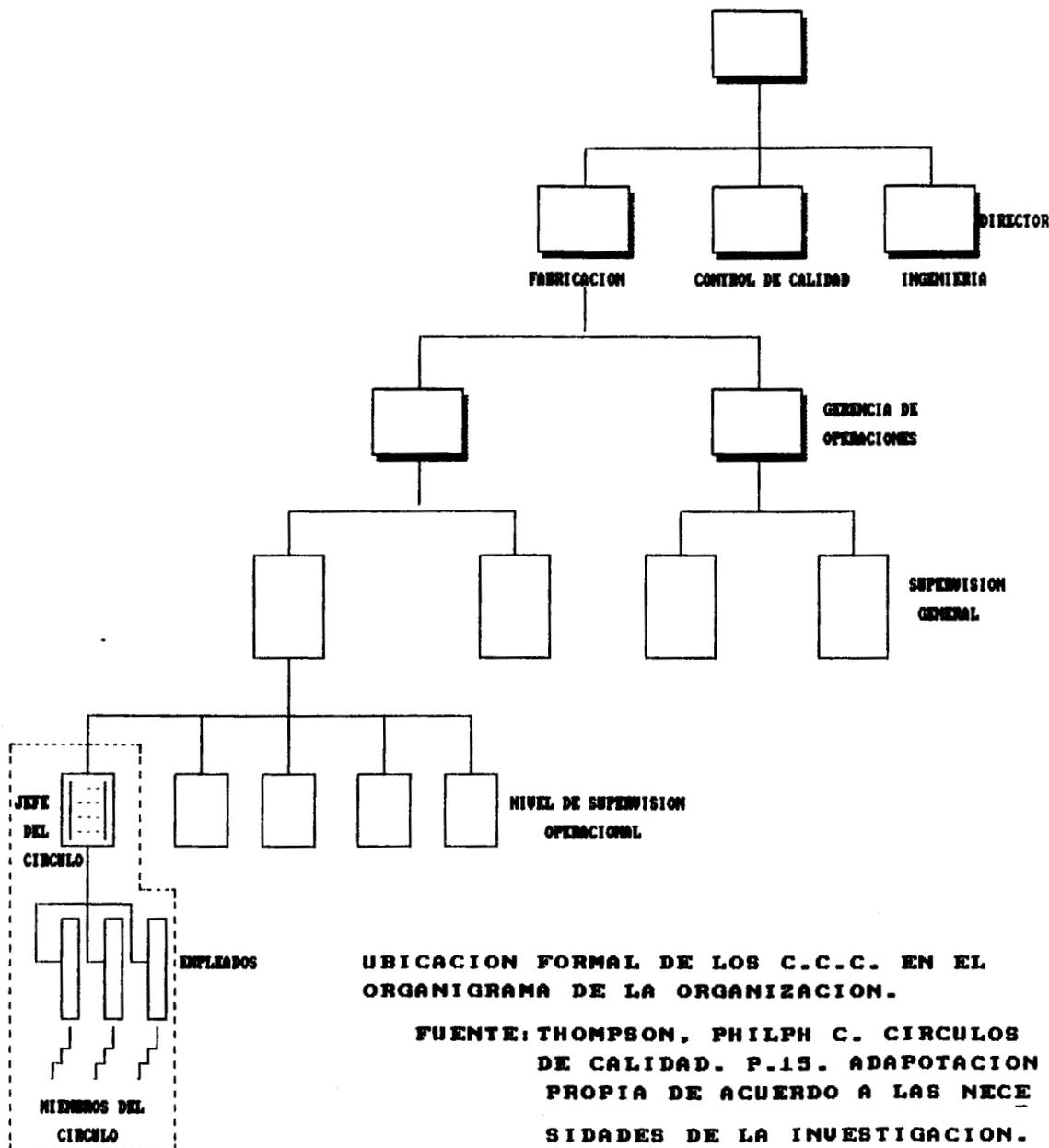


(ANEXO 4.6)

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON  
BASE EN LA OBRA DEL AUTOR -  
PANIAGUA, ADALBERTO.  
ORIGENES Y PERSPECTIVAS DE  
LA ADMINISTRACION.

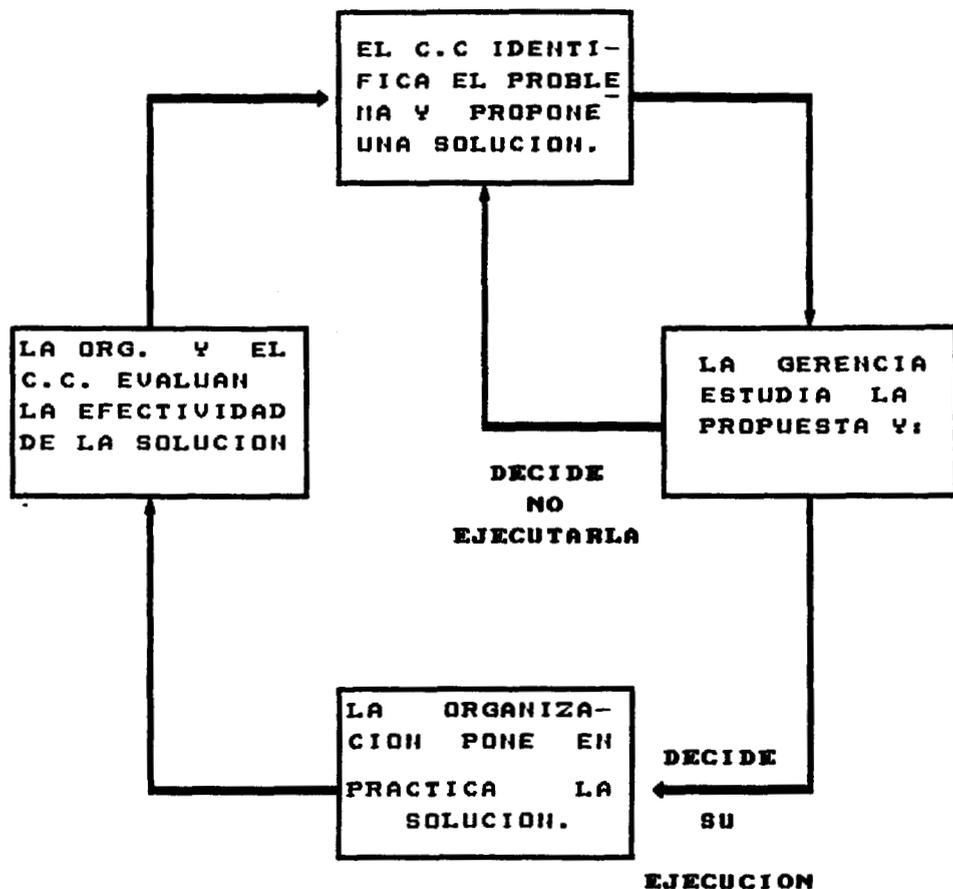
# DIAGRAMA

TIPICO CIRCULO DE CALIDAD INTEGRADO POR UN SUPERVISOR Y LOS TRABAJADORES DE SU TALLER.



( ANEXO 4.7 )

**ESQUEMATIZACION DEL PROCESO DE EJECUCION DE ACTIVIDADES  
POR LA GERENCIA DE ACUERDO A LO PLANEADO, EMPERO SUCEDE  
LO CONTRARIO.**



**FUENTE: THOMPSON, PHILIP C. IBID., P.17.  
ADAPTACION PROPIA DE ACUERDO CON -  
LAS NECESIDADES DE LA INVESTIGACION.**

**< ANEXO 4.8 >**

# LAS DOS FORMAS BASICAS DE FORMACION DE LOS CCC:

## A) DE ARRIBA HACIA ABAJO



## B) DE ABAJO HACIA ARRIBA



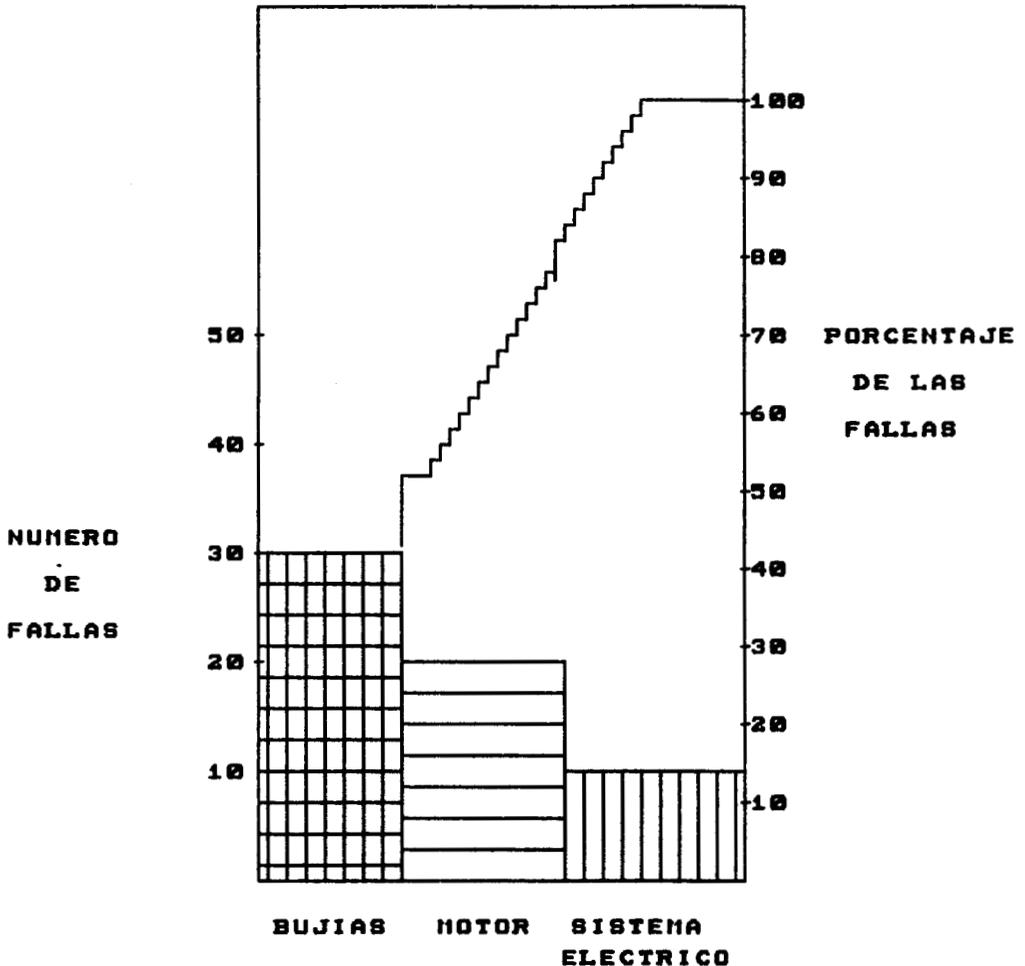
(ANEXO 4.9)

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE  
A LA OBRA DE ASIAN PRODUCTIVITY  
ORGANIZATION. QUALITY CONTROL -  
CIRCLES AT WORK.

# DIAGRAMA DE PARETO.

ESTE DIAGRAMA NOS MUESTRA QUE EL PROBLEMA VITAL SON LAS FALLAS EN LAS BUJIAS Y EL PROBLEMA TRIVIAL SON LAS FALLAS EN EL SISTEMA ELECTRICO.

NOTA: LOS C.C.C. DEBEN CONCENTRAR TODA SU ATENCION EN LOS PROBLEMAS VITALES DADO QUE SON LOS QUE MAS EFECTOS NEGATIVOS TIENEN EN LA ORGANIZACION.

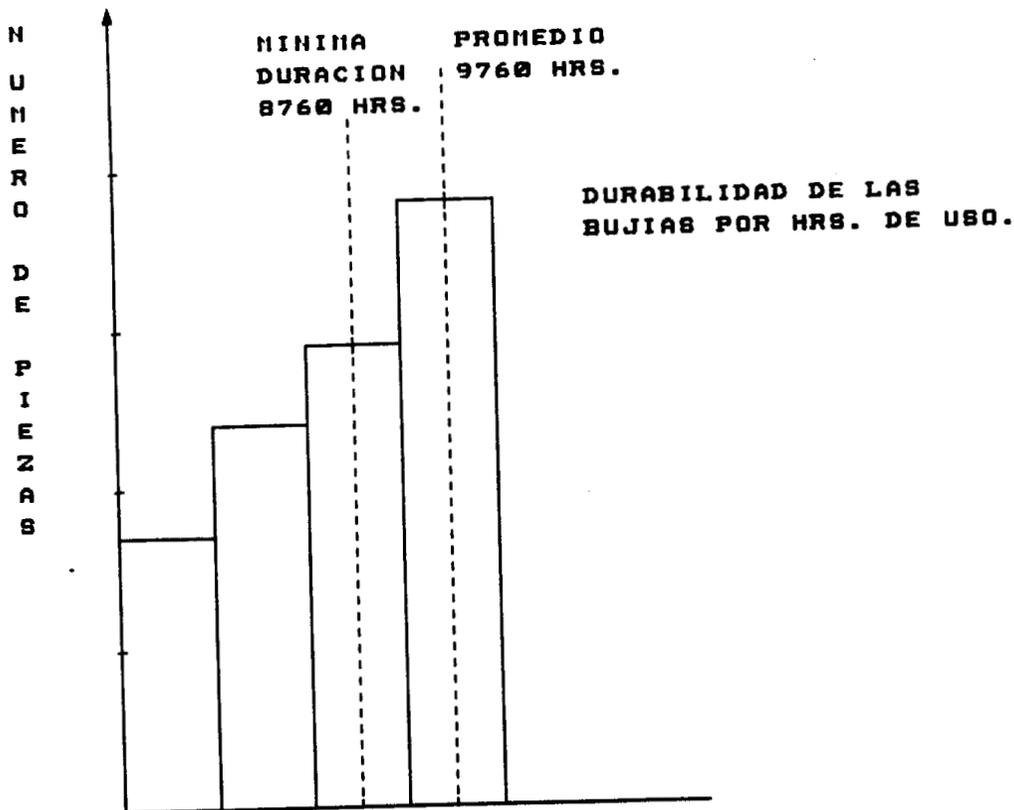


(ANEXO 4.10)

FUENTE: ELABORACION PROPIA CON BASE EN EL ANALISIS DE LAS OBRAS DE ASIAN PRODUCTIVITY ORGANIZATION E ISHIKAWA, KAORU EN RELACION A LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

# HISTOGRAMA

CLASIFICACION DE LAS BUJIAS EN BASE A LAS HORAS DE DURACION . ELLO CON EL PROPOSITO DE QUE LOS C.C.C CONCENTREN SUS ESFUERZOS EN AQUELLAS QUE ESTAN POR DEBAJO DE LOS LIMITES ESTABLECIDOS.



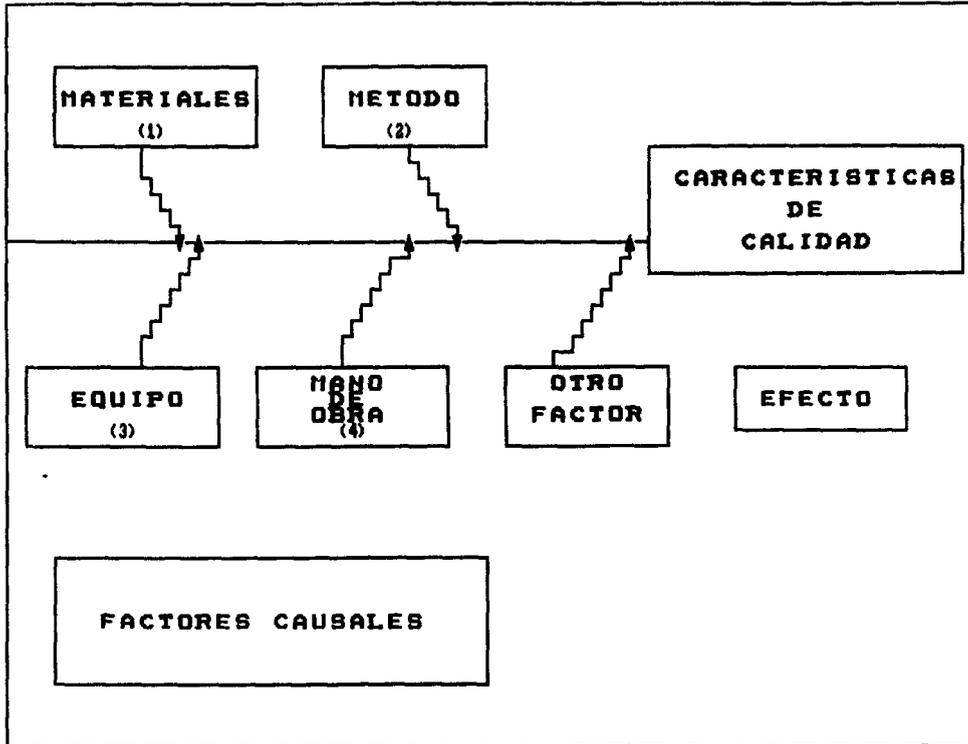
(ANEXO 4.11)

FUENTE: ELABORACION PROPIA EN -  
BASE A LA OBRA DE STROMBERG,  
RICHARD J. MANUFACTURA DE -  
CATEGORIA MUNDIAL.

# DIAGRAMA CAUSA Y EFECTO

ESTE DIAGRAMA NOS DICE QUE LA CAUSA DE UN EFECTO BASICAMENTE LA ENCONTRAMOS EN LOS CUATRO ELEMENTOS QUE A CONTINUACION SE MUESTRAN DE MANERA GRAFICA.

SU UTILIZACION SE HACE MAS NOTORIA EN EL CONTROL DE CALIDAD, DADO QUE SE ESTIMULA A LOS PARTICIPANTES CUANDO SUS PUNTOS DE VISTA SON TOMADOS EN CUENTA.

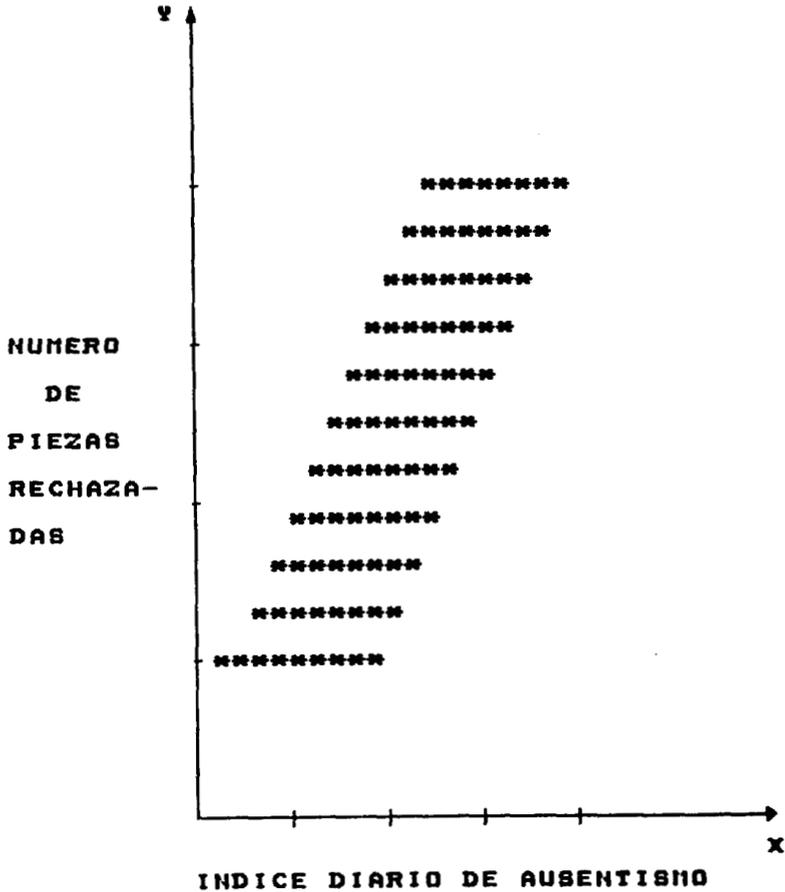


(ANEXO 4.12)

FUENTE: ISHIKAWA KAORU. QUE ES EL CONTROL TOTAL DE CALIDAD? PAG. 58

# DIAGRAMA DE DISPERSION

ESTE DIAGRAMA OBSERVA LA RELACION QUE EXISTE ENTRE UNA CAUSA Y UN EFECTO. ASI, ESTE DIAGRAMA NOS MUESTRA QUE EL DIA EN QUE NOS RECHAZOS HAY COINCIDEN CON LOS DE ALTO GRADO DE AUSENTISMO.

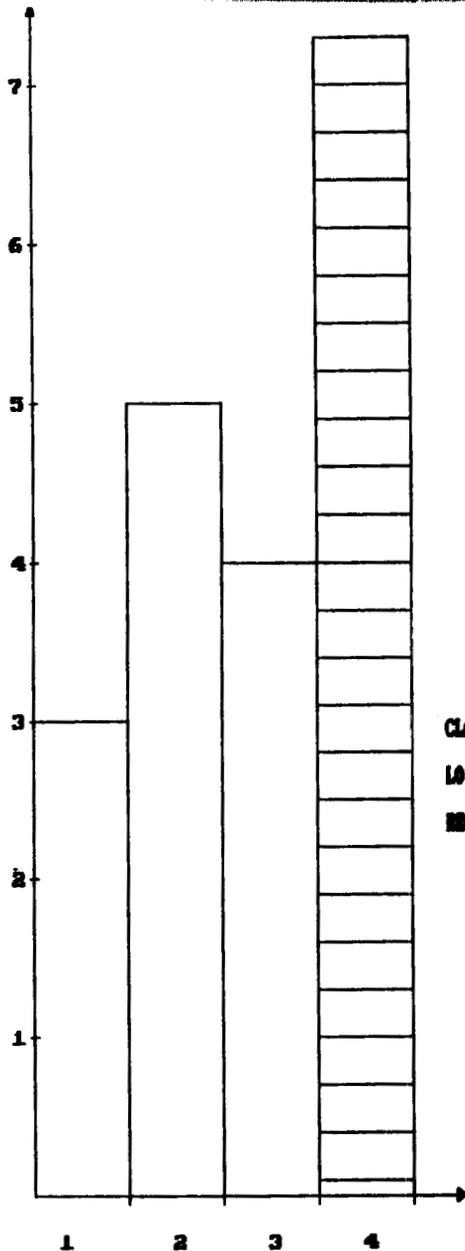


(ANEXO 4.13)

FUENTE: ACLE TOMASINI, ALFREDO.

IBID., PAG. 169

R  
E  
C  
H  
A  
Z  
O  
S  
  
E  
N  
P  
O  
R  
C  
E  
N  
T  
A  
J  
E



**MAQ. A CARGO DE PERSONAL:**

**1. EXPERIMENTADO.**

**2. LLEVA UN AÑO CATEGORIA.**

**3. RECIEN ASCENDIDO.**

**4. SUPLIENDO AUSENCIAS.**

CLASIFICACION DE DATOS EN FUNCION DE UNA CARACTERISTICA COMUN,  
LO CUAL AQUI SE VIZUALIZA EN TORNDO AL PORCENTAJE DE PIEZAS  
RECHIZADAS EN FUNCION DE LOS OBREROS QUE LAS REALIZAN.

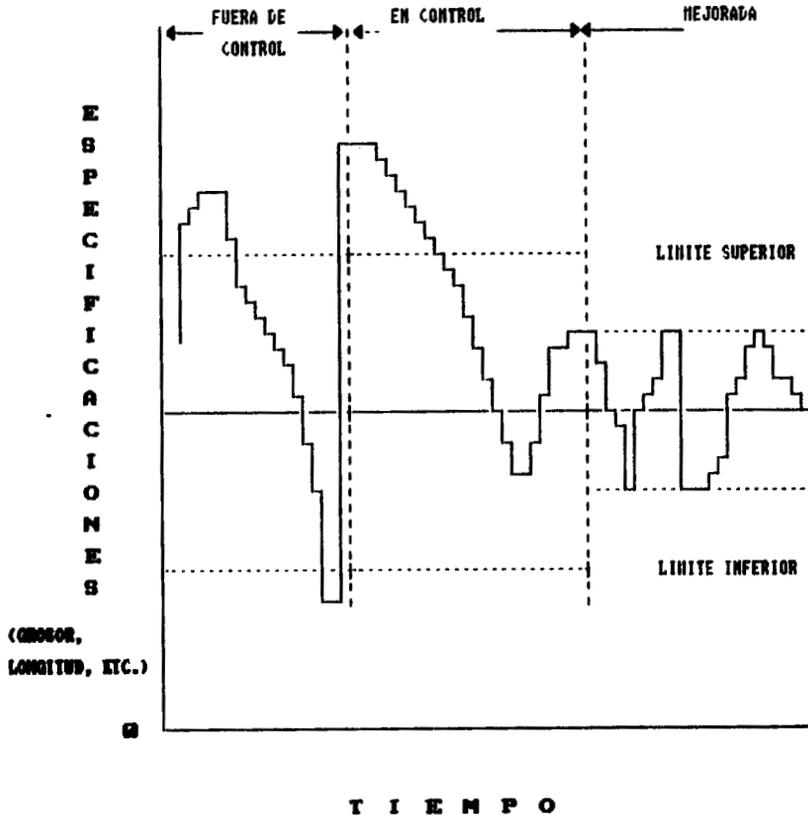
**E S T R A T I F I C A C I O N .**

**(ANEXO 4.14) FUENTE: ELABORACION PROPIA EN BASE A  
LA OBRA DE THOMPSON, PHILIPH C.  
CIRCULOS DE CALIDAD.**

# GRAFICAS DE CONTROL

GRAFICA QUE AUXILIA A LOS C.C.C. SOBRE LA MARCA DE UN PROCESO PRODUCTIVO. SI RETORNAMOS EL EJEMPLO DE LA PAGINA  
PODEMOS CORREGIR LAS DESVIACIONES EN EL MOMENTO EN QUE SE PRESENTAN; ES DECIR, EN EL MOMENTO EN QUE SE ENCUENTRAN  
LAS DESVIACIONES FUERA DE CONTROL.

## ESPECIFICACIONES



(ANEXO 4.15)

FUENTE: ACLE TOMASINI, ALFREDO  
PLANEACION ESTRATEGICA Y  
CONTROL TOTAL DE CALIDAD  
Pag. 173

## V. REESTRUCTURACION MUNDIAL Y CONTROL TOTAL

### DE CALIDAD. OTRO ENFOQUE DE ANALISIS.

Se ha visto que el fin de la década de los 80's trajo consigo el agotamiento de la llamada racionalidad económica productiva fundada bajo las tesis del taylorismo - fordismo y con él los sistemas de producción estandarizados en grandes volúmenes bajo tecnologías no muy diferenciadas para mercados homogéneos, auspiciados por un estado regidor e intervencionista en rubros de política económica e industrial.

La crisis y pérdida de dinamismo del capitalismo, así como el agotamiento de los modelos de desarrollo se hacen más evidentes desde principios de los 70's, cuya agudización llega a su clímax al final de la década de los 80's.

Múltiples factores inciden en ello:

- Crisis de los sistemas económicos a nivel mundial
- Establecimiento de nuevas condiciones de competencia internacional
- Creciente endeudamiento de los países en desarrollo
- Altos déficits de las economías desarrolladas debido al agudizamiento, estancamiento y paulatino declive de la carrera armamentista.

Todos éstos turbulentos cambios contextuales incidieron en la composición de las organizaciones e instituciones mundiales, lo cual obligó a ajustes macroeconómicos y a cambios estructurales. Así observamos la tendencia de un Capitalismo monopolístico centralizado en ciertas regiones mundiales bien identificadas, a una focalización por regiones mundiales, Así como una transición de sociedades post

capitalistas centralizadas a unas de mayor apertura.

Estos aspectos traen consigo una serie de reacomodos a nivel mundial: los Estados redefinen sus posiciones tendiendo hacia una mayor injerencia en las economías, a la vez que adoptan una actitud coordinadora, bajo el soporte ideológico del neoliberalismo. Las organizaciones redefinen sistemas productivos y de organización, los patrones de desarrollo demandan nuevos modelos corporativos orientados a una nueva articulación del proceso de producción - consumo a un proceso por pequeños lotes en atención a la variabilidad de la demanda. Los grandes avances tecnológicos hacen cada vez más difícil la identificación y clasificación de productos según el proceso productivo. Actualmente los productos se clasifican según la tecnología utilizada en común lo cual redefine unidades de actuación y de negocios.

La supremacía, la lucha por el poder y la dominación de los mercados mundiales conllevan a fenómenos de alianzas entre organizaciones, así como a la focalización de las empresas en los grandes y ricos centros de consumo con el fin de garantizar la hegemonía de mercados y el aseguramiento en la continuidad del ciclo producción - consumo.

Nuestro país, por entrar tarde al proceso de reestructuración mundial, se halla a la zaga de los avances y reordenamientos capitalistas de alta competitividad, modernización productiva, eficiencia, calidad y apertura al comercio exterior, entre otros aspectos.

Todos estos factores han obligado a las organizaciones nacionales a desplegar sistemas y procedimientos altamente eficientistas, empero ante el atraso y obsolescencia tecnológica han tenido que echar mano del único recurso abundante con que cuentan: el uso intensivo de mano de obra, a la vez que se trata de dar impulso a una débil

política de industrialización con poco efecto sobre la planta productiva.

Así, el ideal de nacionalismo mexicano de crecimiento económico y desarrollo social libre de injerencias externas ha quedado atrás. El modelo económico nacional se encuentra entre la espada y la pared, se enfrentan serios problemas para reactivar la economía e impulsar el desarrollo industrial; ello implica un sinnúmero de dilemas para alcanzar la anhelada inserción de nuestra economía al desarrollo internacional.

La competencia mundial trajo ante sí el replanteamiento de la productividad, eficiencia y calidad, los cuales estimularon la creciente disyuntiva entre renovación industrial o la muerte de las organizaciones. Aunque, ante el envejecimiento de la planta productiva, la obsolescencia en sistemas productivos y de administración, el atraso tecnológico y la incapacidad de competir en el exterior, las organizaciones nacionales paulatinamente van desapareciendo lo cual, aunado a la apertura de la inversión 100% extranjera de nuestra economía, poco a poco se convierte en una extensión de los mercados mundiales, principalmente del norteamericano. El fenómeno más claro de éste proceso es la paulatina maquilización de nuestro país.

Por tanto, el nuevo esquema de producción y mercadeo nacional implementa, para dar solución a la grave situación por la que atraviesa nuestro país, sistemas altamente robotizados y/o mecanizados a objeto de garantizar la funcionalidad de la planta fabril. Aunque trae consigo la exclusión de grandes sectores de la población, impulsando así la creciente economía informal. La política de reconversión industrial al parecer es más bien un proceso de

desindustrialización, y en ello coincidimos con Enrique de la Garza (5), en la medida en que se enfoca la atención económica hacia áreas y sectores altamente rentables y competitivos a nivel mundial a costa de otros sectores como la pesca y, fundamentalmente, el campo mexicano. Todo ello auspiciado por un Estado que pasó de benefactor y eje de la economía a un coordinador o espectador de la conducción económica hoy detenida por el sector privado, tanto nacional como extranjero.

Por tanto, los cambios experimentados por el contexto traen ante sí una desarticulación tanto de estructuras sociales como productivas. Salen a la luz ineficiencias en cuanto a sistemas productivos y de gestión, lo que incide en una pobre actuación de las empresas nacionales que hoy ante la globalización experimentan un proceso de desintegración y escasa coordinación, lo cual ha ocasionado una fuerte tensión económico - industrial y social, ello acentuado por quiebras, cierres, fusiones y centralizaciones del poder en corporativos organizacionales.

Así, ante la imperiosa necesidad de modelos productivos y organizacionales, las organizaciones no sólo nacionales sino también extranjeras buscan nuevas formas y procesos de gestión industrial. Se analizan diversas alternativas, centrándose la atención en las técnicas de CTC, las cuales han brindado, al menos en el Japón sus más grandes éxitos. Empero ¿ cuál es el objetivo de implantar las hoy de moda técnicas de CTC ?

El CTC surge como repuesta a la grave situación por la que atraviesan las organizaciones corporativas mundiales, el objetivo es revertir la tendencia al debilitamiento de las estructuras organizacionales, contrarrestar la baja productividad, hacer

5. De La Garza, Enrique. "Desindustrialización y reconversión en México", El cotidiano, 21, 1988 enero - febrero.

corresponsables de los resultados operativos a los empleados y sobre todo, rediseñar el papel jugado por los sindicatos.

Las nuevas tendencias administrativas basadas en el CTC parten del reconocimiento de que la inoperatividad, los bajos niveles de rendimiento, el ineficaz control del trabajo y del proceso productivo se deben sobre todo a deficientes estructuras organizacionales y de gestión.

El CTC, con el enriquecimiento de tareas cuyo fundamento se orienta a replantear el accionar organizacional, hacia la atención del individuo, hacer sus actividades más amenas rotando constantemente de tareas, tratando bajo un esquema holista de atender las demandas, de forma más directa e inmediata, y los requerimientos laborales del empleado. Atacando de fondo la raíz del problema productivo: la renuencia al trabajo, la no participación y la injerencia sindical.

Así, todas las técnicas del CTC se orientan hacia el fomento del trabajo en conjunto, hacia la colectividad, tratando de involucrar al individuo en forma directa con el proceso productivo a fin de que se sientan motivados, lo cual los hará más responsables y sobre todo brindará los medios para un control más sutil del trabajo ya que será ahora el grupo de trabajo el que atienda problemas de disciplina, productividad y control cuantitativo y cualitativo del trabajo, rubros antes desempeñados por el supervisor. El equipo es utilizado como un sistema de control del flujo productivo y a la vez como base de información, ya que al dar ciertas oportunidades de participación se brindará información clave y valiosa para corregir sistemas, procesos y actividades productivas.

Por tanto, los grupos de trabajo o círculos de calidad juegan un papel retroalimentativo que informa cómo funciona el sistema y qué

correcciones habrá que hacer.

En cuanto al sindicato, desde el punto de vista del CTC, deberá jugar un papel activo como un miembro más del grupo y al igual que las demás partes de que se compone la colectividad deberá ceder a sus pretensiones en pos del bienestar del grupo.

Así, el objetivo es encasillar al sindicato como un ente pasivo, asignándole el papel de espectador, el cual será útil sólo en la medida en que sirva para instrumentar políticas y procedimientos, fomente la calidad y la productividad, dejando de lado sus intereses laborales a la vez que sirve como instrumento para involucrar al trabajador en el proceso productivo.

El fin primero es atacar la esencia misma del sindicato, sus bases y estructura fundamental ya que la filosofía del CTC atiende demandas y requerimientos laborales que son la naturaleza misma y motivo de ser de los sindicatos, como son:

- Intervención defensiva del obrero
- Protección al empleo
- Protección contra abusos y explotación
- Protección del salario y prestaciones
- Normas y métodos de trabajo
- Protección contra sanciones, entre otras cosas.

Si analizamos la filosofía sustento del CTC y por ende del enriquecimiento de tareas observamos que con la implementación del empleo vitalicio, el otorgamiento de prestaciones económicas y no económicas, normación del trabajo por el propio empleado, sanciones autoimpuestas, autocontrol, participación en las decisiones y acercamiento con el trabajador se brindan las pautas para que el empleado se aparte del sindicato, que al no necesitarlo y creer que

las situaciones de antaño han cambiado radicalmente tenderá al distanciamiento de una organización que si no reformula su accionar y se aferre a las antiguas condiciones de trabajo, empleo y salario está predeterminada al fracaso.

## CONCLUSIONES

Hemos visto que es a finales de la década de los años setenta cuando nuestro país y en general todo el sistema mundial han sufrido una serie de cambios de gran importancia tanto en sus estructuras político - económicas como en las sociales. Factores como la crisis económica, las finanzas, el comercio mundial y los sistemas productivos, entre otros aspectos han alcanzado niveles altamente significativos por lo cual economías desarrolladas y en vías de desarrollo se han visto obligadas a articular una serie de modelos económico - organizacionales a fin de alcanzar una solidez y capacidad de maniobra susceptible de enfrentar los retos que la llamada modernización y globalización estipulan en los avatares del siglo XXI.

Rubros como la tecnología han alcanzado niveles de gran importancia, convirtiéndose en el sostén hegemónico de los países que la detentan. Los avances tecnológicos se desarrollan a pasos agigantados, por lo cual en un abrir y cerrar de ojos sistemas productivos se hacen obsoletos e inoperantes ante los requerimientos actuales. Hoy todo tipo de sistema organizacional se estructura considerando el avance tecnológico como variable de gran importancia para la toma de decisiones, haciendo cada vez más flexibles sus estructuras organizacionales y procesos productivos, redefiniendo tanto sus unidades de negocios como los productos finales lanzados al mercado. Ello trae consigo el replanteamiento del clásico accionar organizacional, dejando atrás la producción de grandes volúmenes de productos según especificaciones de planeación para dar paso a la llamada era del consumidor, que hoy dicta las reglas del juego.

Esta recomposición hace necesario el refuncionamiento de la actividad

organizacional. La micro y pequeña industria tenderán a asociarse para conformar grandes corporativos empresariales para luchar de manera integral y coordinada por los mercados nacionales y mundiales, o bien para el caso de las empresas multinacionales que, según los autores anteriormente analizados, tenderán a focalizarse en aquellos mercados con índices de crecimiento e ingresos altos que garanticen la continuidad del proceso producción - venta, dejando paulatinamente de lado la tendencia de buscar aquel lugar del mundo que brinde las mejores ventajas comparativas.

Lo anterior tiene su fundamento ideológico en las llamadas tesis neoliberales, las cuales regirán los destinos de economías y organizaciones de todo el mundo, situando al Estado como coordinador de la política económica e industrial, fomentando el libre comercio entre las naciones y alentando la alta competitividad. No obstante lo anterior es quizá sólo, el ideal ya que en realidad los sucesos mundiales vaticinan lo contrario. Ante los fracasos en los acuerdos multilaterales (GATT), la tendencia económica no es hacia el comercio entre naciones sino entre regiones económicas bajo un mar de barreras arancelarias y no arancelarias que impiden alcanzar el objetivo de libre comercio; para muestra un botón: la cada vez más unida Comunidad Económica Europea, la altamente eficiente y productiva Cuenca del Pacífico, la tenaz lucha Latinoamericana por consolidar el Mercomún del Cono Sur y la futura integración del Norte de América en un acuerdo de libre comercio dan cuenta de ello.

En todo este turbulento contexto, ¿qué reflexiones se pueden hacer en torno a nuestro país ?

Hoy más que nunca nuestra economía está íntimamente ligada a la evolución del contexto mundial; en otras, palabras estamos íntimamente

ligados a los sucesos mundiales debido a la llamada globalización. La dependencia económica y tecnológica que vivimos está hoy más acentuada que nunca.

Ante la evolución que experimenta el medio, México trata de asumir un papel más activo, emprendedor y agresivo centrando sus esfuerzos en torno al rubro del comercio exterior. Así por su posición privilegiada se vislumbra a nivel mundial como trampolín para penetrar al mercado más anhelado del mundo: el Norte de América.

Bajo el análisis ya realizado, México juega un doble papel. Por un lado las multinacionales se focalizan en él como medio para un más fácil acceso a E.U.A y Canadá y por otro brinda una serie de ventajas comparativas ( insumos y mano de obra barata ) que difícilmente se rechazarían. De esta manera se explica la creciente maquilización de nuestra economía.

Para las grandes organizaciones es más fácil venir, establecerse y exportar al exterior que la transferencia de tecnología a sus contrapartes, mexicanas a la vez que colocan de manera rápida y a bajo costo sus productos en mercados internacionales.

Por tanto la nación, inmersa en este ámbito internacional de crecimiento productivo, creciente endeudamiento y altas tasas de inflación, se enfrenta a graves desequilibrios internos y externos. Al igual que muchas naciones en desarrollo, busca alcanzar el crecimiento económico a través de los parámetros neoliberales de apertura a los mercados externos. El programa actual económico determina al rubro exportaciones como el dinamismo que impulsará el crecimiento industrial.

Empero es importante considerar que el principal problema del país es el déficit de oferta exportadora debido a:

- Tecnología obsoleta

- Estructuras organizacionales y sistemas de gestión inoperantes
- Exceso de regulaciones y burocratismo
- Deficiente calidad en productos y servicios ofrecidos a los mercados internacionales, entre otros aspectos.

Por consiguiente se hace necesario un impulso a la pequeña y mediana industria a objeto de que se incorporen a la actividad exportadora a través de su asociación y coordinación en corporativos organizacionales sólidos, avance en la reconversión industrial en tales empresas, lograr reciprocidades con nuestros socios comerciales, crear condiciones macroeconómicas que fortalezcan el mercado interno a fin de revertir la tendencia al estancamiento industrial etc. El papel que juega el Estado es clave en todo este desarrollo, situándose como agente que balancea y coordina la actividad industrial a la vez que presta servicios de infraestructura, coparticipación en proyectos de inversión, urbanización, impulso al mejoramiento tecnológico etc., tratando de inyectar dinamismo mediante el control de variables que puedan afectar el funcionamiento del modelo, tal es el caso del control de sueldos y salarios, inflación, circulante monetario, entre otros aspectos.

Por tanto ,los problemas básicos que nuestro país enfrenta en estos momentos son:

- Alta competencia internacional
- Necesidad de incrementar los niveles de productividad
- Reconversión tecnológica e industrial
- Calidad, eficiencia y productividad, tanto en sistemas productivos como en productos y servicios

¿ Qué se está haciendo en estos momentos para dar respuesta a ésta problemática ?

En estos momentos se está llevando a cabo una recomposición industrial, buscando que nuevas áreas y regiones se incorporen al intercambio comercial y mundial para alcanzar una posición de liderazgo a través del aprovechamiento de la dualidad de ventajas que poseemos, anteriormente mencionadas. Aunque ¿a qué costo?, es una interrogante que queda abierta para futuras investigaciones.

Nuestras organizaciones buscan tenaz y afanosamente cambios estructurales en las prácticas productivas. Así la planta fabril, ante la internacionalización se ha visto obligada a dejar atrás su tradicional actitud pasiva ante los acontecimientos mundiales para retomar una posición más ágil y comprometida con los cambios. Las empresas han procurado:

- Producir artículos con alto valor agregado
- Captar nuevos mercados
- Adaptar técnicas y avances tecnológicos a los procesos productivos
- Uso más eficiente de recursos
- Modernizar plantas productivas

De esta manera el país presenta dos procesos simultáneos de gran trascendencia:

- 1) el reordenamiento estatal, cuyas actividades pasan de rectoría a coordinación de la economía
- 2) Transformación de estructuras productivas, comerciales y financieras.

Por tanto, la lógica del crecimiento industrial se enfoca a atender las premisas fundamentales de los procesos productivos orientados hacia la calidad y la productividad. Así, las empresas están obligadas a eficientarse en el corto plazo, ya sea mediante la reformulación de sistemas productivos y administrativos así, como la

adquisición de nueva tecnología a fin de competir en todos los rubros (precio, costo de producción y calidad principalmente) a nivel internacional.

Empero, nos hallamos en un momento de incertidumbre, redefiniciones y sobre todo de búsqueda de nuevas alternativas de organización y producción. Múltiples sectores, tanto públicos como privados, ven con asombro e interés el modelo Japonés, aunque hemos ya analizado los costos implícitos que ello trae consigo así como el momento histórico que propició su desarrollo, por tanto sería un grave error implementarlo de manera automática.

Actualmente numerosas organizaciones recurren al análisis e implementación de técnicas asociadas con el CTC. Gran número de países a nivel mundial, incluyendo el nuestro, se inclinan hacia las teorías de la administración por medio de la calidad total debido a los excelentes resultados obtenidos en Japón y países europeos como Alemania, Italia y Reino Unido entre otros.

Por consiguiente, según las tendencias mundiales, las organizaciones que no se actualicen corren el riesgo de desaparecer, los cambios que exige la apertura comercial, el futuro acuerdo de libre comercio y la feroz competencia por los mercados mundiales son sumamente grandes.

Todos estos factores están íntimamente ligados con los aspectos de productividad. Así, en caso de no introducir cambios substanciales al aparato productivo, se estará dando paso a una economía maquiladora y en casos extremos, a un círculo vicioso en donde se tenga que pedir prestado para consumir.

La preocupación por la productividad y la calidad es relativamente joven, ya que se empezó a poner énfasis en estos rubros a partir del agravamiento de la crisis de 1982, la entrada de México al GATT, la

reconversión industrial y la apertura comercial. Por tanto la vía actual se encamina a reformular el concepto tradicional de la calidad íntimamente relacionada a la operación y la atención al producto terminado para dar paso a la nueva tendencia de calidad global integral.

Por consiguiente, una de las más elementales técnicas del CTC, los círculos de calidad, reciben apoyo en nuestro país debido a las bondades que sus tesis representan y a los buenos resultados de su aplicación en países de occidente. Su objetivo es revertir la tendencia hacia niveles sumamente bajos de productividad. Así, muchas organizaciones buscan mediante la implementación de los círculos el tránsito hacia niveles de calidad y productividad. Pero como ya hemos señalado esta técnica se enfrenta a múltiples problemas como por ejemplo: el rechazo, la renuencia al cambio, el intervencionismo sindical, etc.

Nos hallamos en un momento sumamente importante en nuestra historia en que los cambios son irreversibles, los cuales demandan inmediata atención. Si no son atendidos originarán que múltiples organizaciones paulatinamente caven su propia tumba, se acentúe aún más la dependencia del exterior y se dé pie a un desequilibrio económico - social en nuestro país. Por tanto, el cambio se debe dar, es impostergable e inaplazable, la forma de hacerle frente es implementando en nuestro sistema fabril técnicas o tecnologías ya sea de CTC o de cualesquiera otras que conlleven a la creación de esquemas mucho más competitivos.

Atender de manera inmediata el sistema educativo nacional es de trascendental importancia ya que cualesquiera cambios difícilmente se podrán dar con una media nacional de cuarto año de primaria.

Reformular las unidades productivas es labor constante ya que el objetivo central es: reducir costos y eficientar procesos.

En suma, el país y el mundo entero reclaman una serie de cambios que van desde la tradicional forma de consumo hasta pugnar por eficientes y flexibles sistemas productivos, el proceso es impostergable y no se puede dar marcha atrás. Por tanto, si no cambiamos nuestras actitudes, entendemos que los cambios reclaman una nueva forma de ser y de pensar estamos predeterminados al derrotismo, a la creciente dependencia y a que los demás solucionen nuestros problemas y otorgen soluciones que nos afectarán directamente.

El contexto determina la urgencia de los cambios, la decisión nos concierne a todos. Hoy conformamos el rostro del México del mañana. El optar por una economía industrial, maquiladora o consumidora es decisión nuestra...

## VI. MODELO ORGANIZACIONAL DE APLICACION EN MEXICO

### TECNICAS DE CONTROL DE CALIDAD EN NUESTRO PAIS

#### EL CASO DE LOS CIRCULOS DE CONTROL DE CALIDAD.

Se ha observado cómo el contexto actual incide de manera determinante en la conformación de las organizaciones. Múltiples factores contribuyen a ello, como son las crecientes barreras que impiden el libre comercio entre las naciones y los fracasos en los acuerdos multilaterales que han originado que los acuerdos comerciales adquieran el tinte de regionales.

Nuestro país, ante la acelerada apertura de fronteras presiona directamente a ser más eficientes y productivos tanto a nivel industrial como de servicios al público. Existe una crisis de estructuras organizacionales, los modelos de desarrollo están agotados y múltiples empresas adquieren técnicas y tecnologías que en otros momentos y contextos han brindado excelentes resultados dejando para después la investigación de los efectos colaterales de los mismos en el accionar organizacional. Estamos ante un gran reto que no sólo incide en las empresas, la sociedad toda tendrá que pagar un alto costo por ello.

Por tanto al analizar el desarrollo de los actuales acontecimientos observamos una metamorfosis en las estructuras organizacionales de nuestras empresas, el cambio influye en todos nosotros, por tanto la solución incumbe a todos.

Por un lado el modelo de desarrollo económico - industrial impulsado por el estado presenta un gran avance en relación a décadas pasadas, se busca eficiencia, productividad, calidad, flexibilidad. Por otro,

lo anterior no es del todo nuevo, trascendental o revolucionario. Hemos analizado el modelo japonés y su accionar, si equiparamos el desarrollo nipón con el mexicano hallaremos algunos puntos riesgosos en común. Se habla de riesgos en la medida en que trasladar y establecer el modelo japonés a nuestra planta productiva es sumamente grave ya que el éxito del país oriental requirió de ciertos momentos históricos y situaciones contextuales que inclinarón la balanza a su favor. Hoy nuestro país atraviesa por momentos y situaciones que en nada se relacionan con las que motivaron el desarrollo del modelo japonés.

Por tanto si analizamos el desarrollo del modelo mexicano en comparación con el nipón se hallarán ciertos elementos susceptibles de cuestionamiento. Sabemos que en el Japón anualmente se otorga el premio 'Deming' por la sociedad de científicos e ingenieros por el logro y las contribuciones en el campo de la investigación y desarrollo del control de calidad. En México a partir de 1989 - 1990 se otorga el premio nacional de calidad otorgado por la Secretaría de Comercio a fin de impulsar sistemas y procedimientos que incrementen la calidad de las unidades productivas y de servicios en nuestro país. En sí, ambos procesos se orientan hacia un mismo fin: fomentar la eficiencia de los procesos productivos, aumentar la productividad.

Sabemos de la gran injerencia del Estado japonés en la determinación de la política industrial, su accionar está orientado a facilitar la actividad fabril a través de un aparente consenso donde se impulsan las empresas más rentables y competitivas. En México vemos que por decreto ha surgido la propuesta del Acuerdo Nacional para la Productividad en la cual el Estado busca jugar un papel más activo como promotor y regidor de la actividad industrial de la

nación. Se propone mediante pactos, acuerdos o negociaciones crear un ambiente propicio para alcanzar el tan anhelado despegue industrial.

Se trabaja afanosamente en concretar un acuerdo intersectorial Estado - Empresas - Sindicato que al igual que en Japón impulse el desarrollo industrial bajo el auspicio estatal.

Por tanto el gobierno salinista busca establecer las bases para el desarrollo del sector industrial y de servicios estableciendo una serie de sistemas y procedimientos que a continuación se mencionan:

- Facilidades administrativas, financieras, fiscales y aduaneras para la realización del sector clave del modelo económico nacional: las operaciones de exportación.
- Creación de centros de adquisición de materias primas en común o el también llamado esquema de producción compartida a fin de lograr un eslabonamiento de insumos que permitan el abastecimiento regular y estable de los mismos.
- Impulso al desarrollo de parques industriales.
- Arrendamiento de equipos e instalaciones para las operaciones fabriles del sector industrial del país, como ejemplo tenemos el caso de la oferta de arrendamiento de instalaciones de la UNAM.
- Impulso a los programas de reconversión industrial en empresas que operan con tecnologías artesanales con objeto de que sean mejores y más competitivas

Si consideramos estos rasgos esenciales se considera que si bien es cierto nos hallamos en un punto crucial en el cual un creciente número de organizaciones modifican sus tradicionales patrones de actuación, cultura, desarrollo organizacional y objetivos estratégicos también lo es el hecho del gran riesgo que se corre al implantar mecánicamente técnicas y tecnologías sin considerar aspectos clave que

determinan el éxito o fracaso de las mismas, tal es el caso del contexto en que se desenvuelven nuestras organizaciones así como la idiosincracia de nuestro personal y el papel que tradicionalmente el sindicato ha jugado.

Actualmente se habla de CTC, futuros acuerdos para incrementar la productividad, círculos de calidad, etc.

Existen posiciones encontradas, información ambigua y poco confiable, desorientación entre industriales, dirigentes sindicales y obreros mismos. Se mencionan decretos para impulsar la calidad y productividad, futuros acuerdos comerciales... Empero lo cierto es que la mayoría de nosotros contamos con escasa y tergiversada información de todo lo anterior, nunca se ha consultado a todos y cada uno de los sectores de la población lo cual da pie a múltiples interrogantes en torno al asunto como son algunas que a continuación se mencionan:

¿Alcanzará el tiempo para la creación de un sector industrial sólido?  
¿ Responderá favorablemente la industria al reto de alta competencia y globalización ?, ¿Se favorece a unos cuantos sectores en detrimento de otros ?, ¿ Qué opina el sector obrero de tal situación?. Estas y muchas más son reflexiones que demandan un análisis más exhaustivo, quedando como pauta para futuras investigaciones que tomen como base el presente análisis.

Para el caso de los círculos de calidad se cuestionó mucho su implantación en empresas mexicanas, se consideraba si era la técnica punta de lanza hacia la calidad, hacia la excelencia.

Si analizamos el desempeño de los círculos de calidad en nuestro país hallaremos un sinfín de información y de opiniones, muchas de ellas encontradas que hablan desde un éxito rotundo a todo orden y nivel con altos estándares de productividad, calidad, motivación y

satisfacción personal hasta un cuestionamiento crítico de sus altos costos y de la mediocridad de sus resultados. La experiencia administrativa indica pues que de la teoría expuesta en libros y revistas a la práctica operativa existe un gran distanciamiento, se descubren nuevos caminos operativos y nuevas variantes en la psicología de los individuos lo cual añade nuevos componentes que en ocasiones son indescifrables y a la vez crean una barrera para obtener el buscado éxito industrial, por tanto si consideramos la información emitida por la Secretaría del Trabajo en torno a los círculos de calidad tendremos una base más o menos confiable para la realización de algunas consideraciones.

Según datos de un estudio realizado por la Dirección de Promoción de la Productividad de la Secretaría del trabajo, de 108 empresas encuestadas sólo en 55 de ellas o bien se conoce o aplican la técnica de círculos de calidad, 19 de ellas la llevan a la práctica, aplican la técnica a su accionar operativo y el resto (36) la conocen pero no la llevan a la práctica.

Para objeto de estudio nos centraremos a las empresas que la aplican a fin de formarnos una criterio del desarrollo de los círculos y las perspectivas de la misma, según la información recabada del estudio realizado por la Secretaría del Trabajo.

**EMPRESAS QUE LLEVAN A LA PRACTICA LOS CIRCULOS DE CALIDAD**

RAMO	NUMERO
. Fabricación de chocolates y gelatinas	2
. Fabricación de perfiles, tanques y tubos de acero	4
. Producción de artículos de cerámica eléctrica industrial	1
. Fabricación de recipientes de vapor	1
. Elaboración y venta de artículos de tocador	1
. Fabricación de cajas fuertes y artículos metálicos	2
. Fabricación y venta de máquinas de soldar	1
. Fabricación de playeras	1
. Fabricación de productos galvanizados	1
. Fabricación de plástico	1
. Fabricación de vasos y servilletas desechables	1
. Fabricación de condensadores para refrigeración	1
. Fabricación de tambores de metal	1
. Fabricación de equipos para bombeo	1
<b>TOTAL</b>	<b>19</b>

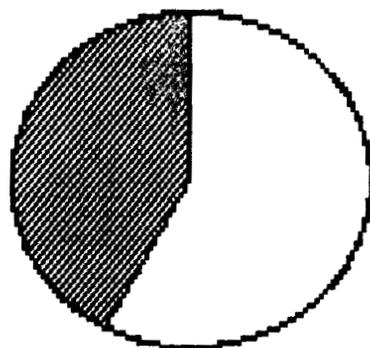
Entre los factores que alteran el funcionamiento óptimo de la técnica, en orden de importancia son los siguientes:

- Resistencia al cambio
- Inadecuada preparación del personal
- Falta de disposición de los trabajadores
- Falta de estructuras orgánicas definidas
- Falta de recursos financieros.

A continuación se mostrarán de manera gráfica los resultados obtenidos de acuerdo con el estudio realizado por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social entre los años de 1984 - 1988. 11/

1.-Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección general de Capacitación y Productividad. "Círculos de Calidad", Serie de programas y Estrategias, 7, México:STPS, S.A.,s/f, p.80

## RESISTENCIA AL CAMBIO.

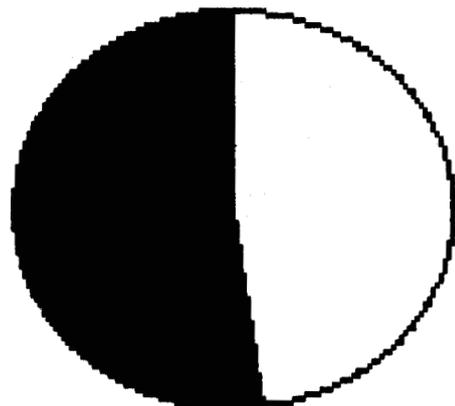


58 %

De 19 empresas en 11 de ellas se presenta resistencia al cambio, es decir a la aplicación de los círculos.

Se considera el factor más común al tratar de implantarlos, se actúa de esta manera en la medida en que la información proporcionada es muy ambigua y no existe predisposición tanto de empleados como de los altos mandos, efecto producido por la falta de comunicación y toma de decisiones unilaterales.

# INADECUADA PREPARACION DEL PERSONAL.

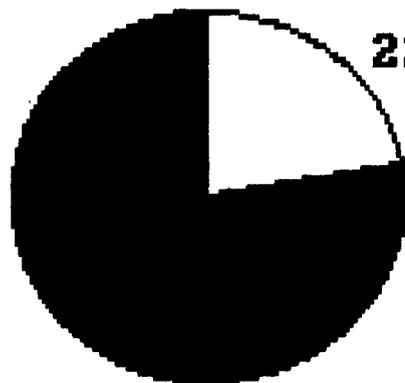


48 %

Del total de empresas el 48 % de ellas presentan falta de capacitación y adiestramiento, lo cual implica una limitante más para la aplicación de la técnica administrativa.

Con un nivel nacional promedio de 4o. año de primaria sin duda alguna es una barrera difícil de sortear para la aplicación de no sólo esta técnica, sino de cualquier otra.

# FALTA DE ESPECIFICACION DE FUNCIONES.

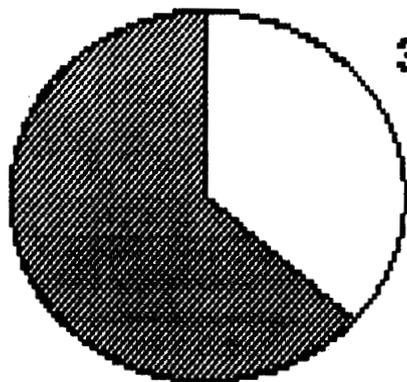


22 %

SE DETECTO QUE EL 22 % DE LAS EMPRESAS SUJETAS A ESTUDIO PRESENTAN DEFICIENCIAS EN SU ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.

LA FALTA DE UNA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL BIEN DEFINIDA QUE ESPECIFIQUE TAREAS, FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ES EL ELEMENTO QUIZA DE MAYOR IMPORTANCIA IMPUTABLE A LA GESTION ADMINISTRATIVA. LO ANTERIOR DEMUESTRA FALLAS EN EL DISEÑO, IMPLEMENTACION Y ADMINISTRACION DE SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS, LO CUAL OCASIONA ALTERACIONES Y DISTORSIONES QUE IMPIDEN LA OPTIMA APLICACION DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD EN EMPRESAS MEXICANAS.

## FALTA DE DISPOSICION DE LOS TRABAJADORES.

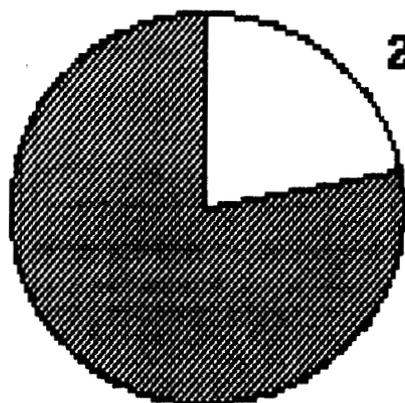


37 %

En el 37 % de las empresas existe indisposición de los trabajadores para la implantación de los círculos de calidad.

ESTE ES UN FACTOR INTIMAMENTE LIGADO CON LA RESISTENCIA AL CAMBIO. LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS LIMITA DE MANERA IMPORTANTE LA OBTENCION DE MAYORES NIVELES DE PRODUCTIVIDAD Y CALIDAD DE LOS PRODUCTOS Y SERVICIOS OFRECIDOS

## FALTA DE DEFINICION DE LA ESTRUCTURA ORGANICA.

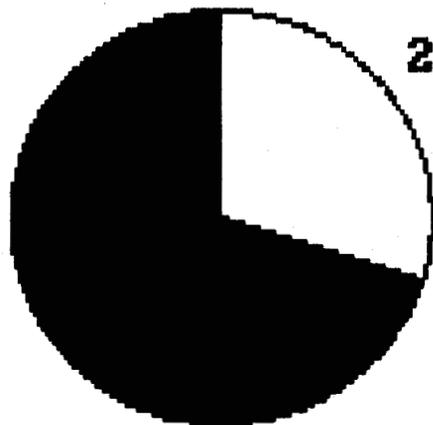


22 %

En cuatro de las unidades productivas se carece de una estructura orgánica definida que interfiere en el buen desarrollo de la técnica.

Un requisito o falla grave del sistema administrativo es la carencia de objetivos y políticas claras para cada nivel de la jerarquía organizacional, lo cual origina distorsiones en cuanto a flujos de información, comunicación, delegación de responsabilidad, autoridad, etc.

# FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS.

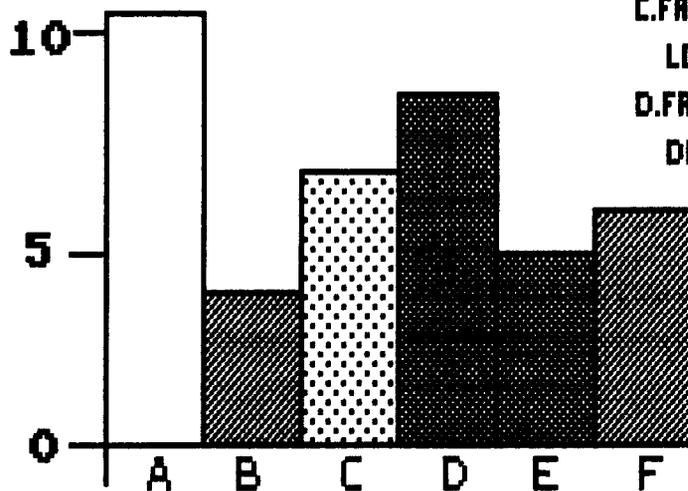


**27 %** DEL TOTAL DE ORGANIZACIONES EN QUE SE APLICA LA TECNICA EL 27 % DE ELLAS ATRAVIESA POR PROBLEMAS DE CREDITOS Y LIQUIDEZ, ENTRE OTROS ASPECTOS , LO CUAL IMPIDE LA EJECUCION SEGUN LO PLANERADO DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD.

POR TANTO, PARA IMPLEMENTAR UN PROGRAMA DE CIRCULOS DE CALIDAD SE REQUIERE DE LA APLICACION DE FONDOS PARA SU BUEN FUNCIONAMIENTO, EL DEFICIT EN LOS RECURSOS FINANCIEROS ES UN PROBLEMA DETERMINANTE PARA EL DESEMPEÑO DE LA TECNICA.

A continuación, la siguiente gráfica resume de manera conjunta e integral los principales factores, no los únicos que inciden directamente en el éxito o fracaso de la técnica:

**F  
R  
E  
C  
U  
E  
N  
C  
I  
A**



**LIMITANTES**

**A. RESISTENCIA AL CAMBIO .**

**B. INADECUADA PREPARACION DE PERSONAL.**

**C. FALTA DE DISPOSICION DE LOS TRABAJADORES .**

**D. FALTA DE ESPECIFICACION DE FUNCIONES .**

**E. FALTA DE ESTRUCTURAS ORGANICAS DEFINIDAS.**

**F. FALTA DE RECURSOS FINANCIEROS.**

Se puede concluir hasta aquí que del estudio practicado se desprenden seis limitantes que inciden en el buen desempeño de la técnica, empero son tres los puntos críticos presentes no sólo en esta técnica sino en cualesquiera otra, los cuales son:

- El aspecto psicológico - motivacional del individuo
- Las deficiencias de gestión - operativas de dicha técnica y de la administración encargada de implementarla.
- El factor económico que en todo momento influye en el desarrollo de cualquier programa o proyecto.

Los círculos de calidad como técnica más conocida del macrosistema CTC se muestran como un factor determinante para alcanzar la alta operatividad, la eficiencia y productividad determinadas por el contexto actual en que se desarrollan las organizaciones. Los principales problemas con que se topa esta técnica son como siempre de carácter psicológico y operativo - administrativo, lo cual deja entrever que aún en estas sofisticadas técnicas existe y está latente el añejo problema del desfase entre el trabajo operativo y el de gestión en la medida en que no se abandonan los esquemas tayloristas - fordistas de producción. Si bien se reduce el número de controles a cada una de las actividades realizadas por el trabajador también lo es el hecho de que apelar a las bondades del ser humano brinda considerables avances, empero la mayoría de veces se enfrenta ante un individuo apático o frustrado o bien ante alguien que conoce las técnicas y se empeña, como medida de autoprotección, en frustrar su buen desempeño.

Por tanto implementar esta o cualquiera otra técnica administrativa requiere de un cambio en la cultura organizacional, una participación real y efectiva de sus integrantes, bajo una guía que no

necesariamente debe ser la alta administración.

La resistencia al cambio y la falta de disposición se sustenta en el hecho de que la situación no cambiará radicalmente, en la medida en que sólo se alcanzarán mayores beneficios cuando la productividad repunte, es decir la parte del pastel será mayor en el momento en que el pastel cambie de tamaño.

Un factor limitante más es el error en que caen muchas empresas de implantar de manera mecánica la técnica sin considerar los factores propios de nuestra cultura, aspectos contextuales y el momento en que se aplica, lo cual aunado a una tradicional oposición al cambio bajo el temor de perder el empleo y al bajísimo nivel educativo hacen la situación todavía más grave.

Muchos de los elementos anteriores cuentan con bases sólidas para dudar de la eficiencia de la técnica, empero, como hemos, visto el estado actual de cosas demanda alta eficiencia en las organizaciones. Nos encontramos en un momento crucial en que o se utilizan estas técnicas para encaminarnos por la senda del progreso o bien se sigue pensando en alcanzar el ideal de socialización, hoy cada vez más lejos y utópico.

## CONCLUSIONES.

A través de nuestra investigación hemos visto que las teorías organizacionales surgen como respuesta a los requerimientos productivos que las organizaciones demandan en su constante evolución.

Los modelos organizacionales han surgido en atención a una premisa básica: el incremento de la productividad. A través del desarrollo organizacional diversos modelos se ha abocado a tal fin, empero, son dos las corrientes que los sustentan: el modelo propuesto por Frederik Taylor y el modelo propuesto por Henry Ford.

Uno complementa al otro, lo cual da pie al modelo llamado taylorista - fordista. Este modelo en esencia no ha cambiado a través del tiempo, únicamente es reformulado y actualizado en atención a constantes y turbulentas alteraciones que el contexto experimenta.

Cambios que mencionarlos sería repetitivo, nuestro objetivo es dar una opinión acerca de tales técnicas y modelos.

El modelo taylorista - fordista y cualesquiera otros propuestas que conforman la teoría de las organizaciones están inmersas en el desarrollo industrial capitalista. A través de la historia surge como respuesta a las exigencias empresariales de eficiencia - productividad, su meta es conseguir una alta operatividad así como de una gran coordinación al interior del proceso productivo.

Cada uno de los modelos trae ante sí un sustento ideológico que lo muestra y fundamenta como herramienta o instrumento que solucionará la problemática constante a que se enfrentan las organizaciones, por ejemplo, el caso del modelo taylorista - fordista ha evolucionado ya que actualmente no funciona tal y como fue creado, por tanto podemos afirmar que cada uno de los modelos surgen en determinado momento bajo ciertas situaciones contextuales; se reforman a fin de volverlos

nuevamente operativos.

Así, observamos como el modelo de Taylor y Ford hoy es indudablemente base y sustento de las actuales organizaciones, empero ante los grandes cambios que el mundo experimenta ha tenido que evolucionar, rediseñarse y justificarse ideológicamente. En la actualidad sufre un proceso de reestructuración bajo las tesis de control total de calidad, técnica que en cierto sentido flexibiliza las rígidas estructuras formales del modelo taylorista - fordista, proporciona limitados espacios de participación, empero no abandona el sustento altamente formal jerárquico con desfase entre ejecución y planeación, ya que de hacerlo estaría atentando contra el industrialismo, contra el capitalismo.

Por tanto nos hallamos en un momento de grandes cambios, el mundo atraviesa "nuevas" reformulaciones, se demandan nuevos cambios, flexibilidad en estructuras, alta competitividad, etc.

Modelos organizacionales de aplicación en otros momentos, hoy son totalmente inoperantes, algunos se están dejando de lado para dar paso a otros con mayores márgenes operativos .

Consiguientemente, sabemos que la base de las unidades productivas es el modelo taylorista - fordista, aunque ante los turbulentos cambios que el mundo experimenta hacen necesaria su readaptación, no su cancelación. Cientos de organizaciones a nivel internacional lo están llevando a la práctica, unas con suerte otras no tan afortunadamente.

Como ya analizamos el contexto es sumamente turbulento, modelos van y vienen, pero siempre bajo una sola óptica: la sobrevivencia y la alta productividad de las organizaciones.

Se habla de que muchos países implantan con éxito el modelo propuesto por el CTC, con los círculos de calidad a la cabeza, empero

hemos visto ya que ello trae ante sí tanto costos como beneficios.

El contexto demanda cambios. Se busca de nuestras organizaciones niveles óptimos de eficiencia, calidad y productividad en atención a los parámetros dictados por el medio. Nuestra observación es que el cambio es irreversible, diversos sustentos ideológicos se desmoronan, existe una gran desorganización. Hoy nuestro país se enfrenta ante un reto sumamente difícil, o se encamina por la senda del progreso o se perfila por el sendero de una ideología de socialización que día a día es más idealista.

El cambio se demanda y es impostergable, las organizaciones deben enfrentar los riesgos con modelos taylorista - fordistas o sin ellos. El momento demanda ser altamente eficientes y productivos ¿ cómo lograrlo ?, es una pregunta de gran trascendencia, motivo de múltiples debates y fricciones. Nosotros consideramos que el cambio debe provenir de la aplicación de modelos organizacionales acordes con el momento que nuestro país vive, es necesario el diseño e implementación de sistemas a la mexicana, susceptibles de aplicación única en México.

El reto está planteado, la decisión nos concierne a todos.

## BIBLIOGRAFIA

- 1.- Academia Mexicana de Ingeniería. Calidad Total. Mesas redondas, Conacyt, México, 1989.
- 2.- Acle Tomasini, Alfredo. Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad, Grijalbo, México, 1990, 302 pp.
- 3.- Asian Productivity Organization. Quality Control Circles at Work, Juse, Tokyo, 1982, 232 pp.
- 4.- Brudner, Peter. Sociología del trabajo, Siglo XXI, Madrid, 1988.
- 5.- Bueno Rodríguez, Luis. Notas Preliminares Sobre Modernidad, UAM, México, 1990, 43pp.
- 6.- Claude, George. Historia del Pensamiento Administrativo, Prentice Hall, España, 1978, 147pp.
- 7.- Colegio de Graduados en Alta Dirección, A.C. Círculos de Calidad, México, 20 pp.
- 8.- Coriat, benjamin. El taller y el Cronómetro, Siglo XXI, México, 1989, 289pp.
- 9.- De La Garza, Enrique. "Desindustrialización y Reconversión en México, El Cotidiano, 21, 1988, enero-febrero.
- 10.- Gutierrez, Gerza Estela. Reconversión Industrial y Lucha Sindical, Nueva sociedad, Venezuela, 1989.
- 11.- Hampton, David R. Administración Contemporánea, Mc. Graw-Hill, México, 1983, 285 pp.
- 12.- Ishikawa, Kaoru. Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad japonesa, Norma, Colombia, 1985, 210 pp.
- 13.- Keith, Davis y Neustrom Jhon. El Comportamiento Humano en el Trabajo, Mc Graw-Hill, México, 1988, 607 pp.
- 14.- Koontz, Harold y Cyril Odonnell. Curso de Administración Moderna, Mc. Graw-Hill, México, 1985.
- 15.- Mertens, Leonard. El Movimiento Obrero ante la Reconversión Industrial, mundo Nuevo, México, 1988.
- 16.- Ogliastri, Enrique. Gerencia Japonesa y Círculos de Participación, Norma, Colombia, 198 pp.
- 17.- Ohmae, Kenich. La Mente del Estratega, Mc. Graw-Hill, México, 295 pp.
- 18.- Ouchi, William. Sociedad M, Dadison Wesley, México, 298 pp.
19. ————. Teoría Z, Fondo Educativo Interamericana, México, 290 pp.
- 20.- Panlagua, Adalberto. Orígenes y Perspectivas de la Administración, Trillas, México, 1987, 147 pp.
- 21.- Seltomberg, Richad J. Manufactura de Categoría Mundial, Norma, Colombia, 292 pp.
- 22.- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. Dirección General de Capacitación y Productividad. Círculos de Calidad, Serie de Programas y Estrategias, 7, México: STPS, S.A., S/F, 106 pp.
- 23.- Simon, Herbert A. El Comportamiento Administrativo, Aguilar, Argentina, 1982, 240 pp.
- 24.- Thompson, Philip C. Círculos de Calidad, Norma, Colombia, 204 pp.

