
Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ADMINISTRACIÓN**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TESINA:

La problemática del recurso humano en la implantación de sistemas de calidad en la mediana empresa.

MIREYA PONCE MALDONADO

ASESOR:

ALFREDO ROSAS ARCEO

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'ARCEO' with a stylized flourish.

VOBO
2 MARZO DE 2005

Marzo- 2005

Universidad Autónoma Metropolitana

Unidad Iztapalapa



Casa abierta al tiempo

**CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES
ADMINISTRACIÓN**

SEMINARIO DE INVESTIGACIÓN

TESINA:

La problemática del recurso humano en la implantación de sistemas de calidad en la mediana empresa.

MIREYA PONCE MALDONADO

ASESOR:

ALFREDO ROSAS ARCEO

Marzo- 2005

ÍNDICE	
INTRODUCCIÓN	
1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	9
1.1. Delimitación del Tema	9
1.2. Justificación de la Investigación	9
1.3. Objetivos de la Investigación	9
1.4. Preguntas de la Investigación	9
1.5. Hipótesis de la Investigación	11
1.6. Marco Teórico	11
2. LA ADMINISTRACIÓN	14
2.1. Antecedentes de Administración	14
2.1.1. Escuela de la Administración Científica	16
2.1.2. Escuela de las Relaciones Humanas	23
2.1.3. Escuela Estructuralista	26
2.2. Concepto de Administración	30
2.2.1. Administradores y Administración	33
2.3. La organización	35
2.3.1. Concepto de Organización	35
2.3.2. Principios de la Organización	37
2.3.3. Organización y Estructura Organizacional	44
3. PROBLEMÁTICA DEL RECURSO HUMANO	48
3.1. Administración de Recursos Humanos	50
3.2. Liderazgo	55
3.2.1. Concepto de Liderazgo	55
3.2.2. Características de un Líder	57
3.2.3. El Liderazgo, la Influencia y el Poder	58
3.3. Motivación	60
3.3.1. Concepto de Motivación	61
3.3.2. Procesos de Motivación	61
3.3.3. La Jerarquía de las Necesidades de Maslow	64
3.3.4. Motivación y Personalidad	66
3.4. Cambio	68
3.4.1. Concepto de Cambio	68

3.4.2.	Modelos de Procesos de Cambio	69
3.4.3.	La Resistencia al Cambio	71
3.4.4.	Planeación del Cambio	73
4. CALIDAD		75
4.1.	Concepto de Calidad	75
4.2.	La Calidad de W Edwards Deming	75
4.3.	La Calidad de Joseph M. Juran	83
4.4.	La Calidad de Philip Crosby	83
4.5.	La Calidad de Ishikawa	91
4.6.	Círculos de Calidad	93
4.7.	Definición de Sistemas de Calidad	96
4.7.1.	Desarrollo del Sistema de Aseguramiento de Calidad	98
4.8	El Papel de los Profesionales en la Implantación de Sistemas de Calidad	99
5. CARACTERÍSTICAS DEL RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA MEXICANA		101
5.1.	Sociología del Trabajo	105
5.2.	Psicología del Mexicano	115
5.2.1.	Psicoanálisis del mexicano	128
5.2.2.	Cómo orientar nuestro pensamiento	136
5.3.	Características del trabajador mexicano	138
5.4.	Sugerencias para mejorar la calidad en México	142
5.4.1.	Comportamiento del trabajador mexicano actualmente	145
5.4.2.	La necesidad de valorar el trabajo de la mujer	150
6. CASO PRÁCTICO: MEDICIÓN DE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS A LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y CALIDAD		151
6.1.	Objetivo	151
6.2.	Diseño de la investigación	151
6.3.	Elaboración del Instrumento	151
6.3.1.	Tamaño de la muestra	152
6.3.2.	Construcción de una escala Lickert	152
6.4.	Análisis de Resultados	155
6.4.1.	Estadística Descriptiva	156
6.4.2.	Representación gráfica de respuestas al cuestionario aplicado	158



6.5. Conclusiones	190
7. Bibliografía	193

INTRODUCCIÓN

Todo empresario o administrador tiene muchas veces carencias en lo que se refiere a aspectos teóricos o aspectos prácticos para el buen desarrollo de su empresa u organización. Este proyecto contiene información que puede ayudar a entender la Administración desde un punto de vista teórico y un análisis práctico. Con la información correcta se podrá ampliar nuestra visión sobre el trabajo y el conocimiento que una empresa necesita.

El añadir elementos a nuestro conocimiento permite visualizar un panorama infinito de soluciones documentadas o investigadas que dejan entrever que los problemas de una organización tienen una causa, y de cierta manera pueden tener una solución específica o alguna respuesta que finalmente podemos adaptar a nuestro problema específico en nuestro entorno.

Las teorías administrativas, el proceso administrativo y los nuevos conceptos administrativos son elementos teóricos la mayoría fundamentados en casos prácticos en las mismas empresas que permiten dirigir eficazmente la organización, y a evaluar el mejor camino que debe seguir la empresa. ¿Cuán valioso es para nosotros el crecimiento y éxito de nuestra empresa?

La mediana empresa en México, tiene la necesidad de información objetiva y oportuna para promover su desarrollo y garantizar su permanencia en el mercado, esto nos lleva a preguntarnos ¿Qué queremos de la empresa mexicana, su crecimiento o su desvanecimiento? El desarrollo competitivo se da en base a conocimientos esenciales y correcta aplicación de ellos.

El objetivo principal de esta investigación es valorar en su justa medida la importancia del recurso humano en la empresa mexicana, partiendo de una investigación que se

realiza en una empresa mediana de características comunes y generalizando en la medida de lo posible en empresas similares en México. Buscamos por lo tanto las causas de algunas variables fuentes de su problemática y cómo repercute en la mediana empresa.

En este trabajo se analizarán de manera teórica y se aplicarán en un caso práctico diversos aspectos que han influido en esta problemática. Desde un punto de vista más humano, todos los que trabajamos buscamos satisfacer, primero nuestras necesidades básicas y conforme avanza el tiempo ir mejorando y satisfaciendo necesidades secundarias e ir subiendo la pirámide, pero en México, comúnmente nos encontramos que ni siquiera podemos satisfacer nuestras necesidades primordiales de alimentación, vestido y vivienda, por la falta de trabajo y como consecuencia de esto, la baja de los salarios.

El trabajador que no cuenta con educación, medicina y diversión tiene insatisfechas necesidades básicas primordiales. Esta situación perjudica al empleado tanto como al patrón principalmente por la falta de productividad. En la medida que el trabajador se sienta satisfecho, su trabajo tendrá mayor calidad para la empresa. Debe existir por lo tanto comunicación, para llegar a un acuerdo donde salgan beneficiados tanto la empresa como el trabajador.

Un trabajador que no es educado, capacitado y motivado, es un elemento que no trabaja al 100% de su capacidad, porque no puede desarrollarlas, por lo tanto, es un elemento desaprovechado en toda la extensión de la palabra. Debemos asumir que el bienestar tiene que ser para todos. Y este bienestar común se verá reflejado en la mejora de la productividad de la empresa.

El estudio organizacional es una herramienta de conocimiento, útil pero poco usada para la administración de cualquier organización que pretenda salir adelante, tanto en crecimiento, como en una buena supervivencia. Es muy fácil sobrevivir, pero lo importante es, preguntarnos a qué precio lo estamos haciendo. ¿Será esta la forma correcta de lograr el desarrollo de la empresa?

La incertidumbre, los conflictos, las relaciones informales y factores externos entre otros, podríamos definirlos como factores intangibles, o no relevantes ya que constituyen algo que no podemos determinar, y de acuerdo con las reglas de nuestra sociedad, se supone que no son importantes ¿a quién le importa que un padre de familia tenga a su hijo enfermo? ¿A quién le importa que se sienta inconforme con su trabajo por el trato que recibe, o por su salario?

El recurso humano tiene la tendencia natural de resistirse al cambio, pero sabiendo encausar el cambio claramente, los beneficios son notables. El cambio debe ser continuo conforme al avance en nuevos sistemas administrativos y tecnológicos, por eso debemos actualizarnos constantemente en cuanto a innovaciones en áreas competentes a nuestro entorno. Si algo funciona ahora, puede ser caduco dentro de un año y sea necesario renovar para continuar el desarrollo de la empresa. El cambio también implica una correcta administración de la empresa por parte de los altos directivos para que exista una retroalimentación efectiva y satisfacción mutua.

Entendamos que ser empresario requiere de compromiso, no sólo por nosotros y nuestra familia, sino también por lo que podamos aportar al país, buscar alternativas viables con inteligencia y creatividad invirtiendo en ella para obtener resultados, utilidades y la seguridad de que nuestra empresa continuará en el mercado mientras sigamos innovando.

Es necesario establecer propósitos bien definidos por medio de plantearse objetivos a corto mediano y largo plazo. Si no se realiza lo anterior se frustra el desarrollo y llega un momento en que puede comenzar un retroceso que culmine con el fin de la organización. Hay que tomar en cuenta que nuestro país es inestable económicamente y esto no permite una planeación de largo plazo efectiva.

La Administración se diferencia de otras disciplinas o ciencias, porque busca la coordinación de actividades para obtener un mayor beneficio con un mínimo de recursos. Ahora, si estamos hablando de coordinar recursos materiales, humanos y de capital, son cosas que se manejan de manera muy distinta y, a su vez tienen que trabajarse al mismo tiempo. Existe la diferencia de que el recurso humano tiene capacidad de pensar. Hay que proporcionarle seguridad.

La rotación de personal es uno de los problemas más fuertes a los que se enfrenta la organización. Las rutinas de trabajo se rompen en lo que se capacita a otra persona para ocupar el lugar vacante, por lo que hay que tomar en cuenta las verdaderas capacidades del trabajador para colocarlo en el lugar adecuado o capacitarlo adecuadamente.

Trabajar con personas es totalmente distinto a trabajar con ciencias exactas. En cambio en las ciencias sociales, nada está dicho, si una situación llega a repetirse, la solución que en ese momento funcionó, ya no va a resolverla nuevamente, porque las condiciones cambian y las personas también. Tal vez nos sirva como marco de referencia. No hay una sola regla para cada caso; cada uno tiene que resolverse de manera distinta, ya sea, combinando soluciones, o con distintas reglas, y es precisamente la experiencia, la capacidad de adaptación, los conocimientos adquiridos, la sensibilidad, etc., lo que nos darán la mejor solución del problema.

Si queremos crecer como empresa, es necesario trabajar y evaluar de qué forma puede aplicarse a las necesidades de las medianas empresas otro factor importante para

cualquier organización, la calidad. La calidad no sólo la determinan, los recursos disponibles sino también la forma en que se aprovechan otro tipo de recursos. Se puede mejorar la calidad por un costo relativamente bajo y sin utilizar personal o equipo adicional y muy especializado.

1. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Línea de investigación: Calidad

1.1 Delimitación del tema y justificación

Tema: La problemática del recurso humano en la implantación de sistemas de calidad en la mediana empresa.

1.2 Justificación de la Investigación: El factor humano, es parte esencial de la empresa, por lo tanto, éste requiere de atención y cuidado. Cualquier persona que trabaje en una organización, es afectada directamente, por los problemas administrativos o los de otra área que puedan suscitarse, por ejemplo, cuando se afecta el área de almacén porque no hicieron pagos a tiempo, esto tiene consecuencias en otras áreas.

Los problemas económicos constantes y fuertes del país, mantienen a la población en un bajo nivel cultural y el impacto de este problema es determinante tanto en el desempeño del trabajador, como en el empresario ya que las habilidades del factor humano no están desarrolladas correctamente por falta de educación, oportunidades, capacitación, visión, etc.

Una buena Administración, para que funcione, requiere del conocimiento del medio interno y externo, una empresa no funciona correctamente por capricho o por un decreto como se manejan la mayoría de las empresas mexicanas, se necesitan otro tipo de elementos, como son: éticos, tecnológicos, humanos, financieros, etc., que no tenemos y no permiten el desarrollo planeado de la empresa.

Los cambios que mundialmente se están generando en las organizaciones de 1er. Mundo, influyen en nuestras organizaciones y empresas, desde siempre, sin embargo, son difíciles de entender y de implantar en nuestra cultura porque no nos pertenecen ni tampoco nos identificamos con esos cambios. La nueva cultura organizacional de 1er. Mundo parece romper paradigmas y cambia la forma de participación del empleado. Si todos nosotros empleados y empleadores nos quedamos fuera de este cambio, estamos destinando la empresa mexicana a la extinción.

Nuestra economía está dentro de la globalización, nos toca competir con las empresas de todo el mundo, así que la falta de conciencia y la desinformación sobre los cambios que se están suscitando mundialmente en las organizaciones, nos están excluyendo del juego.

He aquí la importancia de reeducarnos, de buscar opciones prácticas, congruentes, que vayan directamente a la planeación de largo plazo, al correcto control de la empresa, al conocimiento de alternativas teóricas y prácticas, etc., para permitir que nuestras empresas crezcan sanamente y no que desaparezcan.

1.3 Objetivo de la investigación.

Buscar y entender alternativas que puedan proporcionar conocimiento acerca del comportamiento del recurso humano mexicano, sus perspectivas de crecimiento, su forma de pensar, sentimientos y a su vez contrastarlos con los del empresario, para encontrar las repercusiones y soluciones posibles, en la implantación de un Sistema de Calidad en la mediana empresa mexicana.

1.4 Preguntas de investigación.

- **¿De qué manera influyen y limitan, los patrones de conducta adquiridos durante siglos, en el desarrollo de habilidades del trabajador y del empresario mexicano, para la implantación de un Sistema de Calidad?**
- **¿Cómo afecta el liderazgo, la motivación y el cambio, en México en la problemática del recurso humano?**
- **¿De qué manera influye la falta de cultura empresarial en la implantación de un sistema de calidad?**

1.5 Hipótesis de la investigación.

Los patrones de conducta heredados, son base de nuestro comportamiento humano y en México esto tiene consecuencias devastadoras. La actitud del empresario o el trabajador no permiten su crecimiento, tenemos mucha cultura mal aprovechada y una mala base educativa, que no permiten el favorable desarrollo de las capacidades del trabajador y del empresario mexicano, a favor de la mediana empresa mexicana, y de sí mismos. Los sistemas de calidad, se refieren a la búsqueda de la excelencia no sólo del trabajador o empresario, sino también, a la excelencia del ser humano. Y en México lamentablemente estamos tardando mucho tiempo en llegar a la excelencia.

1.6 Marco teórico.

El marco teórico en el que se basa esta tesina, permite ver a la empresa como una organización dividida en partes, que nos deja entender por qué nuestras empresas mexicanas no son productivas. Como todo mecanismo, la empresa al estar dividida sigue funcionando como tal, pero cuando una de sus partes no funciona adecuadamente, el mecanismo deja de funcionar correctamente y ya no puede cumplir con su función al cien por ciento.

Uno de los objetivos del marco teórico de este proyecto es tener un mosaico de teorías, opiniones y estudios hechos principalmente por mexicanos, para tratar de no seguir importando la mayoría de las teorías e iniciar un impulso de nuestra identidad empresarial. Claro, sin dejar de lado teorías o estudios que pueden ampliar nuestro criterio o ahorrarnos trabajo en la solución de problemas difíciles, y por qué no, hasta prevenir esos problemas.

Algunas de las lecturas estudian el comportamiento del trabajador mexicano, que abordan su problemática y su falta de visión al futuro. Busco principalmente entendernos como seres humanos para después analizar y crear alternativas para nuestro crecimiento empresarial.

Otra parte del proyecto se encarga de ofrecer conocimiento administrativo, que principalmente ayuda a la organización y planeación de la empresa, pero para llegar a esto último, tenemos que conocer nuestra empresa y tener bases conceptuales que nos permitan la creación de proyectos y soluciones, las cuales tienen que ser fundamentados por un conocimiento, que en este caso es científico.

La información es un punto de referencia en este proyecto, y el principal objetivo es generar una nueva conciencia laboral, en la que se tome en cuenta la necesidad de un trato humanizado y serio, para que el personal sienta el reconocimiento a su trabajo. Necesitamos fomentar la mejora del ambiente laboral y social, demostrar que es real nuestro compromiso como empresarios, para lograr el bienestar común y no sólo el del empresario.

Las teorías y procesos que conforman esta tesina, están enfocados principalmente al desarrollo del individuo, para entender mejor la problemática a la que se enfrenta el

recurso humano, y no sólo él, sino también el empresario está implicado en esta problemática al contar con muy pocos elementos básicos de una teoría administrativa.

2. LA ADMINISTRACIÓN.-

2.1 Antecedentes de la Administración

Para conocer la importancia de la administración es necesario conocer su evolución y logros obtenidos a través del tiempo. La administración es una actividad tan antigua como la vida social; desde la aparición del hombre en la tierra ha trabajado para subsistir, tratando de lograr en sus actividades la mayor efectividad posible, para ello, ha utilizado en cierto grado a la administración.

Para comprender el significado de la administración es indispensable conocer la historia de las relaciones de trabajo, porque es precisamente en la relación de trabajo donde se manifiesta más representativamente el fenómeno administrativo.

En la época primitiva, los miembros de la tribu trabajaban en actividades de caza, pesca y recolección. Los jefes de familia ejercían la autoridad para tomar las decisiones de mayor importancia. Existía la división primitiva del trabajo originada por la diferente capacidad de los sexos y las edades de los individuos integrantes de la sociedad. Al trabajar el hombre en grupo, surgió de manera incipiente la administración, como una asociación de esfuerzos para lograr un fin determinado que requiere de la participación de varias personas.

Posteriormente aparece la agricultura y la vida sedentaria. Se acentúa la organización social de tipo patriarcal. La caza, la pesca y recolección pasaron a un lugar secundario. El crecimiento demográfico obliga a los hombres a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social, y en consecuencia a mejorar la aplicación de la administración.

Con la aparición del Estado, que señala el inicio de la civilización, surgieron la ciencia, la literatura, la religión, la organización política, la escritura y el urbanismo. Los

precursores de la administración moderna fueron los funcionarios encargados de aplicar políticas tributarias y de manejar a numerosos grupos humanos en la construcción de grandes obras arquitectónicas. Los grandes avances de las civilizaciones se lograron en gran parte a través de la utilización de la administración.

En la antigüedad grecolatina apareció el esclavismo, la administración se caracteriza por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma disciplinaria.

Durante el feudalismo, las relaciones se caracterizaron por un régimen de servidumbre. La administración del feudo estaba sujeta al criterio del señor feudal, quien ejercía el control sobre la producción del siervo.

Al finalizar esta época, un gran número de siervos se convirtieron en trabajadores independientes, organizándose en talleres artesanales y el sistema de oficios con nuevas estructuras de autoridad en la administración. Aparecieron corporaciones o gremios que regulaban horarios, condiciones de trabajo y salarios, los cuales son el origen de los actuales sindicatos.

Con la Revolución Industrial del siglo XVIII aparecen diversos inventos y descubrimientos, mismos que propiciaron el desarrollo industrial y, consecuentemente, grandes cambios en la organización social, las labores productivas se ampliaron del hogar a la fábrica. Desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo. Surgió la especialización y la producción en serie.

La administración seguía careciendo de bases científicas; se caracteriza por la explotación inhumana del trabajador (horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc.) donde el empresario tenía gran libertad de acción.

El estudio de la administración como disciplina no se desarrolló sino hasta finales del s. XIX, con el surgimiento del sistema de fábricas que concentraban trabajadores, materia prima y equipo en un solo lugar, centralizando el control en manos de los administradores.

Al crecer las empresas requirieron de mayores aportaciones de capital, así se crearon las sociedades mercantiles con la Sociedad Anónima a la cabeza, ya que permitía numerosos accionistas que no podían administrar directamente sus negocios. La complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica, haciéndose cada vez más necesaria la función de un administrador profesional distinto a los dueños de la empresa.

Todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la Administración Científica y la madurez de las disciplinas administrativas. Se comienza a definir el campo de la administración como una especie de ciencia social.

2.1.1 Escuela de la Administración Científica.-

Frederick Taylor.-

Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nace en Filadelfia en el año de 1856 y muere en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando

por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos. Taylor publicó: “Principios de la Administración Pública”, “Fundamentos de Administración Científica” “Las Correas” y muchos tratados más.

Principios Administrativos:

- 1.- Estudio de Tiempos y Movimientos
- 2.- Selección de obreros
- 3.- Responsabilidad compartida
- 4.- Aplicación a la administración.

Mecanismos Administrativos:

1. Estudio de tiempos y movimientos.
2. Supervisión funcional.
3. Sistemas o departamentos de producción.
4. Principio de la excepción.
5. Tarjetas de inscripción.
6. Uso de la regla de cálculo.
7. Estandarización de las tarjetas de instrucción.
8. Bonificación de las tarjetas de instrucción.
9. Estudio de las rutas de producción.
10. Sistema de clasificación de la producción.
11. Costo de la producción.

Características de los trabajos humanos:

- 1) Descubre que no existe un sistema totalmente efectivo.
- 2) El puesto que desempeña el trabajador, no siempre va de acuerdo a sus capacidades.
- 3) Que no existen incentivos.
- 4) Que las decisiones se llevan a cabo en los niveles más altos.
- 5) Que la administración consta de principios aplicables a todas las empresas.

Las aportaciones de Taylor fueron muy importantes para la administración, pero también tuvo muchas críticas; la federación del Trabajo Americana, lo consideraba un ser diabólico, debido a que los trabajos de las personas bajo su sistema eran repetitivos y mecánicos. Otra crítica muy grande fue la que recibió por abusar del término ciencia. Pero también hay que considerar que influye en sus estudios y resultados en Alemania, Inglaterra, Italia y en Estados Unidos, debido a que al llevarlas cronometrados a las empresas, éstas logran una alta productividad.

Lilian y Frank Gilbreth.-

Frank Gilbreth fue considerado como el padre del eficientismo, un estadista de la Administración Científica que influyó en el pensamiento industrial, su principal obra: "Ciencia de la Administración". Su esposa Lilian fue una psicóloga que introdujo a los estudios administrativos en las industrias, la ciencia de la psicología.

Dentro de las principales aportaciones de Frank Gilbreth a la Administración encontramos:

- a) El estudio de tiempos y movimientos.
 - b) Aplicación del cine para el estudio de tiempos y movimientos.
 - c) Desarrollo de los diagramas de flujo.
 - d) Lista blanca de méritos.
 - e) Importancia de la estadística en la Administración.
-

f) Micro movimientos de las tareas y su importancia en la productividad.

Henry Gantt.-

Colaboró 14 años con Taylor, tomando lo más sobresaliente de él, continuó con sus estudios. Su obra: "Adiestramiento a los obreros", sus principales aportaciones son:

- 1) Sistema de bonificación de tareas de acuerdo a la calidad y cantidad de las mismas,
- 2) Adiestramiento de los obreros,
- 3) Aplicación de la psicología al trato de los obreros,
- 4) Gráficas de GANTT.

Elaboró esquemas que representan el tiempo requerido para la realización de una tarea. Estos esquemas son conocidos como Gráficas de Gantt. Consisten en seis etapas que se deben de llevar a cabo:

- 1) Listado de actividades,
- 2) Orden cronológico de las actividades,
- 3) Determinación de tiempos,
- 4) Elaboración del esquema,
- 5) Colocación de barras en el esquema y,
- 6) Determinación de tiempos totales.

Henry Fayol

Principales aportaciones y limitaciones.-

Henry Fayol nace en Francia en el año de 1841 y muere en el año de 1925, entra a trabajar de gerente general a una compañía de minas de carbón que se encontraba en quiebra, después de 25 años era considerada una de las empresas más importantes a nivel mundial.

Sus obras más importantes son:

- "Administración Industrial y General"
- "Principios de Administración General"
- "Teoría General del Estado"

Demuestra que es una actividad común a todas las organizaciones: hogar, empresa, gobierno, indicando que siempre que haya una organización cualquiera que sea su tipo debe de existir Administración.

Para Fayol, deben de existir seis áreas funcionales dentro de la empresa:

1. Técnica: Se encarga de la producción
2. Comercial: Se encarga de la compraventa
3. Financiera: Se encarga del uso del capital
4. Contable: Se encarga de inventarios, balances y costos
5. Seguridad: Se encarga de proteger los bienes de la empresa y del empleado
6. Administrativa: Se encarga de utilizar adecuadamente los recursos.

Para Fayol, deben de existir dentro de la empresa ciertas etapas para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo, dentro de ellas encontramos: Es lo que se conoce como proceso administrativo:

- 1) Previsión. (Examinar el futuro).
- 2) Organización. (Formular estructura).
- 3) Dirección. (Hacer funcionar los planes).
- 4) Coordinación. (Armonizar la información).
- 5) Control. (Verificar los resultados).

Principios administrativos:

- Unidad de mando: Una sola persona debe de mandar a todos los subordinados.
-

- Autoridad: Toda empresa debe de tener una persona que los dirija.
- Unidad de dirección: Un programa para cada actividad.
- Centralización: Todas las actividades deben ser manejadas por una sola persona.
- Subordinación del interés particular al general: Se debe buscar beneficiar a la mayoría.
- Disciplina: Se debe de lograr la disciplina para el buen funcionamiento de la empresa.
- División del trabajo: Se le debe de indicar a cada quien el trabajo que debe de realizar.
- Orden: Cada cosa en su lugar y un lugar para cada cosa.
- Jerarquía: Se debe de respetar la autoridad de cada nivel jerárquico.
- Justa remuneración: Pago justo de acuerdo al trabajo realizado.
- Equidad: Los beneficios deben ser compartidos; empresa-trabajadores.
- Estabilidad: El empleado debe de sentir seguridad en su trabajo.
- Iniciativa: Se debe de permitir al empleado que determine cómo deben de hacerse las cosas.
- Espíritu de grupo: Todos deben de colaborar entre sí.

Perfil del Administrador:

- 1) Cualidades físicas
 - 2) Cualidades morales
 - 3) Cualidades intelectuales
 - 4) Conocimientos generales
 - 5) Conocimientos específicos
 - 6) Experiencia
-

Fayol determina que cualquier actividad que se desempeñe debe tener como base a la Administración por lo que en sus estudios administrativos propone que deben de ser dados desde la primaria.

Fayol fue un autor destacado de su época, sus aportaciones se reconocieron tiempo después y actualmente todas las empresas trabajan bajo ellas, por lo que no se puede concebir una empresa sin un proceso y una división de funciones o que no trabaje bajo los principios administrativos, etcétera.

Una de sus limitaciones fue que usó más la teoría que la práctica en sus trabajos.

Análisis comparativo entre Fayol y Taylor.

Los dos enfocan sus estudios sobre la misma problemática pero con puntos de vista diferentes:

- Taylor realiza sus estudios desde el nivel obrero hasta la gerencia y Fayol los hace en sentido contrario.
- Taylor realiza sus estudios en base a tiempos y movimientos y selección del personal, Fayol presta más atención a las tareas administrativas.
- Taylor es práctico, Fayol es teórico.
- Los estudios de Taylor tuvieron aplicación inmediata, los de Fayol tardaron mucho en reconocerlos.

Todas las empresas actualmente basan su funcionamiento en todos los conceptos dados por los clásicos de la Administración, pero al día de hoy, las empresas comprueban que la calidad y el servicio son uno de los factores más importantes para lograr la alta productividad en la misma; de ahí que se necesite una combinación de la teoría clásica y de la teoría moderna administrativa.

2.1.2 Escuela de las Relaciones Humanas.-

Enfoque psicológico de la Administración.-

En la época de la Administración científica o científicismo, se pretendía lograr una alta productividad en las empresas sin importar el factor humano.

Fayol fue un científicista que prestó especial atención a las tareas administrativas y a su planeación pero nunca mencionó la importancia que tiene en factor humano en su desarrollo.

La Escuela de las Relaciones Humanas aparece en los Estados Unidos como un movimiento de oposición al científicismo. Aparece en el año de 1920, y tiene su origen en la necesidad de humanizar a las empresas y el hacer uso de las ciencias sociales. Está integrada por un grupo de sociólogos que tienen un conocimiento profundo sobre el comportamiento humano.

Elton Mayo

En una compañía “Western Electric” ubicada en el barrio de Hawthorne Chicago, se tomó la decisión de hacer un estudio psicológico y sociológico para conocer la influencia que tienen ciertos factores como limpieza, luz, ruido, etc. en el aspecto productivo de la misma. Dicho estudio lo inician un grupo de sociólogos y psicólogos.

Primer experimento: Consiste en trasladar a seis empleados de los cuarenta mil que trabajaban en la empresa a un local especial, se les otorgan concesiones especiales como descansos, refrigerios, y jornadas de trabajo más cortas; Esto eleva la productividad y cuando ya tenía 8 meses el experimento, se le pide a Elton Mayo, que se encontraba en la universidad de Harvard realizando estudios de psicología industrial, que colabore en el

experimento. Elton Mayo al llegar, quita todas las concesiones otorgadas y para sorpresa de los psicólogos y sociólogos, la productividad sigue constante a pesar de haber quitado las concesiones; al preguntarle a los obreros el por qué de esta reacción, contestaron "Que elevaron la productividad no por las concesiones otorgadas sino por el compromiso que tenían de haber sido elegidos de 40 mil empleados para hacer el estudio, en consecuencia se sacó en conclusión que se les había persuadido psicológicamente.

Segundo experimento: Consistió en entrevistar a 22 mil de los 40 mil empleados por medio de la aplicación de cuestionarios que incluían todo tipo de preguntas, los resultados obtenidos en este experimento fueron:

El empleado siente gran resentimiento hacia la compañía donde trabaja.

1. Que el estado de ánimo de los trabajadores influye en la productividad de la empresa.
2. Que durante las entrevistas, el empleado tiene descargas emocionales.

Tercer experimento: Se pretendía demostrar la relación del incentivo productividad, los resultados fueron:

1. Que la relación incentivo-productividad no es mucha cuando ésta se trata del aspecto económico.
2. Que la empresa tiene grupos informales de trabajo que en muchas ocasiones tienen mayor fuerza que los formales.
3. Que la empresa no acepta a la gente que se sale de los lineamientos.

Aportaciones de Elton Mayo:

- a) Demostró que el aspecto psicológico es de gran importancia en las tareas administrativas.
 - b) Demostró la importancia de la comunicación
-

- c) Demostró la importancia que tienen los grupos informales dentro de la empresa.
- d) Una crítica muy grande a Elton Mayo fue que sus estudios fueron llevados a cabo en una sola empresa, con gente determinada, que tenía la misma clase social y una cultura similar y nunca tomó en cuenta que estos factores afectan el comportamiento del ser humano.

Al Kurt Lewin

Su teoría se basa en dos aspectos importantes, la motivación y la frustración. Considera que el campo dinámico del individuo abarca también el aspecto psicológico y que éste afecta la productividad de la organización, que el ser humano tiene afectaciones positivas y negativas y que en la mayoría de los casos acepta y atrae las situaciones positivas y rechaza las negativas.

Realizó investigaciones sobre motivación, e investigó la tensión, estudiando la forma en que ésta afecta a las empresas igual que al logro de sus objetivos.

Mary Parker Follet

Nació y estudio en Boston, dedicándose a analizar aspectos de coordinación, Administración y mando. Criticó a la época científica porque la consideraba que no tomaba en cuenta el aspecto psicológico del individuo. Su obra: "La Administración como Profesión" en la que influyó el método científico en los aspectos psicológicos. Prestó especial atención a los aspectos conflictivos de las empresas igual que al de las relaciones humanas y la afectación que tienen estas en la organización.

Sus trabajos no fueron reconocidos debido a que se consideraba que tenían un contenido poco práctico y por ser mujer.

Estos estudios no tomaban en cuenta las clases de organización y las necesidades especiales de cada uno a pesar de haber hecho estudios muy profundos. Otra crítica importante es que no propusieron soluciones prácticas.

Actualmente encontramos que todas las empresas prestan especial atención al aspecto psicológico del individuo cuando va a ingresar a una organización, prueba de ello son todos los exámenes psicológicos que se han implementado a ellas.

2.1.3 Escuela Estructuralista.-

Características generales.-

Esta corriente aparece a finales de los años cincuentas como consecuencia de la baja productividad, ya que las corrientes científicas y del humano relacionismo habían tomado en cuenta a la productividad o al personal pero en forma aislada y está integrada por un grupo de psicólogos y sociólogos que se dedican a estudiar el comportamiento humano.

La corriente estructuralista, pretende equilibrar los recursos de la empresa, prestando atención tanto a su estructura como al recurso humano. Es una corriente que tiene como objetivo principal estudiar los problemas de la empresa y sus causas prestando especial atención a los aspectos de autoridad y comunicación.

Esta corriente considera que hay cuatro elementos comunes a todas las empresas:

Autoridad: Todas las organizaciones cuentan con un grupo de personas o persona que tienen a su cargo la dirección de otras.

Comunicación: En mayor o menor grado, en las empresas se da para lograr los objetivos.

Estructura de comportamiento: Este elemento se refiere a la división del trabajo, a la forma en cómo funcionan las empresas y al comportamiento del personal.

Estructura de formalización: Consiste en estudiar las normas, las reglas y políticas bajo las que trabaja la empresa.

Max Weber.-

Sociólogo Alemán que analizó profundamente a las organizaciones desde puntos de vista diferentes, estudió aspectos de burocracia, democracia, autoridad y comportamiento. Sus obras: "Economía y Sociedad" y "Ética Protestante".

Sus aportaciones fueron muy importantes pero fueron reconocidas 20 años después, dentro de ellas encontramos:

- a) **Tipos de sociedad:** Hace una división clara de las sociedades, indicando que dentro de ellas siempre existirán preferencias.
 - b) **Tipos de autoridad:** Considera que hay quienes pueden ejercerla y quienes no
 - a. legal : que es la que establece la ley,
 - b. carismática: que es determinada por el carácter personal y,
 - c. tradicional: determinada por el estatus que se ocupa.
 - c) **Características de la Burocracia:** La define como un sistema de oficinas que se caracteriza por las demoras o impedimentos y que en la mayoría de los casos se relaciona con actividades del Estado. Determina que puede ser mejorado si se cumple con un modelo ideal de burocracia, que cuente con las siguientes características:
 - a. Máxima división del trabajo
 - b. Jerarquía de autoridad
 - c. Determinación de reglas
 - d. Administración imparcial
 - e. Seguridad en el trabajo
-

f. Diferenciación clara de los bienes.

Ventajas de la burocracia:

Considera que cuando una organización respeta el modelo ideal de burocracia se puede mejorar la eficiencia logrando que un gran número de personas puedan desempeñar adecuadamente su trabajo y que los que sean utilizados bajo ciertos sistemas sean tratados con gran eficiencia.

Crítica:

Sus estudios tuvieron gran influencia pero la crítica más grande que se hace, es que siempre consideró situaciones empresariales y personales ideales, "pero no existe lo ideal".

Renate Maynz.-

Su obra: "Sociología de la Administración". Dentro de sus principales aportaciones a la administración están:

Este autor considera que las empresas pueden ser estructuradas en base a 3 formas:

- **Estructura jerárquica:** En ellas el dirigente toma las decisiones bajo el concepto de que a mayor nivel, menor obediencia y a menor nivel, mayor obediencia.
 - **Estructura democrática:** En este tipo de empresas, la estructura se lleva a cabo por lo que opina la mayoría.
 - **Estructuradas por la autoridad técnica:** La estructura se lleva a cabo de acuerdo a los conocimientos que tiene cada persona y en ella hay libertad de acción y dirección.
-

Para Mayntz la empresa debe de prestar especial atención a la comunicación porque de ella dependen en gran parte el logro de los objetivos y la clasifica en dos:

1. Informal: Este tipo de comunicación se refiere a las comunicaciones personales.
2. Formales: Relaciones laborales.

Se presentan disfunciones estructurales y conflictos cuando el empleado y la empresa esperan cosas diferentes, las principales causas son:

- Cuando las órdenes no se dan en forma correcta o las dan varias personas.
- Cuando se exige mayor capacidad o velocidad en el trabajo.
- Cuando la gente siente que debería de ser otro su papel en la empresa
- Cuando existen sobrecargas en el trabajo.

Descubre que cuando en una empresa se reglamenta demasiado, se puede caer en la burocracia y esto delimita la creatividad no dejando la libertad de acción.

Chester Barnard.-

Este autor afirma que la autoridad o mando tiene dos elementos básicos: El origen del mando (quien ordena) y la aceptación del mando (quien obedece). Su principal obra: "Funciones del Ejecutivo y Naturaleza del Mando".

Demuestra la importancia que tiene la actitud del ejecutivo en el logro de los objetivos, demostrando que el logro de los objetivos se basa principalmente en el desempeño del jefe.

La aceptación de la autoridad o mando, depende en gran parte de que cuando se den las órdenes éstas cumplan los siguientes requisitos:

- **Comprensión:** La orden debe de ser comprendida por los subordinados.
 - **Congruente:** Debe estar acorde con los objetivos de la empresa.
-

- **Compatible:** Debe de estar equilibrada con los intereses personales y con los de la empresa.
- **Factible:** Que sea una orden posible de cumplir.

La obra de este autor relaciona dos aspectos importantes: La actitud del jefe y la reacción del subordinado; y la importancia que tiene en una empresa que una orden sea comprendida y aceptada.

2.2 Concepto de Administración.

Administración es la ciencia, técnica o arte que por medio de los recursos humanos, materiales, y técnicos, pretende el logro óptimo de los objetivos mediante el menor esfuerzo para lograr una mayor utilidad.

Pero la verdadera definición es que la Administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de los objetivos institucionales por medio de un mecanismo de operación y a través de un proceso administrativo. (Fernández Arena).

La Administración es una actividad inherente a cualquier grupo social. Es el esfuerzo coordinado de un grupo social para obtener un fin con la mayor eficiencia y el menor esfuerzo posible.

La Administración no debe ser un estigma para la organización, por el contrario, debe ser algo que evoluciona y mejora continuamente, con el tiempo y la experiencia. El conocimiento cognoscitivo ha permitido fundamentarla y reconocer la importancia que tiene dentro de la organización.

El empresario o administrador, debe manejar los conceptos básicos de administración para entender su función en la organización. No es correcto pensar, que administrar es

ordenar. Se tienen que tomar en cuenta factores como el liderazgo, la motivación y la resistencia al cambio. Por otra parte, se debe entender que la administración es interdisciplinaria, y su función es la coordinación de todos los recursos de la organización, y para que esta coordinación funcione es necesario conocer la información y objetivos de la organización para llevarla por el camino de la calidad.

La definición de Administración de la mayoría de autores tiene implícita ciertos elementos comunes:

Brech: Es un proceso social que lleva consigo la responsabilidad de planear o regular en forma eficiente las operaciones de una empresa, para lograr un propósito dado.

Mooney: Es el arte o técnica de dirigir e inspirar a los demás, con base en un profundo y claro conocimiento de la naturaleza humana. Y contrapone esta definición con la que da sobre la organización como: La técnica de relacionar los deberes o funciones específicas en un todo coordinado.

Peterson and Plowman: Una técnica por medio de la cual se determinan, clarifican y realizan los propósitos y objetivos de un grupo humano particular.

Koontz and O'donnell: Consideran a la Administración como la dirección de un organismo social y su efectividad en alcanzar sus objetivos, fundada en la habilidad de conducir a sus integrantes”.

Terry: Consiste en lograr un objetivo predeterminado, mediante el esfuerzo ajeno.

Tannenbaun: El empleo de la autoridad para organizar, dirigir, y controlar a subordinados responsables (y consiguientemente, a los grupos que ellos comandan),

con el fin de que todos los servicios que se prestan sean debidamente coordinados en el logro de la empresa.

Henry Fayol: Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar.

La mayor parte de los autores de importancia consideran la coordinación como un factor importante en la Administración. La acción de coordinar, implica el ordenamiento simultáneo y armonioso de varios elementos. Supone que hay diferentes personas y medios diversos orientados todos ellos a la realización de un fin único, independientemente de las características o cualidades de cada uno de esos medios, la forma de agruparlos, estructurarlos, de combinarlos o de ordenarlos. La coordinación está sujeta a reglas, y de ésta depende la eficacia de los resultados, independientemente de las cualidades de cada medio.

La administración busca en forma directa precisamente la obtención de resultados y el máximo aprovechamiento de los recursos materiales, tales como capital, materias primas, máquinas, etc. Un administrador eficiente se caracteriza por las cualidades y técnicas que posee específicamente para coordinar a todos los elementos en la forma más adecuada.

Existen conceptos similares al de coordinación, como el de cooperación, que pone énfasis en la actividad individual o el de dirección, que más bien se enfoca a elementos necesarios y principales pero no totales, de la coordinación. También se relaciona el término manejo (de management) pero las personas se dirigen, se coordinan, o se administran no se manejan.

La Administración: Enfoque interdisciplinario

La administración está muy relacionada con todas las áreas funcionales de la empresa. Esto se debe a que todas ellas cuentan con recursos que se deben administrar.

La contabilidad y la informática son fuentes efectivas de información, de las que se auxilia la administración para poder llevar a cabo sus actividades; pero también se relaciona con finanzas, producción, mercadotecnia, recursos humanos, etc. y con las actividades que en ellas se desempeñen.

En la empresa se fijan objetivos y metas; y es por medio de la Administración se facilita lograr que las empresas sean altamente productivas, logrando las máximas utilidades con el menor número de recursos.

2.2.1 Administradores y Administración.-

Procesos Gerenciales:

El proceso gerencial variará según el área que se trate. Las actividades que trate de desarrollar de finanzas son muy diferentes a las que debe de desarrollar un jefe de mercadotecnia o de recursos humanos pero existe un proceso que es común a todos ellos, el cual está integrado a cuatro etapas básicas:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Control.

Para llevar a cabo adecuadamente todas las tareas, es necesario tener ciertas actitudes como licenciado en Administración dentro de las que encontramos:

- Aceptarse con un sentido ético y responsable.
- Atender el desarrollo integral.
- Generar ideas creativas desarrollándolas constantemente.
- Ser emprendedor para desarrollar organizaciones.
- Innovar sistemas administrativos.
- Ser críticos positivos.
- Tener valor para aceptar responsabilidades.

Perfil Gerencial:

Cada profesión requiere de un perfil que se considera como un conjunto de actitudes, aptitudes y habilidades que debe de tener la persona que lleve a cabo la Administración.

Según Fayol, el administrador debe de tener el siguiente perfil:

- Cualidades físicas.
- Cualidades morales.
- Cualidades intelectuales.
- Conocimientos generales.
- Conocimientos específicos.
- Experiencia.
- Funciones.

El objetivo principal del administrador es hacer un uso racional de los recursos pero también tiene a su cargo las siguientes funciones básicas:

- Logro de metas y objetivos.
 - Hacer altamente productiva a la empresa.
 - Fortalecer los valores éticos, personales y profesionales.
 - Generar y promover modelos propios.
-

- Fomentar el compromiso con la calidad.
- Competir en el mercado de trabajo.
- Mantener buenas relaciones entre profesionistas, entre competidores y en general con la sociedad.
- Roles administrativos.

Los roles tradicionales son tres:

1. Ejecutor tecnócrata: El trabajador sólo realizará las tareas que le sean indicadas.
2. Maximizador de la eficiencia: El trabajador logrará los máximos beneficios con el menor número de recursos.
3. Neutral equilibrador: Conciliar intereses entre los empleados y los dueños de la empresa.

2.3 La organización.-

2.3.1 Concepto de Organización:

Reyes Ponce define a la Organización como: La estructura técnica de las relaciones que deben de existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados

La organización es una unidad social coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes.

Según esta definición, las empresas productoras y de servicios son organizaciones, como también lo son escuelas, hospitales, iglesias, unidades, militares, tiendas minoristas, departamentos de policía y los organismos de los gobiernos locales, estatales

y federal. Las personas que supervisan las actividades de otras, que son responsables de que las organizaciones alcancen estas metas, con sus administradores.

La organización se refiere a 4 aspectos específicos:

1. A la estructura, donde es quizá la parte más típica de los elementos que corresponden a la mecánica administrativa.
2. Cómo deben de ser las funciones, las jerarquías y actividades.
3. A las funciones, niveles o actividades que están por estructurarse; más o menos, ve al futuro inmediato.
4. La organización constituye el dato final del aspecto estático o mecánico; nos dice cómo y quién va a hacer cada cosa y cómo la va a hacer, cuando la organización está terminada sólo resta actuar, integrando, dirigiendo y controlando.

Ernest Dale. Describe a la organización como un proceso de varias etapas:

- a) Detallar todo el trabajo que debe ejecutarse para alcanzar las metas de la organización, para que se logren las metas de una empresa, sus tareas deben ser establecidas primero.
 - b) Dividir la carga total de trabajo en actividades que puedan ser ejecutadas en forma lógica y cómoda por una persona o por un grupo de personas; la división debe ser en base a las cualidades, las tareas deben ser apropiadas.
 - c) Combinar el trabajo de los miembros de la organización de modo lógico y eficiente :
 - Conforme una empresa crece, se hace necesario agrupar a las personas cuyas tareas guardan relación entre sí.
 - En un departamento dado, se encuentran los empleados con diferentes destrezas y niveles de experiencias, cuyas interacciones están gobernadas por procedimientos establecidos; a esta agregación del trabajo se llama departamentalización.
-

- Las personas se agrupan conforme a un objetivo en común, dependiendo de sus cualidades.
- d) Establecer un mecanismo para coordinar el trabajo de los miembros de un todo unitario, evita que a medida que las personas y departamentos realizan sus actividades especializadas, pueden olvidarse de las metas de la empresa o bien surgir conflictos entre sus miembros.
- e) Vigilar la eficiencia de la organización y hacer ajustes para mantenerla o mejorarla.

2.3.2 Principios de la Organización.

El propósito de la organización es ayudar a lograr que los objetivos tengan significado y contribuyan a la eficiencia organizacional.

Principio de la unidad de objetivos:

La estructura de una organización es eficaz si le permite al personal contribuir a los objetivos de la empresa. Principio de la eficiencia organizacional: una organización es eficiente si está estructurada para ayudar al logro de los objetivos de la empresa con un mínimo de consecuencias o costos no deseados.

Causa de la organización: La causa básica de la estructura organizacional es la limitación del tramo de la administración. Si no existiera esa limitación, una empresa no organizada podría tener un solo gerente.

Principio del tramo de Administración:

En cada posición administrativa existe un límite al número de personas que pueden manejar con eficacia una persona, pero el número exacto depende de la repercusión de diversas variables subyacentes.

La estructura de la organización:

La autoridad es el adhesivo de la estructura de la organización, el vínculo que la hace posible, los medios mediante los cuales se pueden colocar grupos de actividades bajo el mando de un administrador y se puede fomentar la coordinación de las unidades organizacionales.

La autoridad es la herramienta con la que el administrador está en posibilidad de ejercer su discrecionalidad y de crear un ambiente para el desempeño individual. Algunos de los principios más útiles de la organización están relacionados con la autoridad.

Principio escolar:

Cuanto más clara sea la línea de autoridad desde el puesto administrativo más alto de una empresa, como cada puesto subordinado, más clara será la responsabilidad para tomar decisiones y más eficaz la comunicación organizacional.

Principio de delegación por resultados esperados:

La autoridad delegada a cada uno de los gerentes debe ser adecuada para asegurar su capacidad de cumplir los resultados esperados.

Principio del carácter absoluto de la responsabilidad:

La responsabilidad por las acciones, no puede ser mayor ni menor, que la implícita en la autoridad delegada.

Principio de unidad de mundo:

Mientras más completas sean las relaciones de dependencia de un solo superior, menor será el problema de instrucciones opuestas y mayor la sensación de responsabilidad personal por los resultados.

Principio de nivel de autoridad:

El mantenimiento de la delegación requiere que las decisiones propias de los administradores sean tomadas por ellos, en lugar de hacerlas ascender por la estructura de la organización.

La organización incluye el diseño de una estructura departamental. Aunque hay varios principios en esta área, uno de ellos es de gran importancia.

Principio de la definición fundamental:

Mientras más clara sea la definición de un puesto o un departamento sobre los resultados esperados, las actividades a realizar y la autoridad de organización delegada y la comprensión de las relaciones de autoridad e informales con otros puestos, la persona responsable podrá contribuir en forma más adecuada al logro de los objetivos de la empresa.

Los diversos principios de delegación de la autoridad y de la departamentalización son verdades fundamentales del proceso organizacional. Se relacionan con fases de los dos aspectos primarios de organizar: la autoridad y los agrupamientos de actividades.

Existen otros principios que se refieren al proceso de organizar, a través de cuya aplicación los gerentes obtienen un sentido de proporción o una medida del proceso total de la organización.

Principio del equilibrio:

En toda estructura existe la necesidad del equilibrio y aplicación de los principios o técnicas que debe estar equilibrado para asegurar la eficacia global de la estructura para cumplir los objetivos de la empresa.

El principio del equilibrio es común a todas las áreas de las ciencias y a todas las funciones del administrador. Las ineficacias de extensos tramos de Administración se deben equilibrar con las ineficacias de largas líneas de comunicación. Las pérdidas ocasionadas por el mando múltiple se deben equilibrar con las ganancias provenientes de la pericia y la uniformidad para delegar la autoridad funcional en los departamentos de "staff" y de servicios.

Los ahorros de la especialización funcional en la departamentalización se deben equilibrar con las ventajas de establecer departamentos responsables de utilidades, independientes por el conducto o por territorio. De nuevo resulta evidente que la aplicación de la teoría de la Administración depende de la situación específica.

Principio de flexibilidad:

Mientras más medidas se tomen para otorgar mayor flexibilidad a la estructura de una organización, mejor podrá ésta cumplir con su propósito. En cada estructura se deben incorporar procedimientos y técnicas para anticipar y reaccionar ante el cambio. Toda empresa avanza hacia su meta en un ambiente cambiante, tanto externo como interno. La empresa que sufre de inflexibilidad, tanto si se trata de resistencia al cambio, como

procedimientos demasiado complicados o líneas departamentales demasiado rígidas, se arriesga a ser incapaces de hacer frente a los retos de los cambios económicos, técnicos, biológicos, políticos y sociales.

Principio de facilitación del liderazgo:

Puesto que la gerencia depende en alto grado de la calidad del liderazgo de quienes se encuentran en puestos gerenciales, es importante que la estructura organizacional contribuya a crear una situación en la que el administrador pueda dirigir con mayor eficacia.

En este sentido, la organización es una técnica para fomentar el liderazgo. Si la asignación de autoridad y los arreglos estructurales crean una situación en la que exista la tendencia a que los jefes de departamentos sean considerados como líderes y en el cual se les ayude en sus tareas de liderazgo la estructuración organizacional habrá cumplido una tarea esencial.

La importancia de organizar:

Ésta consiste en que al coordinar todos los esfuerzos del personal con que se cuenta, así como de la infraestructura y capital con que cuenta la empresa, si esta es llevada óptimamente, los resultados que se obtengan siempre serán buenos.

División del trabajo.- se define cómo fraccionar una tarea de modo que cada individuo sea responsable y realice un conjunto limitado de actividades y no toda la tarea.

Departamentalización.- es el agrupamiento de actividades para que las que son semejantes y estén relacionadas lógicamente entre sí, se realicen juntas.

Especialización del trabajo:

Adam Smith.-

La gran ventaja de la división del trabajo consiste en que al dividir la tarea total en operaciones pequeñas, sencillas e individuales en las cuales puede especializarse cada trabajador, la productividad total se multiplicará geométricamente.

Diseño del trabajo o del puesto:

Los conceptos de profundidad y alcance del trabajo fueron los primeros intentos por describir los aspectos de la especialización.

Profundidad del trabajo:

Puede controlar su trabajo, la profundidad será pequeña si la gerencia establece normas rígidas, organiza el trabajo hasta sus mínimos detalles, prescribe métodos y supervisa estrechamente el trabajo.

Pero la profundidad será alta si, luego de fijar los objetivos y las reglas generales, los empleados pueden determinar su propio ritmo y hacer el trabajo como juzgue mejor.

Ejemplo: si a una secretaria le decimos cosa por cosa sobre lo que tiene que hacer, ella tendría poca profundidad del trabajo. En cambio si a ella le damos las órdenes generales, ella tendría alta profundidad en el trabajo. Esto es control del trabajo.

Alcance o ámbito del trabajo:

Es el número de operaciones diferentes que requiere un trabajo en particular y la frecuencia con que puede repetirse el ciclo del mismo. Cuanto menor sea el número de operaciones y mayor el número de repeticiones, más pequeño será el ámbito. En general, cuanto menor sea la profundidad y más pequeño sea el alcance, más especializado será un trabajo.

Agrandamiento y enriquecimiento del trabajo:

El agrandamiento del trabajo ataca la insatisfacción aumentando el alcance. Se combinan varias funciones del trabajo en un fragmento horizontal de la unidad organizacional, con lo cual se le da al personal más operaciones que realizar. Otra posibilidad es iniciar un sistema de rotación de trabajos, para que los empleados pasen de un trabajo a otro completamente distintos.

El enriquecimiento del trabajo trata de afrontar la insatisfacción aumentando la profundidad del trabajo. Las actividades de un segmento vertical de la unidad organizacional se combinan en un trabajo para que los empleados sientan mayor autonomía.

Los programas alternativos disminuyen la frustración del personal, 2 programas de este tipo son:

Semana laboral compactada.- los empleados intercambian la semana tradicional de 5 días por una semana de 4 o 5 días: esto permite ayudar con actividades domésticas, asistir a la escuela o dedicarse a otras actividades.

Horario flexible.- permite a los empleados organizar sus horas de trabajo y adaptarlas a sus necesidades personales y estilos de vida. Los empleados pueden escoger su entrada y salida de las labores.

2.3.3 Organización y estructura organizacional.-

La estructura organizacional es el arreglo e interrelación de las partes componentes y de las posiciones de una compañía; especifica su división de las actividades y muestra cómo están relacionadas las diferentes funciones y actividades. Indica su estructura jerárquica y de autoridad, así como sus relaciones de subordinación.

Tipos de autoridad.-

- a) **Influencia.-** son las acciones o ejemplos que, en forma directa o indirecta, ocasionan un cambio de comportamiento o actitud en otra persona o grupo.
- b) **Poder.-** es la capacidad de ejercer influencia, tener poder es ser capaz de modificar el comportamiento o actitudes de otros.
- c) **Autoridad formal.-** es un tipo de poder, se basa en el reconocimiento de la legitimidad de los intentos de ejercer influencia, a los individuos o grupos que tratan de ejercer la influencia se les reconoce el derecho de hacerlo dentro de los límites establecidos.

Fuentes de poder.-

- a) **Poder para recompensar:** Se basa en el hecho de que una persona tenga la capacidad de recompensar por cumplir órdenes u otras disposiciones. Cuanto mayor sea el atractivo de una tarea en particular a los ojos de quienes la reciben, más grande será el poder de quien la ejerce.
-

- b) **Poder coercitivo:** Capacidad del influenciador para castigar al empleado por no cumplir con las órdenes (se utiliza para mantener un rendimiento mínimo, no es el más adecuado).
- c) **Poder legítimo:** Corresponde al término autoridad: existe cuando un subordinado o influenciado, reconoce que el influenciador tiene un derecho o la legitimidad de ejercer influencia, implica que un subordinado tiene la obligación de aceptar ese poder.
- d) **Poder experto:** Se basa en la idea o creencia de que el influenciador posea alguna pericia relevante o conocimiento especial, de que carece el subordinado.
- e) **Poder de referencia:** Se basa en el deseo del influenciado de identificarse con el que ejerce la influencia o bien de imitarlo. (quiero ser como él).
- f) **Poder en las organizaciones:** David Mc Millan ha descrito 2 facetas del poder:
 - a. **Su aspecto negativo** se expresa en términos del binomio dominio-sumisión (si yo gano tú pierdes).
 - b. **Aspecto positivo** del poder se caracteriza por el interés referente a las metas del grupo, esto es, por ayudar a formularlas y alcanzarlas. Ésta cualidad requiere que se ejerza influencia en favor de los demás y no sobre ellos.

Características de los gerentes que usan adecuadamente las 5 fuentes del poder.-

Procuran que sus acciones correspondan a las expectativas de las personas

Los gerentes saben y reconocen las 5 fuentes de poder y saben que tienen que utilizar cada una en diferentes circunstancias y con diversa gente. Tienen metas profesionales que le permiten adquirir y utilizar el poder, buscan trabajos que desarrollen sus destrezas y que representen un reto. Atenúan el poder con su madurez y autocontrol y además evitan las expresiones egocéntricas e impulsivas de su poder. (saben controlar a las personas sin ser rígidos). Por último saben que el poder es necesario para realizar las cosas.

Posiciones de línea:

Los gerentes de línea son aquellos que tienen la responsabilidad directa de alcanzar las metas de la empresa, la autoridad de línea está representada por la cadena estándar de mando, comenzando con el consejo de Administración y alargándose hasta donde se llevan a cabo las actividades de la organización, dado que las actividades del personal de línea se identifican a partir de las metas de las compañías, las actividades clasificadas como de línea, difieren en cada organización.

Posiciones staff:

Incluye a individuos o grupos de la empresa que prestan servicios y asesoran al personal de línea, el staff ofrece a los gerentes varios tipos de ayuda experta y de asesoría. El personal staff dedicará la mayor parte de su tiempo a dar servicios y consejo al personal de línea, mientras que los gerentes de línea centran sus esfuerzos en la generación de productos o servicios de la organización.

Las posiciones de staff difieren de las de línea por sus fuentes de poder.

Los gerentes de línea poseen autoridad formal para ordenar a otros lo que deben hacer. También tienen mucho poder de premio y coercitivo por sus relaciones jerárquicas con sus subordinados.

El staff tiene poder experto.

El personal de línea posee poder de recompensa, coercitivo y legítimo. Los miembros del personal staff carecen de autoridad formal para dar órdenes y se supone que no tienen poder de recompensa, ni coercitivo, por el contrario, dan consejos y orientación; y con ello ejercen fundamentalmente el poder experto.

La autoridad funcional en los miembros staff: ellos tiene cierto poder de reprender o autoridad formal pero se le llama autoridad funcional (no se le llama poder legítimo).

3. PROBLEMATICA DEL RECURSO HUMANO.-

Concepto de Recursos Humanos:

Todas las empresas cuentan con diferentes tipos de recursos (materiales técnicos, financieros y humanos) los cuales tienen gran importancia para el logro de los objetivos planteados por las mismas. Si consideramos que uno de los fines de la Administración es la productividad, el administrador deberá evaluar la productividad de los recursos para contribuir a su adecuado manejo y a su productividad, ya que de esto dependerá el éxito de cualquier empresa.

Los recursos humanos son trascendentales para la existencia de cualquier grupo social, de ellos depende el manejo y funcionamiento de los demás recursos. Los recursos humanos poseen características tales como posibilidad de desarrollo, creatividad, ideas, imaginación, sentimientos, experiencia, habilidades, etc. Mismas que las diferencian de los demás recursos. La utilización de los recursos en forma efectiva y eficiente dentro de una organización, es la clave del éxito de la misma. En la actualidad muchas empresas cuentan con un departamento de recursos humanos, con personal especializado con el fin de lograr los objetivos de la organización sin descuidar los de las personas.

Las funciones básicas que debe cubrir el administrador en el área de Recursos Humanos, va desde detectar las necesidades del personal, lograr la integración de grupos de trabajo a través de un liderazgo y comunicación adecuados, alcanzar el compromiso y la motivación del personal, manejar las diferencias y los problemas humanos, hasta llegar a la evaluación del desempeño y asignación de incentivos o castigos correspondiente. Para poder implantar procesos de calidad y lograr una mejora continua es necesario poner especial cuidado en el desarrollo de las funciones de recursos humanos.

El recurso humano es el único recurso vivo y dinámico de la organización y decide el manejo de los demás, que son físicos o materiales. Además, constituyen un tipo de recursos que posee una vocación encaminada hacia el crecimiento y desarrollo. Son las personas que ingresan, permanecen y participan en la organización en cualquier nivel jerárquico o tarea. Los recursos humanos están distribuidos en el nivel institucional de la organización (dirección), en el nivel intermedio (gerencia y asesoría) y en el nivel operacional (técnicos, auxiliares y operarios, además de los supervisores de línea).

Las personas aportan a la organización sus habilidades, conocimiento, actitudes, comportamientos, percepciones, etc. Sin importar el cargo que ocupen –director, gerente, supervisor, operario o técnico–, las personas cumplen diversos roles dentro de la jerarquía de autoridad y responsabilidad existente en la organización. Además las personas difieren entre sí y constituyen un recurso muy diversificado, en virtud de las diferencias individuales de personalidad, experiencia, motivación, etc. En realidad, la palabra recurso representa un concepto muy estrecho para abarcar a las empresas, puesto que más que un recurso, ellas son participantes de la organización.

Concepto de Administración de Recursos Humanos (A R H):

La ARH nace como una actividad mediadora entre personas y organizaciones para moderar o disminuir el conflicto empresarial entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de las personas. No se podía seguir considerando a estos conflictos como irreconciliables. Así es como nacen las Relaciones Industriales, que es un órgano, un interlocutor extraño a ambas partes, para poder entenderse o, por lo menos, reducir sus enormes diferencias, que intentaba reconciliar capital y trabajo. Después cambió de manera radical y sufrió una gran ampliación, para convertirse en la Administración de Personal. Ahora no sólo debía mediar para reducir los conflictos, sino solucionarlos, además tenía que administrar personas de acuerdo con la legislación

laboral vigente y solucionar los conflictos que se presentarán de manera espontánea. En 1960 el concepto volvió a ampliarse porque los desafíos organizacionales crecieron de modo desproporcionado. Las personas pasaron a ser consideradas recursos indispensables para el éxito organizacional.

3.1 Administración de Recursos Humanos.-

En este estudio se abordará principalmente como problemática del recurso humano la falta de liderazgo, la falta de motivación y el proceso de cambio que existe en la mediana empresa mexicana.

En primer lugar se practican diferentes tipos de liderazgo, los cuales no son los más favorables y pueden llegar a provocar conflictos internos dentro de la organización que afecte su productividad. El recurso humano es parte esencial de la empresa y más allá de considerarse un simple recurso, se debe contemplar como el factor más importante de la organización. Es este, el punto medular donde comienza la problemática del recurso humano, porque no se le toma la debida atención y el liderazgo que se ejerce es desde una perspectiva totalmente equivocada y reducida sobre la importancia que tiene una persona dentro de la organización.

De acuerdo con Chiavenato, debemos tomar en cuenta lo que la persona aporta a la organización y cómo valora el empresario esta aportación. Es importante reconocer a la persona como un individuo con derechos y obligaciones que se tiene que respetar. Hasta dónde la organización se compromete a conocer y a cubrir las necesidades de motivación y liderazgo que el personal necesita y darle continuidad para tener lograr una mejora continua.

Hay muchas organizaciones que no valoran adecuadamente el desempeño del trabajador o no son equitativos. Se rigen mucho por la jerarquía y esto provoca serios

problemas de salud organizacional. Cuando una empresa verdaderamente se ocupa del verificar y reconocer el desempeño del trabajador, este, también reconoce el esfuerzo de la organización por esta labor. Poco a poco el personal entra en la dinámica y mejora la calidad de su trabajo.

Dejemos de ver al trabajador o gerente como un recurso material, porque no lo es, el trabajador, esté en el área que esté, es un ser pensante, no es tonto o irresponsable. La misma organización al etiquetar así a la gente, pone una venda en sus ojos, no podrá encontrar salida a los problemas, porque no consulta a la gente, no la entiende, ni siquiera la conoce. Como pretender que el trabajador aporte algo si permanece ciega y sorda. Y su consecuencia, es una organización enferma en todas sus áreas y una organización enferma no puede mejorar su productividad y calidad de trabajo, a menos que atienda la raíz de su problema, y esa raíz es la problemática del recurso humano.

En la empresa mexicana pocos empresarios creen que las consultorías son necesarias para tener una empresa sana. Por otro lado las consultorías son muy caras y aunque uno de los más importantes principios de la Administración es la flexibilidad, estas consultorías no lo aplican. Lo que también detiene a muchas empresas a invertir por los altos costos y sobre todo porque no se adaptan a sus necesidades.

Habilidades: las personas tienen que competir con mucha gente para colocarse en un empleo y sus habilidades son las que se lo permiten; las habilidades pueden ser manuales, físicas o intelectuales. Y de acuerdo a como la empresa apoye el desarrollo de éstas, la persona las va a desarrollar. Mientras la organización únicamente trate al ser humano como máquina, éste responderá como máquina, no aportará más que lo necesario para mantener su empleo y la organización mientras no muestre interés por capacitar, motivar y liderar al personal que la conforma se detendrá en el camino, con el peligro de perder vigencia en el mercado.

Conocimiento.-

Actitudes:

Comportamiento, el empleado puede desempeñarse de dos maneras, la primera y mejor es como una persona trabajadora y responsable, la segunda es un comportamiento mediocre, con vicios adquiridos en otras empresas que ya no le permiten seguir desarrollando percepciones.

Al hablar de organización tenemos que referirnos al recurso humano, como parte esencial de ésta, por su activa participación. El recurso humano es indispensable en la organización porque le permite crecer, desarrollarse y mantenerse en el mercado. Ésta es la ventaja competitiva de la organización y representa la gran diferencia de ésta y define el rumbo hacia el éxito o el fracaso.

En el desarrollo de la organización no podemos aislar la importante función del personal al impulsarla en este proceso. De aquí parto para recalcar que una organización en crecimiento y desarrollo refleja también el desarrollo y crecimiento de su recurso humano.

La importancia que en México no se le da al recurso humano, se muestra en la debilidad competitiva de la pequeña y mediana empresa de nuestro país, en comparación con las empresas de los países desarrollados. La tecnología ha venido a desplazar a mucha gente de su empleo pero, sin embargo, no ha podido reemplazarlo totalmente. Siempre se necesita hablar con gente, tratar problemas de manera personal para encontrar una solución de acuerdo a las necesidades particulares de quien los expone.

Así como la organización influye en las personas, las personas influyen en la organización. El contexto de la Administración de Recursos Humanos (ARH) está representado por las organizaciones y las personas que participan en aquéllas. Las organizaciones están conformadas por personas, de las cuales dependen para conseguir

sus objetivos y misiones. A su vez, las organizaciones son un medio para que las personas puedan cumplir con sus objetivos individuales en el menor tiempo posible, con el menor esfuerzo y mínimo conflicto. Las organizaciones surgen para aprovechar la sinergia de los esfuerzos de varios individuos.

En lo personal la organización mexicana no tiene bases en las que pueda sostenerse para crecer, muchas organizaciones crecen porque tuvieron la suerte de encontrar buen personal o un buen nicho de mercado; más no trascienden, por la falta de planeación. Al no permitirle desarrollarse, al trabajador, también detienen el desarrollo de la organización, y por otra parte, la falta de conocimiento y de cultura empresarial del empresario; no se dan cuenta de las consecuencias en su organización y del personal que participa en ella, pero a su vez esto se convierte en un efecto dominó de empresas que no se desarrollan creativamente y desembocan en la poca productividad que existe hoy en día de la pequeña y mediana empresa.

3.2 Liderazgo.-

Desde el origen del hombre, la gente seguía a los más fuertes porque ellos les brindaban protección, posteriormente seguían a los más viejos debido a sus experiencias, después a los carismáticos debido a su capacidad de conducir y motivar a la gente, etc. De esta forma, encontramos las primeras teorías sobre el liderazgo; desde la época de los antiguos griegos y romanos con la teoría del “Gran Hombre”, que dice que los líderes nacen y no se hacen.

El origen del liderazgo también se asocia a la función directiva y el hecho de ser eficaz en sus actividades.

El líder, mediante su función, ayuda a las personas a ver cómo pueden satisfacer sus propias necesidades y utilizar su potencial, al mismo tiempo que contribuyen a la realización de las metas de una organización.

El liderazgo es un fenómeno fundamental en la vida social, pudiéndolo ejercitar una sola persona o un grupo. Todos los grupos humanos conocen el liderazgo, cuya finalidad es hacer que el grupo actúe con más eficacia y con más rapidez en sus luchas con el medio ambiente. Sin embargo, en diversas culturas, a la necesidad de liderazgo los súbditos responden con sentimientos muchas veces completamente opuestos; en lugar de admiración, lealtad, fidelidad, entrega, puede ser desconfianza, rechazo y resentimiento lo que se ofrezca a los respectivos líderes.

En el caso de México la crisis económica se centra en un problema de productividad y por lo mismo, de liderazgo. Faltan líderes en todos los sectores.

En las empresas mexicanas deben crear una cultura de trabajo partir de la integración solidaria, del sentido del logro, del cuidado de los recursos (costos) y de valores en el trabajo.

Los líderes y directivos mexicanos han sido generalmente improvisados y han carecido de una formación sólida referida a los procesos humanos, a la teoría de grupos al concepto real de productividad al pensamiento estratégico, a la rentabilidad de las instituciones y a otros temas y necesidades sólo a través de la capacitación y el desarrollo pueden ser enseñadas y enriquecidos.

El talento y la formación de líderes en México será resultado del entrenamiento sistemático, lo cual requiere un alto compromiso por parte de las instituciones para procurar las bases de dicha formación y principalmente de las personas que deben comprometerse con su propio desarrollo personal y profesional.

Según Robles (2000) se puede ser un administrador sin ser un líder, ya que los administradores planean, organizan, y controlan las actividades de una organización ejerciendo su autoridad formal, aquella que les da el puesto que ocupan. Sin embargo muchos administradores quisieran ser también líderes, ya que éstos a través de su liderazgo influyen en los individuos y los grupos para que logren los objetivos con entusiasmo, a través de ejercer su poder motivacional.

Investigaciones sociológicas afirman que el liderazgo debe ser concebido como un problema de interacción que esta relacionado con la estructura del grupo que va a seguir al líder. Por lo tanto, se deduce que los líderes inspiran y guían a individuos o grupos políticos; ya las personas (líderes) dotadas de esta aptitud:

3.2.1 Concepto de Liderazgo.-

Para Arias (1995) el Liderazgo es una clase de autoridad en la organización basada en fundamentos carismáticos, es decir, personales. Representa lo opuesto a la autoridad racional y la persona que ejerce la autoridad posee características personales que lo colocan arriba del promedio de los demás miembros del grupo de tal manera que puede influir sobre los demás miembros para el logro de objetivos.

Chiavenato define el liderazgo como "una cualidad personal que proporciona deseo y esfuerzo de cooperación para lograr un objetivo". Un liderazgo exitoso requiere un comportamiento que una e impulse a los seguidores hacia objetivos específicos en situaciones particulares.

Otros autores definen el liderazgo de la siguiente manera:

- “la actividad que consiste en influir sobre las personas para que se esfuercen por alcanzar objetivos de grupo” (Ferry).
 - “Es el proceso de motivar y ayudar a los demás a trabajar con entusiasmo para alcanzar objetivos” (Hersey y BlanChard).
-

De lo anterior podemos destacar palabras clave, que nos permiten comprender y/o visualizar el concepto de liderazgo, como características interesantes a él, como lo son: proceso, habilidad, influir, dirigir, objetivos.

Considerando las palabras clave y las definiciones anteriores. El liderazgo es el proceso de elegir cómo tratar a las personas para poder influir sobre ellas y dirigir esas elecciones en acciones hacia objetivos. Por lo tanto, el liderazgo es un proceso, debido a que no consiste en una sola acción o comportamiento, sino que es una serie de acciones, con una consecuencia, de pasos y conductas que logran el efecto deseado en los integrantes de un grupo.

En la medida en que el tiempo ha transcurrido y las organizaciones se han desarrollado, el liderazgo y las formas y características de éste obtienen éxito en la medida en que éste, mismo cambie.

Aunque el liderazgo guarda una gran relación con las actividades administrativas y el manejo de una organización, el concepto de liderazgo no es igual al de Administración. Una persona quizás sea buen administrador pero carente de las habilidades de líder para motivar. Otras personas tal vez sean líderes eficaces con habilidad para desatar el entusiasmo, pero carente de las habilidades administrativas para el manejo de una organización – Muchas organizaciones actualmente valoran más a los administradores que además cuenten con habilidades de líderes.

El mejor liderazgo es aquel que:

- Optimiza todos los recursos del grupo: humanos y materiales, internos y externos, actualizados y potenciales.
 - Se aleja de toda rigidez y sabe emplear procedimientos flexibles y adaptables.
 - Estimula la creatividad, primero la interacción de los miembros, y luego de los productos y servicios.
-

- Concibe la autoridad, no como un poder, sino como un servicio; y cuando se ve obligado a recurrir a actos de poder, no confunde nunca poder con dominio.
- Fomenta en los miembros el espíritu de pertenencia y equipo.
- Sabe que la función primera del líder es crear una atmósfera adecuada para el que el grupo se integre y se anime a trabajar por el logro de los objetivos, en beneficio de todos.
- Se entrega con determinación a coordinar el proceso de toma de decisiones.

3.2.2 Características de un Líder.

Un líder se caracteriza por un fuerte impulso de responsabilidad, por la persistencia en la obtención de metas, por la correcta solución de problemas, por poseer iniciativa propia, y por la seguridad en sí mismo.

Un líder debe tener ciertas particularidades para que se distinga como tal, se destacan: la inteligencia, la iniciativa, su energía y agresividad, madurez emocional, la responsabilidad, la persistencia, la persuasión, su habilidad comunicativa, la seguridad en sí mismo, y por último su creatividad y participación social. El liderazgo tiene la función de lograr que los subalternos tengan siempre la moral en alto y que produzcan a su máxima capacidad.

Se destacan cinco características que debe tener un buen líder (Ghiselli):

Inteligencia: el nivel de inteligencia de una persona es un indicador exacto de la probabilidad de que obtuviera éxito como administrador.

Habilidad de supervisión: es la utilización efectiva de cualesquiera prácticas supervisoras que sean indicadas por las exigencias particulares de la situación.

Iniciativa: se compone de dos factores; el primero es comportamental, el cual refleja la capacidad de actuar con independencia e iniciar acciones sin estímulo ni apoyo de otros; y el segundo es cognoscitivo e implica la habilidad de ver vías de acción que no son aparentes para los demás.

Seguridad en sí mismo: el individuo se ve a sí mismo como un agente efectivo a resolver los problemas que se presentan.

Habilidades y estrategias para el desarrollo del liderazgo:

- El líder puede recurrir a algunas estrategias que le ayuden en el manejo de su empresa y su gente;
- Capacidad para comprender que cada persona es diferente y por tanto tiene factores motivacionales diferentes;
- Habilidad para inspirar;
- Y fuerza para establecer un clima para que las personas se sientan motivadas en sus actividades.

3.2.3 El Liderazgo, la Influencia y el Poder.-

Una persona puede influenciar a otras de muchas maneras, pero todas las formas de influenciar están basadas en algún tipo de poder. Los administradores tienen poder debido a su posición jerárquica en la organización; esto hace que el administrador tenga más fuentes de poder a su disposición que la que puedan tener los líderes fuera de la organización.

La gente puede poseer el poder por varias razones, según French y Raven existen cinco fuentes de poder respecto al liderazgo:

1. **Poder legítimo, o de autoridad:** proviene de la posición jerárquica que tenga la persona dentro de la organización.
-

2. **Poder de recompensa:** depende de la habilidad del líder para controlar las recompensas que se otorgan a las personas.
3. **Poder coercitivo:** depende de la habilidad para imponer castigos.
4. **Poder del experto:** depende de las habilidades especiales y de los conocimientos.
5. **El poder de referencia:** es aquel que depende de la atracción, magnetismo y carisma que posee la persona.

El liderazgo es un fenómeno situacional. No depende sólo del líder o de los seguidores, sino lo determina siempre la situación.

Tipos de Liderazgo:

Líder autoritario: Trata a los miembros como menores de edad, ignorando talentos, desperdiciando acciones y esfuerzos e impidiendo maduraciones; centraliza el poder y la toma de decisiones en sí mismo. Estructura toda la situación de trabajo para sus empleados, de quienes espera que hagan lo que se les dice. Los líderes acaparan totalmente la autoridad y la asumen por completo, éste normalmente es negativo, se basa en amenazas y castigos. Algunas ventajas del liderazgo autoritario son: que con frecuencia satisface al líder, permite decisiones rápidas, supone el uso de menos subordinados competentes y ofrece seguridad y estructura para los empleados. La principal desventaja es que a la mayoría de los empleados le disgusta, particularmente si llega al extremo de crear temor y frustración.

Líder democrático: Incluye la participación de todos los niveles en los asuntos que les tocan, siempre y cuando los grupos y sus componentes sean maduros. El líder y el grupo actúan como una unidad social. Se informa a los empleados sobre las condiciones que afectan su empleo y se les estimula para que expresen sus ideas y

formulen sugerencias. La tendencia general es hacia un uso más amplio de las prácticas participativas.

Líder anárquico: Evitan el poder y la responsabilidad depende en gran medida del grupo para establecer sus propias metas y resolver sus problemas. Los miembros del grupo se capacitan a sí mismos y organizan su propia motivación. El líder desempeña sólo un papel menor. El líder anárquico ha abdicado su compromiso de guiar y coordinar, más o menos en la misma forma en que el liderazgo autoritario ignora al grupo. Tiende a permitir que unidades diferentes de una organización establezcan fines cruzados y eso puede generar en el caos. Por estos motivos, normalmente no se le utiliza como un estilo dominante, aunque es útil en las situaciones en que un líder puede dejar una decisión completamente en manos del grupo.

3.3 Motivación.-

La motivación es una parte de la administración. Las funciones de organización, dirección y asesoría de la administración se relacionan directamente con este aspecto. Sin embargo, los administradores científicos han preferido por años una teoría monista. Tal teoría sostiene que la gente sólo trabaja por una sola meta: más dinero. Las personas tienen necesidades, sólo algunas se satisfacen directamente con dinero. Algunas otras (de logro, afiliación, poder, autorrealización) motivan también la conducta, pero solamente se satisfacen indirectamente con dinero.

La motivación es un ente interno que nos obliga a hacer algo. Mientras la motivación del individuo es interna, su fuerza y encauzamiento pueden influir en el comportamiento del individuo. Una de las tareas más importantes de los administradores es motivar a los otros hacia la dirección adecuada para lograr los objetivos organizacionales de una manera efectiva y eficiente.

3.3.1 Concepto de motivación.-

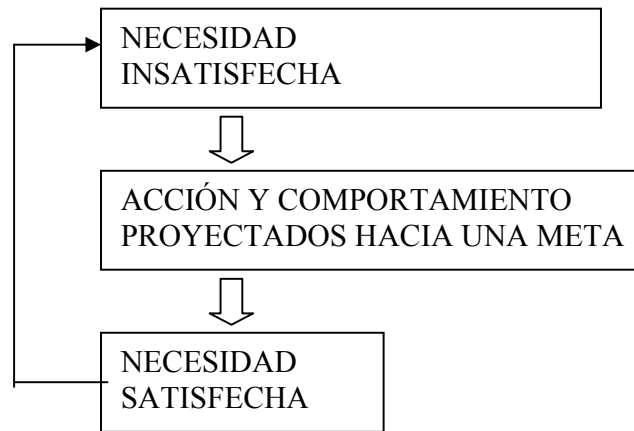
Para Arias (1995), la motivación está constituida por todos aquellos factores capaces de provocar, mantener y dirigir la conducta hacia un objetivo. Se deben considerar factores tanto de tipo estrictamente biológico (hambre, sed, sueño, etc.) así como factores de tipo social y cultural.

3.3.2 Procesos de motivación.-

El proceso de la motivación:

Los estudiosos de la psicología coinciden en que todo comportamiento es motivado, y que la gente tiene razones para actuar y comportarse. En otras palabras, toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas y se centra en el deseo de satisfacer necesidades.

Como podemos observar en la siguiente figura, que una necesidad insatisfecha inicia el proceso de motivación. Cuando el individuo carece de algo, la misma carencia proporciona el impulso que desencadena las acciones que desembocan en el comportamiento. Una necesidad no satisfecha causa tensión (física o psicológica) en la persona, y la lleva a comportarse de cierta manera –buscando un medio- para satisfacerla, reduciendo la tensión. La necesidad insatisfecha se proyecta hacia una meta, lograr la meta satisface la necesidad y el proceso motivacional se completa.



Esquema del proceso de la motivación

Proceso del ciclo motivación-desempeño

Etapa 1. Las necesidades. Una necesidad es la carencia que experimenta el individuo en cierto momento, una necesidad no satisfecha conlleva a la motivación. Es responsabilidad del administrador definir los satisfactores de determinada necesidad para poder dirigir a las personas al logro de los objetivos organizacionales, y al mismo tiempo, satisfacer sus propias necesidades.

Etapa 2. El administrador debe reconocer, ser capaz y estar dispuesto a satisfacer las necesidades de los trabajadores. Una vez que el individuo está conciente de ciertas necesidades, busca la manera de satisfacerlas. Los administradores deben ejecutar acciones para reconocerlas.

Etapa 3. Ofrecer satisfactores intrínsecos y extrínsecos. Los satisfactores intrínsecos tienen que ver con el diseño del puesto. Esos satisfactores reconocen el logro y el reconocimiento por desempeño. Los satisfactores extrínsecos del puesto incluyen el pago y la supervisión.

Etapa 4. El individuo busca alternativas, evalúa las consecuencias de una posible acción y toma una decisión. Cuando el individuo está conciente de su necesidad, busca formas alternativas para satisfacerla. Evalúa las alternativas y toma una decisión aunque muchas veces sólo reacciona emocional o inconscientemente.

Etapa 5. El individuo está motivado y decide esforzarse. Si la persona ha pasado satisfactoriamente por las etapas anteriores en este punto ya está motivada para dedicar el esfuerzo en la dirección y en el nivel deseado para alcanzar los motivos organizacionales.

Etapa 6. Los factores que convierten a la satisfacción en desempeño. A los administradores les corresponde asegurar que el esfuerzo de motivación de como resultado el desempeño. Para asegurar esto, ellos y la organización deben constatar que el individuo conoce los objetivos que debe lograr, las tareas necesarias para alcanzar los objetivos, y que tiene las habilidades, destrezas y herramientas necesarias para poder cumplir con las tareas.

Etapa 7. El desempeño. En muchas organizaciones en general, el desempeño individual es el resultado de numerosos factores, tales como la competencia, el apoyo organizacional, la cooperación entre departamentos, etc. El logro del desempeño se enfatiza más y más conforme aumenta la competencia.

Etapa 8. ¿El individuo obtiene el satisfactor a su necesidad? El individuo comienza a ser motivado por una necesidad no satisfecha; esto hace que inicie una acción con la expectativa de que sus esfuerzos conduzcan al desempeño y éste lo lleve a un resultado que tenga valor y que los satisfactores estén distribuidos equitativamente. Estas teorías sugieren que si un cierto comportamiento tiene consecuencias gratificantes es muy probable que se repita, mientras que si tiene como consecuencia que no haya ninguna

recompensa o reciba algún castigo, es menos probable que se repita dicho comportamiento.

Etapa 9. ¿El individuo reevalúa la situación? Con frecuencia en este punto del proceso motivacional el individuo reevalúa la situación de una manera lógica y racional; o bien las personas simplemente continúan comportándose con base en experiencias pasadas o reaccionan de manera emocional.

Etapa 10. ¿El individuo continuará siendo motivado de la misma manera? Desde un punto de vista amplio, que el individuo continúe de la misma manera depende de su satisfacción de los resultados del proceso total. El nivel de satisfacción que haya obtenido no sólo depende de lo que haya acontecido, sino que también depende del ambiente y de la personalidad del individuo.

La motivación requiere de un gran esfuerzo creativo por parte del administrador y de encontrar los posibles satisfactores que pueda ofrecer al individuo para poder ejercer la dirección hacia el logro de las metas organizacionales.

3.3.3 La jerarquía de las necesidades de Maslow.-

La teoría de Abraham Maslow, teórico de la corriente humanista de la conducta humana, sobre la jerarquía de las necesidades ha gozado de amplia aceptación. Subraya dos premisas fundamentales:

- El hombre es un animal que depende de lo que ya posee. Sólo las necesidades insatisfechas pueden influir en la conducta.
 - Las necesidades del hombre están ordenadas en una jerarquía de importancia una vez satisfecha esta necesidad, surge otra que exige satisfacción.
-

Abraham Maslow, nos dice que de acuerdo con la intensidad de la necesidad, el hombre pugnará para encontrar satisfacción en el orden siguiente:



Pirámide de Maslow

Necesidades fisiológicas: este nivel se compone de necesidades primarias como el alimento, el agua, el sueño, el sexo. Éstas predominarán cuando todas las necesidades estén insatisfechas y en este caso ninguna de las otras puede ser motivadora.

Necesidades de seguridad: satisfechas las necesidades fisiológicas el siguiente nivel se vuelve importante. Las necesidades de seguridad comprenden la libertad, justicia, trabajo, seguridad económica, salud, ejercicio de los derechos.

Necesidades sociales o de pertenencia: el afecto, la aceptación, la aprobación, el amor están relacionadas con la naturaleza social de la persona. Sentirse aceptado es una satisfacción que da energía para desarrollar proyectos de autorrealización. El no sentirse aceptado; en la escuela, en el trabajo o en el amor puede generar problemas mentales, con los que al individuo se le califica como desadaptado.

Necesidades de estima, reconocimiento y autoestima: la satisfacción de estas necesidades produce un sentimiento de confianza en sí mismo y de prestigio. El hombre necesita sentir que la estimación de otras personas es justificada y merecida. El reconocimiento genera autoestima en la gente y esto es un poder que genera para el administrador líder, seguidores sinceros.

Necesidades de autorrealización (producción, creatividad): Maslow las definió como: “el deseo de ser cada vez más lo que uno es; ser todo lo que uno es capaz de ser”. Esto quiere decir que el individuo desarrollará plenamente la potencia de sus talentos y aptitudes. Ser productivo, ser creativo. Trascender, siempre trascender.

Cuando el individuo no puede satisfacer sus necesidades (y así reducir la tensión) el resultado es la frustración. Las reacciones ante la frustración son diferentes en cada persona, algunas reaccionan de manera positiva y otras de manera negativa. Esto influye en el comportamiento del individuo.

Las necesidades nunca están plenamente satisfechas ya que se presentan en forma recurrente. Sin embargo, uno debe sentir que han sido satisfechas y que podrán seguir siéndolo.

3.3.4 Motivación y personalidad.-

La palabra personalidad en uno de sus muchos conceptos. Uno de los conceptos puede ser: las características generales de una persona.

Cada uno de nosotros somos producto de la herencia biológica, del medio ambiente (la familia, la escuela, el clima, la barriada, la alimentación, la religión, las costumbres locales, los viajes, las enfermedades, las experiencias, las tradiciones) y de nuestras

reacciones personales y decisiones que retroalimentan nuestra personalidad. Además el dirigente debe interpretar los atributos que influyen en la personalidad.

Los conceptos de David C. McClelland.-

(La satisfacción de los logros)

Características de los grandes realizadores:

Los grandes realizadores aceptan la responsabilidad personal. Les agrada buscar y encontrar soluciones a los problemas, más que confiar en la suerte o el azar, estas personas desean un papel activo en la determinación del resultado. Les agrada fabricar sus propias oportunidades. Sienten confianza en su propia capacidad.

Los grandes realizadores tienden a aceptar riesgos moderados. En lugar de grandes o pequeños, si se aceptan riesgos pequeños, existe poca satisfacción en el éxito que se obtiene. Si los riesgos son elevados tendrán poca satisfacción debido a la remota posibilidad de éxito. Además el fracaso se puede convertir en una fuente de frustración y ansiedad.

Los grandes realizadores buscan una retroalimentación concreta de su desempeño. Les agrada saber qué tan bien están realizando las cosas. Por ejemplo los empleados que son grandes realizadores examinan de manera continua la retroalimentación en forma de cifras de producción, ventas y beneficios, para conocer el alcance de sus realizaciones

Los grandes logros pueden desarrollarse parcialmente Además, McClelland trató de desarrollar el impulso de realización en las personas. Sobre todo ha sugerido cuatro etapas específicas:

- Primera. El individuo se debe esforzar por recibir la retroalimentación necesaria, al hacer esto, la persona se asegura de obtener el reforzamiento de los éxitos.
-

- Segunda: el individuo debe buscar modelos de realización, escogiendo personas que desarrollen un buen trabajo y tratando de emularlos.
- Tercera: el individuo debe tratar de modificar su imagen personal, imaginándose a sí mismo como alguien que necesita el éxito y los desafíos.
- Cuarta: El individuo debe controlar las fantasías pensando y hablándose a sí mismo en términos positivos.

3.4 Cambio.-

Cuando una organización tiene la necesidad de cambiar, es por que lo requiere; se dice que las empresas capaces de adaptarse a un cambio organizacional a corto plazo, serán exitosas es más, me atrevo a afirmar que la empresa que sea capaz de ello estará determinando la supervivencia en un momento dado y estos por supuesto deben ser cambios bien fundamentados.

3.4.1 Concepto de cambio.-

"El cambio es una diferencia que ocurre a través del tiempo". (Gilbreath 1989).

Es cualquier modificación o movimiento de un plano o estado a otro que es fácilmente perceptible dentro de un contexto y es llevado a cabo en función del desequilibrio provocado para al alcanzar una homeostasis relativamente perdurable.

Es una situación en donde se dejan determinadas estructuras, procedimientos, comportamientos, etc.; para adquirir otras que permitan la adaptación al contexto en el cual se encuentra el sistema, y así lograr una estabilidad que facilite la eficacia y la efectividad en la ejecución de acciones.

Las organizaciones de hoy, enfrentan cada día un ambiente dinámico de cambios cada vez más acelerado, que exige de ellas y de su personal, adaptaciones constantes.

En el intento por manejar de la mejor forma el Cambio Organizacional, se han diseñado diferentes estrategias, de hecho cada organización diseña sus propias estrategias como un traje a la medida de sus necesidades, no obstante analizaremos los principales enfoques generales:

3.4.2 Modelos de procesos de cambio.-

El Modelo de Tres Pasos de Kurt Lewin,



1. **El descongelamiento:** son los esfuerzos por sensibilizar a la gente para generar conductas de cambio y vencer las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo.
2. **El movimiento:** viene a ser el cambio propiamente dicho.
3. **El recongelamiento:** consiste en la estabilización de una intervención de cambio mediante el equilibrio de las fuerzas impulsoras y limitantes

El Modelo de Investigación de la Acción.

Proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y después en la selección de una acción de cambio, basada en lo que los datos analizados indicaron.

El proceso de investigación de acción consiste en cinco pasos: diagnóstico, análisis, retroalimentación, acción y evaluación. Estos pasos se aproximan mucho al método científico.

Diagnóstico: El agente de cambio, que con frecuencia es un consultor externo en investigación de acción, inicia recabando datos que aporten información sobre el clima organizacional, sobre los problemas, preocupaciones y cambios necesarios de acuerdo con los miembros de la organización. Este paso es fundamental para saber con precisión lo que requiere la organización

Análisis: Se analiza la información recopilada en el diagnóstico y el agente de cambio sintetiza esta información en áreas de oportunidad o preocupación, y acciones posibles.

Retroalimentación: La investigación de acción involucra a todas las personas que son objeto de cambio y consigue que se comprometan activamente en la identificación de los problemas y en la creación de soluciones. De tal forma que este tercer paso consiste en compartir con la gente la información y datos que se encontraron en los pasos anteriores 1 y 2 y obtener de los empleados, con la ayuda del agente de cambio, el desarrollo de proyectos o planes de acción para implantar cualquier cambio que sea necesario

Acción: Los empleados con el apoyo y asesoría del agente de cambio desarrollan las acciones específicas necesarias para corregir los problemas que se han identificado.

Evaluación: Dando un seguimiento al desarrollo de las acciones, el agente de cambio evalúa la eficacia de los planes de acción, comparando los cambios subsecuentes, con los datos de referencia.

Todos los métodos de cambio se interesan por hacer capaces a los empleados de contribuir con más valor. La meta es:

- Una empresa que constantemente evolucione.
- Se adapte a las demandas de cambios rápidos.
- Continuamente aprenda en todos sus niveles.

La empresa debe basarse en la alianza íntima entre las personas y la tecnología, personas con una actitud crítica y capaz de auto dirección, que aprendan a aprender y se capaciten anticipándose a los efectos dominantes, crecientes e inimaginables de la tecnología de la información del siglo XXI.

3.4.3 La resistencia al cambio.-

La resistencia al cambio es una reacción esperada por parte del sistema, el cual estando en un periodo de equilibrio, percibe la amenaza de la inestabilidad e incertidumbre que acarrearán consigo las modificaciones. Por tanto, se puede definir como aquellas fuerzas restrictivas que obstaculizan un cambio.

Una de las dificultades de la introducción del cambio es que algunas personas se benefician mientras que otras sufren pérdidas, por lo que se resisten a él al verse afectadas de modos distintos. Las personas que se resisten a los cambios suelen tener cierto desgaste emocional, producto de las tensiones, la inquietud y la ansiedad que afectan a la personalidad de un individuo durante un periodo de cambio.

Los obstáculos para el cambio son factores ambientales que dificultan la aceptación y la aplicación del cambio. Esta actitud se denomina Resistencia al Cambio. Las personas levantan con frecuencia barreras para el cambio por temor a lo desconocido, por desconfianza hacia los iniciadores del cambio o por sentimientos de seguridad amenazada.

Existen muchas maneras de expresar la resistencia al cambio, entre las más comunes se encuentran las siguientes:

- Cuestionar en forma quisquillosa cualquier detalle del proyecto de cambio.
- Externar dudas con respecto a la necesidad de introducir un cambio.
- Convertir a la iniciativa de cambio en objeto de ridículo y burla.
- Remitir el proyecto a la aprobación de múltiples comités de estudio.
- Fingir indiferencia hacia el proyecto.
- Estudiar el proyecto cuando se disponga de más tiempo.
- Recordar nostálgicamente el pasado.
- Evocar las enojosas consecuencias que acarrea el cambio.
- Abstenerse de cooperar en el proceso.
- Adoptar un comportamiento legalista, totalmente apegado a procedimientos establecidos.
- Desacreditar a los iniciadores del cambio.
- Expresar un “yo te aviso”.
- Culpar al proyecto de cambio de todos los contratiempos que sufre el sistema.
- Reconsiderar continuamente los pasos de implantación.
- Sobreestimar la actual situación.

Cómo vencer la resistencia al cambio

Se han sugerido básicamente seis tácticas para utilizarse como agentes de cambio, cuando se encuentra resistencia al mismo, o bien, cuando aunque no se haya manifestado la resistencia (que hasta cierto punto es normal), se desean prevenir sus efectos negativos:

Educación y Comunicación.- La sensibilización al cambio a través de capacitar a la gente y comunicarse con ellos abiertamente, puede ayudarles a ver la lógica del cambio y a ganar confianza mutua y credibilidad

Participación.- Es difícil que la gente se resista a un cambio en el que ha participado desde sus orígenes. Por esa razón es muy importante darle participación a la gente y obtener su compromiso.

Facilitación y apoyo.- Los agentes de cambio pueden ofrecer una amplia gama de esfuerzos de apoyo. El temor y la ansiedad disminuyen cuando la gente obtiene beneficios inmediatos. La desventaja de esta táctica es que es costosa y no se tiene la garantía de éxito.

Manipulación y Cooptación.- La manipulación se refiere a intentos disimulados de obtener influencia, proporcionando información falseada. La cooptación es una forma tanto de manipulación como de participación. Se intenta sobornar a los líderes de un grupo de resistencia, dándoles un papel principal en la decisión del cambio. Estas maniobras son arriesgadas y comprometen la credibilidad.

Negociación.- Se intercambia algo de valor a cambio de la disminución de resistencia. En esta negociación el riesgo es caer en el chantaje, lo cual sería negativo para la organización.

Coerción.- La aplicación de amenazas, de castigos o la fuerza directa del poder sobre las personas que se resisten al cambio. Ésta es quizá la más riesgosa de las estrategias, ya que sus resultados son generalmente negativos.

3.4.4 Planeación del cambio.-

El Cambio debe planearse en una serie de fases, acciones y estrategias que resulten del análisis profundo del sistema total, para identificar los aspectos insatisfactorios y determinar al mismo tiempo el punto al que se quiere llegar.

Un cambio planeado en una organización es el conjunto de actividades de cambio intencionales y orientadas a las metas. El cambio planeado está constituido por esfuerzos deliberados encaminados a eliminar una situación insatisfactoria a través de la planificación en una serie de fases, acciones y estrategias que resultan de un análisis profundo del sistema total.

Mediante el cambio planeado resulta más fácil determinar las acciones intermedias entre el estado actual y el estado final (deseado), de tal forma que este último sea más factible de alcanzar.

El cambio de primer nivel es lineal y continuo.- Implica que no hay cambios fundamentales en los supuestos que tienen los miembros de la organización acerca del mundo o de la manera como la organización puede mejorar su funcionamiento.

El cambio de segundo nivel.- Es un cambio multidimensional, de multinivel, discontinuo y radical, que implica el replanteamiento de supuestos acerca de la organización y del mundo en el que opera.

Los agentes de cambio básicamente pueden cambiar: la estructura, la tecnología, el ambiente físico, pero fundamentalmente pueden promover o favorecer el cambio de las personas.

4. CALIDAD.-

4.1 Concepto de Calidad:

Quizá la definición más sencilla de la calidad haya sido inspirada por el trabajo de W. Edwards Deming, un pionero del movimiento de calidad en la industria. En lo más básico, el proveer buena calidad significa "hacer lo correcto en la manera correcta". La definición de Calidad en su uso diario tiene muchos significados. La Organización Internacional de Estandarización ha definido "Calidad" como: "Todas las características de una entidad que sustentan su capacidad de satisfacer necesidades expresas e implícitas". Otros la definen como: "Realizar el procedimiento correcto, hacerlo bien y satisfacer al cliente".

Calidad en el servicio: Satisfacer, de acuerdo a los requerimientos del mercado objetivo, las distintas necesidades que tiene el consumidor, a través de todo el proceso de compra, entendiéndose por tal, desde la decisión de compra, hasta las sensaciones posteriores al uso del servicio. Técnicamente hablando, corresponde al grado de satisfacción que experimenta el cliente o consumidor final por: la expedición con que fue atendido por la Organización, la efectividad del servicio que recibió, desde que hizo el primer contacto hasta el tratamiento post-venta y por la forma en que recibió dicho servicio.

4.2 La Calidad de W. Edward Deming.-

Su prestigio está muy relacionado con las conferencias que dio en 1950 a los japoneses, y con las que Japón logró el éxito económico, gracias a que Deming logró cambiar sus mentalidades y los convenció de que la calidad era un arma estratégica.

Quizá la definición más sencilla de la calidad haya sido inspirada por el trabajo de W. Edwards Deming, un pionero del movimiento de calidad en la industria. En lo más básico, el proveer buena calidad significa **“hacer lo correcto en la manera correcta”**.

Demuestra los altos costos, en que una empresa incurre, cuando no tiene un proceso planeado para administrar su calidad. El desperdicio de materiales, productos rechazados, el costo de re TRABAJAR dos o más veces los productos para eliminarles defectos, las reposiciones y compensaciones pagadas a los clientes; por las fallas en productos.

Deming hizo una comparación entre los costos de los esfuerzos que representaba el aplicar los principios de control de calidad y demostró que cualquier empresa podía obtener el doble de utilidades, si administraba correctamente y reduciendo las pérdidas denominadas “Costos de Calidad”.

En 1951 la industria japonesa instituyó el premio Deming a la Calidad, que se entrega a las industrias que destacan por la mejora en la calidad de sus productos, y a las personas que contribuyan al conocimiento de la calidad y a la confiabilidad de sus productos.

Aportaciones de Deming.-

Deming destacó por su impulso al uso del control estadístico de procesos para la Administración de calidad; y motivó a que los administradores se basaran más en los controles estadísticos para tomar decisiones y no tener tanto control en los procesos; promovió el cambio planeado y sistemático a través del círculo de Shewhart, que la gente acabó por llamar círculo de Deming. También rediseñó los trabajos y los métodos de supervisión para devolver al trabajador la dignidad en su trabajo, al ser tomado en cuenta y valorar su capacidad para participar en el cambio.

Control estadístico del proceso.-

El control estadístico de procesos es un lenguaje matemático con el cual podemos entender los procesos, distinguir las diferencias que experimentan en el tiempo y cuáles son las causas de su variación.

Retraso en la llegada.-

El control estadístico de procesos es un lenguaje matemático con el cual los administradores y operadores pueden entender “lo que las máquinas dicen”.

Cuando es posible predecir estadísticamente en qué rango se presentará la variación de un proceso, los operadores pueden planificar su trabajo para poder cumplir con la calidad que demandan los clientes.

Los 14 puntos de Deming.-

Los 14 puntos pueden ser utilizados en cualquier tipo de industria o empresa, ya sea chica, mediana o grande, en la escuela, en la casa o simplemente en la vida diaria:

1. Crear constancia de propósito. Esto es para mejorar productos o servicios. Esto significa crear un plan para permanecer dentro del negocio ya sea a corto, mediano o largo plazo, esto lo haremos mediante:

- La innovación
 - Crear nuevos productos y/o servicios.
 - Crear nuevas tecnologías.
 - Desarrollar nuevos procesos materiales.
 - La investigación y educación.
-

- La mejora del diseño de los productos y servicios pero con un enfoque dirigido al cliente.
- Mantener las instalaciones y el equipo en buen estado.

2. Adoptar la nueva filosofía. Para poder entrar a la nueva era económica, necesita establecer un liderazgo dirigido al cambio. Esto hace que las empresas que viven con la cultura del error, nadie les pueda asegurar su permanencia en el mercado: Los artículos con defectos no son gratis, y puede ser más costoso corregir un error, que producir un artículo nuevo.

Sabemos que el cambio de cultura no es fácil, y si se lleva tiempo puede generar el crecimiento de la empresa, pero sólo la alta gerencia puede lograrlo.

3. Terminar con la dependencia de la inspección. Una cultura que inspecciona el 100 % de la producción, ella misma, reconoce que en el proceso no se pueden hacer todas las cosas correctamente.

La inspección siempre es tardía, ineficaz y costosa. El nuevo objetivo de la inspección es la auditoría para poder detectar cambios en el proceso y comprobar medidas preventivas.

4.- Terminar con la práctica de decidir negocios con base en los precios. No se puede permitir que la competitividad de un producto esté basada únicamente en su precio, menos ahora que las necesidades del cliente se basan en la confiabilidad de los productos.

No vale la pena el precio de un producto, si no cumple con la calidad por la que se ésta comprando. Pero si continuamos con la costumbre de comprar productos por su precio, muchas veces nos encontraremos con muy baja calidad, y alto costo, como

dicen, lo barato sale caro. Por esta misma razón se deben de minimizar los costos totales y desarrollar proveedores para cada artículo.

5.- Mejorar el sistema de producción y de servicios. Esto debe hacerse de una forma constante y permanente para poder mejorar la calidad y productividad, y así mismo reducir los costos y de la misma manera reducir los errores y desperdicios en los productos.

Esta mejora está en manos de la alta Administración y aunque los trabajadores también tienen una aportación con su trabajo, por lo general es muy limitada. Por esto la Administración debe de buscar a expertos en la materia para imponer la mejora continua como una cultura de trabajo.

6.- Entrenamiento del trabajo. Actualmente es muy común encontrarse con trabajadores entrenados de una manera empobrecida, o en el peor de los casos sin entrenamiento alguno. Antes se pensaba que el entrenamiento sólo dependía de los conocimientos que los maestros transmitían a sus aprendices. Así que para adoptar la nueva filosofía se deben hacer cambios muy amplios, para empezar apoyando el entrenamiento en métodos estadísticos que permitan decidir cuándo es completo y cuándo no es entrenamiento.

Uno de los principales problemas en el entrenamiento, y la supervisión es que no se han fijado estándares para poder medir cuál es un trabajo aceptable y cuál no lo es. Porque este estándar sólo se ligaba con la necesidad del supervisor de obtener determinada cantidad de producción sin importar la calidad de éstos.

7.- Adoptar e instituir el liderazgo. Una de las funciones que se confundían en la administración era la de supervisión, que por lo general se tomaba como una excesiva vigilancia que no aportaba nada positivo al trabajador sino todo lo contrario. La

supervisión es responsabilidad de la Administración y debe de eliminar las barreras que le impidan al trabajador desarrollar sus actividades con orgullo.

El supervisor debe ser una persona que guíe a los trabajadores en sus tareas diarias, e informe a la alta Administración de las condiciones de trabajo que se deben de mejorar, los equipos que necesiten de mantenimiento, las herramientas faltantes, etc.

8.- Eliminar temores. Este punto es muy importante porque es uno de los principales que obstaculizan la mejora de la calidad. Debido a que muchos de los ocupantes de puestos administrativos no tienen muy claro su trabajo, y no saben qué es lo que van a hacer, hacen mal su trabajo por el miedo a preguntar, o a consultar a alguien que tal vez los pueda orientar, para saber que es lo que se puede hacer y qué no, debemos de informarlos acerca de las condiciones que dañan la calidad y la productividad.

Algunas veces los inspectores llegan a registrar mal sus inspecciones, por miedo a poner en realidad cuántos defectos tuvo la producción.

El miedo irá desapareciendo en la medida en que la Administración, incluso los gerentes se vuelvan un apoyo para sus trabajadores e inspiren confianza en ellos.

9. Romper las barreras entre los departamentos. Éste nos dice que entre departamentos deben de conocerse muy ampliamente y saber qué es lo que afecta a un departamento, por ejemplo el departamento de ventas, de producción de recursos humanos y el de producción deben saber qué es lo que baja las ventas y de qué manera interfiere con los demás departamentos, hay que cambiar la mentalidad de que sólo hacen las cosas beneficiando a su propio departamento sin pensar que tal vez dejen complicaciones para los demás departamentos, y que todos forman parte de la empresa u organización de que se esté hablando.

Existe tal desconocimiento entre departamentos como enseguida se muestra:

- Cada departamento hace las cosas muy bien para sí mismo.
- La prioridad por producir más nos hace omitir detalles que otros deberán resolver.
- La Administración complica las cosas cuando hace cambios de último momento.

Todo lo anterior tiene como factor común una excesiva falta de comunicación y de trabajo en equipo, lo cual repercute de manera importante en la producción, en los costos, y en la calidad.

10.- Eliminar slogans. Es muy importante eliminar todo tipo de slogans que impliquen la perfección, o un nuevo nivel de producción sin proponer cómo lograrlo, por que esto sólo presiona a los trabajadores a lograrlo y los mantiene en un estrés continuo porque realmente no podrán nunca cumplirlos. No se necesita exhortar a los trabajadores a mejorar el trabajo, lo que se requiere es una guía que sirva para llevar esto a cabo.

Se recomienda que la Administración asuma su responsabilidad, tal vez publicando carteles en donde diga que con enormes esfuerzos están tratando de mejorar los sistemas y así aumentar la calidad, y los trabajadores se sentirán apoyados de cierta forma para alcanzar las metas propuestas.

El proponer metas, sin un método para llegar a ellas, va a producir más efectos negativos que positivos.

11.- Eliminar estándares. Normalmente estos estándares y metas numéricas vienen a sustituir al liderazgo. Este tipo de metas, viene a pedir sólo una cierta cantidad de productos sin importar la calidad de ellos. Los estándares sólo asegurarán que la compañía obtendrá su número ya especificado de artículos defectuosos y desperdicios

pero esto de nada nos servirá, porque reflejará la incapacidad de entender y proporcionar una supervisión apropiada.

12.- Eliminar barreras que impidan alcanzar el orgullo al trabajador. Un trabajador no podrá sentirse orgulloso de su trabajo, si no está enterado cuando está bien y cuando no lo esté. Las causas de esto pueden ser:

- Los inspectores que no saben cuando el trabajador hizo bien sus actividades y cuándo no.
- Tal vez los instrumentos y la calibración no sirvan.
- Que los supervisores lo presionen por la cantidad y no tomen en cuenta la calidad de su trabajo.
- El material defectuoso.
- Corregir errores de pasos anteriores.
- Se cumple con las cuotas establecidas.
- Y por último, las máquinas descompuestas o con algún desajuste.

Éstas pueden ser las barreras más importantes que impidan a la empresa reducir costos, y evitan que el trabajador sienta orgullo por su trabajo. Y está sólo en manos de la Administración corregirlas.

13.- Instituir un activo programa de educación. Es necesario capacitar al personal en cuanto al uso de las estadísticas, para poder incorporar algunos sencillos métodos para que los empleados puedan llevar el control diario. El proceso de capacitación es sencillo, y puede hacerse en todos los niveles.

14.- Implicar a todo el personal en la transformación. La Administración necesitará la orientación de algún experto, pero éste no asumirá la responsabilidad que le compete a la Administración.

Este experto deberá encargarse de preparar a maestros e instructores en las estadísticas, pero más importante será que junto con algún estadístico de la misma compañía desarrollen una estructura de calidad, que no necesite de su presencia para poder funcionar.

4.3 La Calidad de Joseph M. Juran.-

Joseph M. Juran Nacido en Estados Unidos, publicó su primer libro en 1951, el manual de Control de Calidad. Tal como Juran fue invitado a Japón para dar seminarios y conferencias a altos ejecutivos.

Sus conferencias tienen un fuerte contenido administrativo, y se enfocan a la planeación, organización y responsabilidades de la Administración en la calidad, y en la necesidad que tienen de establecer metas y objetivos para la mejora. Enfatizó que el control de la calidad debe realizarse como una parte integral del control administrativo.

Las instituciones han buscado un sello de calidad externo y han acudido al recurso de la certificación de calidad; usualmente auditada y comprobada por un organismo externo bajo la lógica de funcionamiento de la familia de normas ISO-9000.

4.4 La Calidad de Phillip Crosby.-

En los últimos cinco años usted ha aprendido más acerca del proceso de la calidad que en los 25 años anteriores ¿Cuáles son las cinco áreas en el frente de la calidad en las que se han dado los cambios más drásticos?

En primer lugar está la implantación. He aprendido cómo enseñar a las empresas a hacer las cosas por sí mismas en vez de que yo tenga que hacérselas personalmente.

En el Quality College, les enseñaba los elementos básicos, les brindaba los beneficios de su experiencia y ellos se abrían paso a través de la jungla. Si hubiesen dispuesto de todas las herramientas con que contamos en la actualidad, hubiesen podido sobrevolar la jungla en vez de tener que atravesarla.

En segundo lugar está la actitud. Las actitudes sólo cambian cuando se cambia la cultura o el entorno laboral de una empresa, no antes. Cuando se reúne a las personas para darles un sermón, o para motivarlas, el cambio que se logra es mínimo. Las personas deben valorar personalmente todo punto de vista nuevo sobre la vida. Cuando resulta un placer ir a trabajar porque los requisitos de calidad se toman en serio y los directivos se muestran dispuestos a ayudar, entonces las actitudes cambian permanentemente.

En tercer lugar está el Director General de la empresa. Cuando es necesario caminar la mentalidad de una compañía, alguien debe sentarse con su director y hablar con él, acerca de lo que considera que debe ser su participación personal para lograr que la calidad se convierta en una realidad. Dentro de la compañía no existe nadie que pueda cumplir con éxito esa misión. Debe ser alguien de fuera.

En cuarto lugar está el bienestar. Las compañías no tienen por qué enfrentar todos los problemas que padecen. No tienen por qué estar sujetas a tantas enfermedades, pero nada hacen por evitarla, en vez de sólo hablar de la prevención en términos de productos o servicios o de problemas administrativos, es mejor hablar y pensar desde un punto de vista corporativo. Una corporación es como una persona. Y esto nos obliga a contar con un cuadro completo del cuerpo, ya se trate del cuerpo humano o del cuerpo corporativo.

En quinto lugar está la evidencia ocular. Que tratándose de calidad, el ejemplo que dan los directivos es mucho más importante que cualquier otra cosa. Capacitar al personal,

dirigirle, enseñarle, pertrecharle, todo ello deja de tener sentido cuando empleados, clientes y proveedores son testigos de que los directivos dicen una cosa pero hacen otras.

George Santayana dijo cierta vez: “aquellos que no recuerdan el pasado están condenados a repetirlo”. En cierta ocasión nos metimos en un grave problema de calidad. Las personas tomaban decisiones de ese tipo todo el día y, en consecuencia, nuestro producto acabó por perder totalmente su integridad. Nunca aprendimos a desarrollar procesos de alto rendimiento, ni siquiera confiables.

Las personas deben dedicarse a mejorar el proceso de la calidad, en vez de hacer las cosas según su estado de ánimo del día. Cada paso del recorrido debe analizarse sin cesar para determinar si es posible realizarlo de manera más económica, rápida y confiable. No establezcan desviaciones ficticias, ni arreglos especiales. Aprender cómo hacer bien las cosas y hacerlas así todo el tiempo.

Cuando los directivos fomentan el uso de curitas por procedimientos, los empleados dejan de confiar en ellos y en los procesos. Los directivos no deben pasarse de listos. Los intercambios compensados y legítimos son sumamente escasos y poco frecuentes.

A menudo se escucha la expresión “obsolescencia planeada”. ¿Cómo enfocarlo desde el punto de vista del mejoramiento de la calidad, según Crosby?

En primera instancia ese concepto fue desarrollado por Raymond Lowrie allá por los años 40. Se le ha mal interpretado, hay personas que creen que significa que un producto debe dejar de funcionar hasta determinado estándar mínimo para que sus usuarios se cansen de él y compren la siguiente generación.

A lo que realmente se refiere la obsolescencia planeada es la costumbre de ofrecer en forma programada, diseños nuevos y llamativos o características de funcionamiento diferentes que atraigan a los consumidores hacia el nuevo modelo y los predispongan a comprar esa última novedad.

El proceso de mejoramiento de calidad, como lo concibe Crosby, se vincula muy bien con esa idea. Continuamente nos enfrentamos al cambio, por lo tanto, el cambio debe ser nuestro aliado; debe darse en forma planeada y no por accidente.

En pocas palabras, la idea consiste en hacer del cambio nuestro amigo, llevándolo a cabo deliberadamente y con el pleno conocimiento de todo el mundo. El personal que realice evaluaciones no ofrecerá consejo, con lo cual se eliminará la costumbre de tener un grupo de expertos que sólo llega a decirnos lo que está bien y lo que está mal.

“Cero defectos” ¿Por qué no tuvo éxito en un principio? ¿Por qué hasta ahora se puso de moda?

Las personas que se ganan la vida haciendo las cosas al revés. Por ejemplo, el Dr. Joseph Lister, que fue el primero en tratar de que los doctores entendieran que las enfermedades se transmiten por culpa de una conducta carente de higiene, se volvió loco —quienes alegremente se limpiaban sus manos ensangrentadas en su ropa- eran los transmisores de las enfermedades resultaba inconcebible para dicha profesión. El planteamiento empleado por Lister no fue precisamente el más adecuado, ya que se dedicó a atacar a las personas y no el problema. Le hubiese ido mejor presentando pruebas del problema y ofreciendo soluciones.

Cuando Crosby anunció el concepto de Cero defectos, todo el mundo se lanzó sobre él ¿Cómo un programa de motivación para obreros? Antes de dos años, todo el mundo contaba con un “Programa de Cero Defectos”.

Pero tuvo que seguir esforzándose para hacer comprender que se trataba de un concepto en el que tenía que participar la dirección de la empresa. Nadie lo tomaba en serio. Los profesionales de la calidad lo denunciaron y, en sus conferencias y artículos, los consultores catedráticos del medio incluyeron explicaciones de lo absurdo que era. Sin embargo, ninguno de ellos se preocupó por poner a prueba sus verdaderos propósitos.

Los profesionales de la calidad y sus maestros siguen teniendo problemas con la idea de cero defectos, porque existen conceptos que se encuentran profundamente arraigados y son sumamente confusos. El principio de Pareto establece que el 80 % de todos los problemas provienen del 20 % de las causas, lo cual es verdad en casi todas las situaciones.

El control de calidad tradicional es el que distingue entre los incumplimientos “escasos pero vitales” y los incumplimientos “numerosos pero triviales”. A los numerosos pero triviales ni siquiera les hace caso; les deja que envenenen el producto para el consumidor. Considera que no vale la pena dedicar tiempo a solucionarlos. Para un auténtico enfoque de cero defectos, todos los elementos son importantes.

Las herramientas de análisis deben emplearse para determinar dónde estamos parados, no para justificar errores.

Nunca hay que dejar pasar la oportunidad de explicar a fondo el concepto de cero defectos. Estas ideas empezaron a tener sentido para todo el mundo excepto para quienes tienen un criterio cerrado y para quienes no escuchan.

Habló de la motivación de los obreros, de lo inútil que resultaba exhortar a los trabajadores a hacer las cosas mejor y de cómo estaba causando que las personas dejaran de emplear las auténticas herramientas para el control de la calidad.

“Si bien en ese tiempo las personas pensaban que exageraba para impresionarlas, en la actualidad sienten que digo las cosas tal como son. He aprendido que cada vez que se me ocurre algo parecido a una buena idea, una idea aún mejor consiste en no difundirla en tanto no logre establecer la mejor manera de explicarla a los demás. No es posible hacer caso omiso de la historia. Nunca idea alguna ha sido aceptada de buenas a primeras. No hay razón para pensar que la mía habría de romper este patrón”.

La revolución de la calidad. Es muy difícil cambiar la filosofía de los negocios. Se han hecho muchos esfuerzos, pero pocos son los resultados que se han logrado. Las personas trabajan en cosas equivocadas; dirigen sus actividades a la base de la organización.

Hace unos cuantos años, cuando los japoneses empezaron a demostrar que eran capaces de producir artículos con una calidad superior a la de los productos estadounidenses, todos los expertos viajaron a Japón y regresaron con los círculos de calidad y las estadísticas. Y desde hace muchos años, dice Crosby: “he venido hablando de grupos de comunicación formados por obreros, muy similares a los círculos de calidad”. Empero, los círculos de calidad y las estadísticas no pueden ni deben ser lo único que nos importe, ya que sólo representa una mínima parte de la tarea encaminada a causar calidad.

El grupo típico que acude a asesorías es el que después de intentar todo, acaba diciendo que nada está cambiando. Trabajan con ellos con miras a modificar su cultura e instaurar los conceptos básicos que convierten la calidad en un aliado y no en un estorbo.

Por alguna razón, los colegas profesionales de la calidad, se han mostrado reacios a ayudar a los administradores a hacer lo que deben.

¿Cómo cambian las organizaciones? Todo parece pasar por tres fases que lo mismo se aplica a nuestra vida personal que a los negocios. Dejar de fumar tiene un buen ejemplo paralelo, no es un fármaco que cause dependencia sino más bien un hábito.

La primera fase del cambio consiste en desarrollar una convicción. Esto se logra cuando una persona o los directivos deciden que tienen un problema real y que ha llegado el momento de que hagan algo al respecto.

En los negocios esto puede deberse a que los clientes están abandonados porque los productos que les entregamos no funcionan como deberían, la fase inicial se caracteriza por la decisión de emprender algo.

La segunda fase es el compromiso. La mayoría de las personas cree que éste es el final del camino, cuando en realidad apenas se trata del principio. El compromiso obliga a dar muestras de seriedad, haciendo el mundo observar, esperar, cavilar. Todos están ansiosos por ver lo que va a suceder cuando el compromiso sea sometido a una prueba de verdad.

La tercera fase es la conversión. Para entonces, sería necesaria una pistola para obligar al ex fumador a fumar. A los convertidos no los tienta el deseo de tomar atajos o de volver a los antiguos métodos destructivos.

El propósito de la calidad no es el de acomodar lo que está mal. Consiste en eliminar todo aquello que está mal y evitar que se repitan tales situaciones. Las líneas aéreas piensan que nosotros somos el problema, no ellas.

Las aerolíneas han mostrado poco interés por su empresa para el mejoramiento de la calidad. La consultoría que requiere para un mejoramiento eficaz de la calidad puede

parecer muy cara, entre más personal participe por parte de la compañía, menor será el costo porcentual.

En la operación de la línea aérea intervienen muchísimas personas. Todos desean que todo funcione a la perfección. Todas están a favor de una operación a tiempo, de la seguridad, de salarios justos, de tarifas adecuadas. Empero, al tratar de lograr todo esto, de alguna manera enfrentan un jaleo y una discusión constante. Es difícil completar un viaje sin sufrir por lo menos un incidente digno de sacar de sus casillas hasta al más flemático.

Los directivos creen que lo único que interesa a sus clientes es el precio del boleto, pero están equivocados. Los clientes piensan que a las líneas aéreas sólo les interesa ganar más dinero, y tampoco esto es totalmente cierto. Y las dependencias gubernamentales que las reglamentan piensan que todo el mundo las odia, lo que probablemente sea verdad.

Muchos de los problemas que padece toda compañía industrial no pertenecen al área de producción, sino que se originan en ingeniería, mercadotecnia, Administración, como el de no enseñar a los obreros a hacer su trabajo, el de tener una supervisión inadecuada o el de no escuchar a los obreros de primera línea. Son muchos los problemas que pueden surgir, y que casi siempre acaban por presentarse.

Resulta muy difícil que las personas se interesen por cualquier tipo de mejoramiento si lo consideran una amenaza para su autoridad o su estilo de vida.

La idea se ha convertido en un producto completo, listo para su venta. Lo malo es que a fin de cuentas nadie es responsable de él y nadie se confiesa culpable si causa problemas. Empero la organización aprende a ajustarse. Se torna muy capaz, muy

ingeniosa para lograr que las cosas “salgan bien”. Muy pronto media operación esta dedicada a arreglar los desperfectos de la otra mitad.

Mientras la dirección de la misma no esté totalmente dispuesta a reeducar a todo el mundo y a reestructurar las responsabilidades, su futuro será bastante sombrío.

4.5 La Calidad de Kaoru Ishikawa.-

A) Fundamentación teórica:

- El Control de calidad es un sistema de métodos de producción que económicamente genera bienes o servicios de calidad, acordes con los requisitos de los consumidores.
 - Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor.
 - Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa de todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo tanto a los altos ejecutivos como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados. El control de la calidad no es una actividad exclusiva de especialistas, sino que debe ser estudiado y conseguido por todas las divisiones y todos los empleados. Así se llega el Control Total de la Calidad.
 - El Control Total de la Calidad se logra cuando se consigue una completa revolución conceptual en toda la organización. Esta revolución se expresa en las categorías siguientes:
 1. Lo primero es la calidad; no las utilidades a corto plazo.
 2. La orientación es hacia el consumidor; no hacia el productor. Pensar desde el punto de vista de los demás.
-

3. El siguiente paso en el proceso es su cliente: hay que derribar las barreras del seccionalismo.
 4. Utilización de datos y números en las presentaciones: empleo de métodos estadísticos.
 5. Respeto a la humanidad como filosofía administrativa: Administración totalmente participante.
 6. Administración interfuncional; trabajo en equipo entre los diferentes departamentos o funciones.
- El círculo de calidad es un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad voluntariamente, dentro de un mismo lugar de trabajo.
 - Los círculos de calidad constituyen una manera de involucrar al personal de la organización en el Control de Total de la Calidad.
 - El control de calidad requiere de la utilización de métodos estadísticos.
 - Estos son de tres categorías: elemental, intermedia y avanzada.
 - El método estadístico elemental es el indispensable para el control de calidad, y es el usado por todo el personal de la organización, desde los directores hasta el personal operativo.
 - Son siete las herramientas que constituyen el método estadístico elemental. Estas son:
 1. Diagrama de Pareto
 2. Diagrama de Causa – Efecto.
 3. Estratificación.
 4. Hoja de Verificación.
 5. Histograma
 6. Diagrama de Dispersión
 7. Gráficas y Cuadros de Control.
-

4.6 Círculo de calidad:

Fundamentalmente el Círculo de Calidad es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Los círculos de control de calidad consisten en programas a través de los cuales, grupos de trabajadores se reúnen a analizar sus problemas y proponer soluciones en lugar de trabajo.

Para solucionar dichos problemas hay que pasar por las siguientes etapas:

- Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.
 - Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes. La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.
 - Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.
 - Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.
-

- Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.
- Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.
- Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.
- Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.
- Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.
- Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.
- Optimizar los resultados de la solución. No se trata de únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.
- Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

El Dr. Ishikawa organiza el proceder de la organización para conseguir el control de la calidad en los siguientes pasos:

1.- **Planear.** En esta etapa primero se definen los planes, y la visión de la meta que tiene la empresa, en donde quiere estar en un tiempo determinado. Una vez establecido el objetivo, se realiza un diagnóstico, para saber la situación actual en que nos encontramos y las áreas que son necesario mejorarlas definiendo su problemática y el

impacto que puedan tener en su vida. Después se desarrolla una teoría de posible solución, para mejorar un punto. Y por último se establece un plan de trabajo en el que probaremos la teoría de solución.

2.- **Hacer.** En esta etapa se lleva a cabo el plan de trabajo establecido anteriormente, junto con algún control para vigilar que el plan se esté llevando a cabo según lo planeado. Para poder llevar a cabo el control, existen varios métodos como la gráfica de Gantt en la que podemos medir las tareas y el tiempo.

3.- **Verificar.** En esta verificación, se comparan los resultados planeados con los que obtuvimos realmente. Antes de esto, se establece un indicador de medición, por que lo que no se puede medir, no se puede mejorar en una forma sistemática. El mejor de los ejemplos puede ser un deportista que entrena para calificar a las olimpiadas, a él se le pone a competir semanalmente con rivales de su mismo nivel, y aquí es cuando puede verificar si en verdad está logrando aumentar su rendimiento.

4.- **Actuar.** Con esta etapa se concluye el ciclo de la calidad. Porque si al verificar los resultados, se logró lo que teníamos planeado entonces se sistematizan y documentan los cambios que hubo, pero si al hacer una verificación nos damos cuenta que no hemos logrado lo deseado, entonces hay que actuar rápidamente y corregir la teoría de solución y establecer nuevo plan de trabajo.

El Círculo de Calidad, se transforma en un proceso continuo de mejora continua, una vez que se logren los objetivos del primer esfuerzo hay que seguirlo estableciendo, y no dejar de planear, hacer, verificar y actuar hasta resolver la problemática.

Dada la importancia de los criterios de calidad dentro de la metodología promovida por

el Dr. Ishikawa aquí se incluyen los pasos que él recomienda para estos equipos:

1. Escoger un tema (fijar metas).
 2. Aclarar las razones por las cuales se elige dicho tema.
-

3. Evaluar la situación actual.
4. Analizar (investigar las causas).
5. Establecer medidas correctivas y ponerlas en acción.
6. Evaluar los resultados.
7. Estandarizar y prevenir los errores y su repetición.
8. Repasar y reflexionar, considerar los problemas restantes.
9. Planear para el futuro.

4.7 Definición de Sistemas de Calidad.-

¿En base a qué se puede implantar un Sistema de Aseguramiento de Calidad? Para la implementación de estas sistemáticas se pueden seguir distintos enfoques.

Una vez que una empresa se decide a implantar un Sistema de Aseguramiento de Calidad, puede seguir distintos caminos para conseguirlo.

El camino elegido será normalmente en función de los siguientes factores:

- Tamaño de la empresa.
- Disponibilidad de recursos (entre ellos el tiempo)
- Motivo por el que necesita un sistema de calidad.

Los tres posibles enfoques son los siguientes:

1. **Enfoque Global:** Orientado para las medianas/grandes instituciones, con un plazo de implementación largo (entre 3 y 5 años). El objetivo primordial es conseguir el liderazgo, y está orientado a obtener la satisfacción del cliente mediante la mejora continua. Para la implementación de un Sistema de Aseguramiento de la Calidad bajo este enfoque, existen los siguientes modelos:
-

Modelo Deming o modelo Japonés, Modelo de la European Foundation for Quality Management (EFQM) o modelo europeo y Modelo de Malcom Baldrige o modelo americano.

2. **Enfoque Práctico:** Puede ser adoptado por cualquier tipo de empresa, industria o institución (fundamentalmente Pymes), y cuyo objetivo es mejorar en el corto plazo. Una forma de operar en estos casos es:
 - a. Identificando y cuantificando los procesos.
 - b. Analizando las causas que los producen.
 - c. Estudiando las acciones a tomar para eliminarlos. Existen distintas herramientas para la realización de estas actividades, como son las metodologías de Evaluación y Mejoras de Procesos, la Detección de Problemas, etc.
3. **Enfoque Táctico:** Orientado a cualquier tipo de empresa. Su objetivo es el Aseguramiento de la Calidad como estrategia táctica de la empresa. Este tipo de implantación de sistemas de calidad suele tener como fin la certificación del Sistema de Calidad por un organismo externo acreditado para ello. El período de implantación suele estar entre 1 y 2 años. Esta implementación se hace en base a un modelo. Los más utilizados son los definidos en las Normas ISO 9000. Se encuentra recientemente elaborada la versión 2000 de dichas normas.

¿Qué es una norma?

Es un documento accesible al público, consensuado entre todas las partes interesadas, que contiene especificaciones técnicas u otros criterios para que se usen como reglas, guías o definiciones de características, para asegurar que materiales, productos, procesos o servicios cumplen los requisitos especificados. Debe estar aprobado por un organismo de normalización y no tiene carácter obligatorio.

Tratan sobre los requisitos de los Sistemas de la Calidad, para el Aseguramiento de ésta.

Se utilizan como:

- Herramienta de gestión interna (evita problemas, fomenta la mejora, etc.); tenemos el Aseguramiento Interno de la Calidad, que se define como: "Conjunto de actividades orientadas a proporcionar a la dirección la confianza de que se está consiguiendo la calidad prevista a un costo adecuado".
- Herramienta de gestión externa, en situaciones contractuales con clientes (sirve para proporcionar confianza); por lo que tenemos el Aseguramiento Externo de la Calidad, definido como: "Conjunto de actividades orientadas a dar confianza al cliente de que el sistema de aseguramiento de la calidad del suministrador le permite dar un producto o servicio con los requisitos de calidad que él ha pedido".

4.7.1 Desarrollo del sistema de aseguramiento de Calidad.-

Documentación de un Sistema de Calidad: La documentación que sustenta el Sistema de Calidad debe dar respuesta a todos los apartados de la norma utilizada, siempre que sean de aplicación a las actividades que se realizan dentro del sector. Esta documentación puede estar compuesta por:

Manual de Calidad. Es un documento general, de aplicación a todas las áreas. Constituye un único documento, tanto interno como externo. Y es habitual incluir:

- Presentación de la empresa.
 - Política y objetivos sobre la Calidad.
 - Organigrama de la organización, y funciones.
 - Disposiciones para conseguir la Calidad.
 - Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad: documentos que dan respuesta a apartados concretos de la norma, y que desarrollan las pautas fundamentales
-

que se dan el Manual de Calidad. Recogen los requisitos exigidos por la operativa del Sistema. En éstos se incluirá además del objeto, alcance, responsabilidades y desarrollo del mismo, los registros que se generan como consecuencia de las actividades descritas.

- Procedimientos de Aseguramiento de la Calidad y Operativos.
- Instrucciones de Trabajo y Especificaciones.

4.8 El papel de los profesionales en la implantación de Sistemas de Calidad.-

Es imposible pensar que los trabajadores de una empresa inicien un cambio enfocado al mejoramiento de la calidad, si a la dirección o a los gerentes no les importa. Es como tratar de pedirle peras al olmo. La planeación de una empresa está a cargo del ápice estratégico, si éste no realiza su función y una evaluación adecuada de la dirección que lleva la empresa, entonces no se diga más, esa empresa esta destinada a desaparecer y a ser un lastre para los dueños y administradores, porque en lugar de ofrecer utilidades y satisfacciones, ofrecerá pérdidas financieras notables y problemas de todo tipo.

Un común denominador encontrado en casi todas las lecturas hechas, es que si la dirección tiene un mal desempeño, no puede pedir que sus colaboradores tengan uno bueno. La superación en su trabajo de una persona se ve limitada al no encontrar reconocimiento y motivaciones. Si por el contrario, recibe malos tratos, una remuneración salarial inadecuada, esa persona se desmotiva, yo opino que si a ti no te interesa como trabajador, a mí tu empresa no me interesa: porque no es mía.

La conclusión a todo esto es que no hay un acuerdo sustentable entre el patrón y el trabajador, el primero dicta las reglas, y la opinión del trabajador no se escucha. Como el pensamiento del empresario mexicano está dedicada a una psicología barata, creen engañar al trabajador con frases como: tú eres indispensable para nuestra empresa; la

contradicción está cuando el trabajador recibe su cheque. Si este es el reconocimiento, para el trabajo realizado; entonces el trabajo realizado es mediocre.

Sin embargo, la honestidad debe ser ejemplo de la alta dirección, la rectitud y el cumplimiento de compromisos adquiridos con el trabajador, que este tenga la confianza de expresarse cuando esté en desacuerdo por algún incumplimiento, y que no sea tomado como un “grillero”, importante es conducirnos con la mayor coherencia entre lo que decimos y lo que hacemos. El que nos digan que estamos mal o cometimos un error no es problema, el problema vendrá si no hacemos caso de la observación que nos están haciendo; sobre todo porque se trata de la empresa que estemos dirigiendo.

Las herramientas de análisis deben emplearse para determinar donde estamos parados, no para justificar errores.

Nunca hay que dejar pasar la oportunidad de explicar a fondo lo que estamos haciendo, si algún cambio se está implantando se debe informar a todos por igual, para permitir una sinergia laboral e ideológica, permitiendo así la participación de todos los implicados en el proceso de cambio.

Esas ideas empezarán a tener sentido para todo el mundo excepto para quienes tienen un criterio cerrado y para quienes no escuchan.

“En calidad, la clave consiste en que los directivos comprendan que ellos son el problema. ¿Te imaginas que estas personas regresaran a sus respectivas compañías a decir tal insensatez a sus directivos? ¿Crees que se atreverían a redactar un informe que dijera que su presidente nunca ha visto márgenes de desviación que le disgustan, o que el presidente del consejo aplica la ética de un ladrón?”.

5. CARACTERÍSTICAS DE RECURSO HUMANO EN LA EMPRESA MEXICANA

5.1 Sociología del Trabajo.-

Es importante tomar en cuenta las necesidades sociales del trabajador para determinar de qué forma el sistema implantado ha afectado a nivel organizacional e individual.

Este es otro punto de vista, muy radical pero que nos puede dar herramientas para cambiar de acuerdo a lo que es nuestra cultura y forma de pensamiento. Esto es muy importante, tanto para el trabajador como para el empresario o administrador. Reconfigurar nuestra vida en base a nuestras necesidades reales y no por las impuestas por los organismos internacionales o los países desarrollados, será fundamental para lograr un progreso productivo y no improductivo, como veremos en este apartado.

Para reorganizarnos tenemos que hacerlo poco a poco, y este proceso implica de menos a más, es decir, que podemos empezar como individuos, luego como familia, luego como organización y finalmente como país. Es buscar la manera correcta de desarrollarnos para cumplir con nuestras expectativas no con las expectativas impuestas por extraños.

Tampoco pretendo desmeritar el conocimiento de otras culturas y el bien que nos pueden proporcionar, simplemente estamos hablando de que en base a nuestra ideología, y, de acuerdo a nuestro criterio adoptar lo que en la realidad funciona, y no de transferir tal cual esos conocimientos, porque hasta ahora no nos ha funcionado, casi todas nuestras políticas carecen de sentido para nuestra realidad, por poner un ejemplo.

Ningún progreso parece hoy más urgente que superar la ciega voluntad del progreso. En la cultura del progreso prospera una oferta de progreso costoso, y por lo mismo no generalizable para toda la población, en vez de que prospere una oferta que aumente la productividad y el bienestar a bajo costo para todos.

Es la oferta, y no la demanda, lo que más falla en un país que se moderniza, ante todo porque se ofrecen cosas que cuestan demasiado. Lo cual no se resuelve por la vía política (ofreciéndolas gratis o con subsidios) porque siguen costando demasiado.

Aumentar los impuestos con este fin sirve para aumentar la desigualdad, porque lo que cuesta demasiado no puede ser para todos. La oferta de atención personal (médica, educativa, policíaca), títulos académicos, empleos becarios, automóviles, vías rápidas y todos los progresos que cuestan mucho y producen poco, nunca podrá saciar la demanda que el sector moderno pretende generalizar.

Para satisfacer necesidades de un mercado pobre, no hay que empezar por las insaciables sino por las básicas; y no ofreciendo los satisfactores mismos, sino medios baratos para producirlos.

La modernización tiene un doble efecto desequilibrante sobre el mercado de la atención personal: aumenta la demanda y reduce la oferta.

Aumenta la producción material, lo cual absorbe tiempo antes libre o dedicado a la atención personal. La mayor productividad material no se usa para producir lo mismo en menos tiempo y quedar libres, sino para hacer más barata y atractiva la producción material, lo cual conduce, finalmente, a dedicarle más tiempo.

Lo anterior explica la insatisfacción típica de las sociedades modernas: tener muchas cosas pero poco tiempo, en un medio cada vez más impersonal. Lo cual no tiene

solución a menos que se acepte una vida menos proliferante, menos exigente en atención personal, o más pobre en cosas.

Para una sociedad en transición, esto pudiera convertirse en una oportunidad de vivir pobremente en el campo, sin necesidad de emigrar, pero contando con satisfactores básicos, y otros que son un lujo en las grandes ciudades: aire, espacio, tiempo.

Se trata de plantear el problema al revés. Lo que hace falta en el mercado interno es una oferta pertinente para un mercado pobre. Una oferta que vaya al caso de las necesidades básicas, empezando por ir realmente con las configuraciones concretas que la hagan pertinente. Ofrecer estudios superiores gratuitos a toda la población (como sucede con México) ni es viable ni es útil para quienes carecen de alimento y ropa.

Resulta finalmente demagógico. Lo que tiene sentido es ofrecer medios de producción (por ejemplo: semillas mejoradas, animales de tracción mejorados, fertilizantes baratos, máquinas de tejer y coser) que tengan su propia producción economías a escala, por lo cual sea posible ofrecerlos a un costo bajo.

Salta a la vista la incongruencia de crear ocupaciones e intercambios con el supuesto fin de mejorar la igualdad: se trata de una vía de progreso que requiere la desigualdad para ser viable. El día en que los médicos, funcionarios públicos, líderes sindicales, investigadores, ganaran lo mismo que sus empleados tendrían que despedirlos. Los intercambios de servicios costosos por servicio relativamente baratos sirven para aumentar el consumo de un sector privilegiado, pero no la productividad y el consumo de todos.

Aumentar el empleo es una meta ridícula: la verdadera meta es aumentar la satisfacción de las necesidades, empezando por las necesidades básicas de todos, ya sea dentro o fuera del mercado, y a través de actividades que sean empleo o no lo sean (por ejemplo:

asolearse, gastar inteligentemente, producir para el consumo doméstico). No es cierto que el empleo sea lo único que mejora el consumo; ni que el especialismo, la división comercial del trabajo y la piramidación, reduzcan siempre el costo final del consumo; hay especializaciones, intercambios y piramidaciones que cuestan más de lo que producen.

Desgraciadamente, las limitaciones culturales del sector moderno impiden que los campesinos sean vistos como empresarios rústicos escasos de recursos, y como clientes potenciales de medios de producción baratos (a través de los cuales se aprovecharía mejor una parte del capital subempleado en el sector moderno). Son vistos como subordinados potenciales, subempleados y difícilmente aprovechables, dada su falta de cultura moderna.

La aspiración utópica o demagógica de convertir a los indios en clase media que compre automóviles, haga estudios superiores, consulte psicoanalistas, etc., pretende cambiar al cliente (para hacerlo capaz de comprar lo que sí ofrecemos) en vez de cambiar la oferta. Para vender más de lo mismo, la salida es el mercado externo: es más fácil traer del extranjero clientes para servicios caros de atención personal, que convertir a los indios en turistas, pacientes, estudiantes; es más fácil exportar automóviles que convertir a los indios en automovilistas. La falta de oferta pertinente para la transición bloquea el mercado interno de dos maneras: no crece el mercado de las cosas costosas (por falta de demanda) ni el de las cosas rústicas (por falta de oferta).

La oferta fuera de precio, de lugar, de momento, de caso, no crea su propia demanda aunque haya medios de pago. Con el mismo volumen de empleo y de oferta globales se pueden producir cosas útiles o inútiles, pertinentes o impertinentes, oportunas o a destiempo.

Nada pierde nada con seguir siendo nada. Pierde la humanidad. Los niños muertos de hambre sirven para despertar los mejores sentimientos del hombre, para animarnos a luchar contra la injusticia.

Los niños pueden ser bienes de consumo individual o colectivo. Pero un niño, además, puede ser un bien de capital: producir en especie o en dinero.

A partir de 1960, se han hecho cuentos de los costos y beneficios de un programa de reducción de nacimientos. Un estudio del BM llega a la conclusión de que para cualquier país y época, para cualquier número de hijos la reproducción no es negocios.

Producir un producto puede costar más, menos o lo mismo que lo que él produzca. El resultado neto del ciclo de vida puede ser negocio o no serlo, como toda inversión en medios de producción: según qué tan costosos o productivos sean.

Otra cosa es como se financia el ciclo (que tiene tramos negativos) y para quién sea el negocio. Si ha de serlo para los padres, se requiere: que los hijos consuman o menos posible, que empiecen a trabajar lo más pronto posible, que entreguen el ingreso a sus padres que taren en poner su casa aparte y que, aún después sigan dándoles parte de sus ingresos.

La cuestión, entonces, no consiste en que la gente del campo, por no saber de economía, o no saber controlarse, esté generando un problema insoluble. Somos nosotros los que generamos el problema:

- Al hacer que la gente del campo adopte nuestras formas de vida y sus costos monstruosos, en vez de ofrecerles medios de producción a sus formas de vida.
 - Al suponer que nosotros sí podemos proliferar, porque tenemos más ingresos, cuando es posible al revés: un alfarero con seis hijos es más viable económicamente que un economista con seis hijos economistas.
-

La importancia de todo este argumento radica en la complicación actual de la población consumista, es importante entender las diferencias que hay en las formas de vida, atender las poblaciones de provincianas para proporcionarles lo que necesitan, no lo que nosotros creemos que necesitan. No se quiere decir que todo lo que actualmente se hace en cuestión de darles estudio o de planificación familiar sea malo, pero no tenemos que imponer, además de la imperante necesidad de transigir en su medio con nuestra falsa modernidad, que ha corrompido la paz y tranquilidad, imponiendo y creando nuevas necesidades, para mantenernos siempre deseando más cosas, evitando disfrutar las cosas que ya hemos logrado.

En el ámbito empresarial necesitamos desarrollarnos y no lo hemos hecho por falta de infraestructura, una teoría nos habla de desarticulación sectorial, y data de mediados de siglo, explica el problema de engarce de las empresas transnacionales, porque no se adaptan a nuestras necesidades, y no pretenden ayudarnos a desarrollarnos, lo que buscan es la mano de obra barata, la materia prima de bajo costo, etc., cosas que a nosotros como país no nos sirven; sin embargo, proliferan por todos lados y hasta ayudadas por el gobiernos. Al final no es la solución, ya que no han aportado oferta efectiva, producen lo que quieren y como quieren.

Ahora nuestras empresas mexicanas ¿se encuentran en la misma situación? Al parecer sí, porque no hemos sido capaces de engarzar nuestras empresas, y lograr una ayuda mutua que permita ofrecer al consumidor lo que necesita, seguimos el modelo extranjero, y henos aquí con las consecuencias funestas. Este planteamiento nos permite otro punto de vista, para analizar el error en el que se encuentran las organizaciones mexicanas por un modelo de modernización impuesto por los países con los que estamos endeudados.

Los verdaderos límites:

Los límites para el crecimiento de la población que suelen discutirse (insuficiencia de alimentos, de espacio, de capital, de empleos, de recursos naturales, contaminación, etc.) pueden reducirse a dos: el físico y el económico, a los cuales habría que añadir un tercero, cuya importancia llegará a verse: la atención de personal.

- **El límite físico.-**

Para ver un límite físico al crecimiento de la población, sobran los argumentos sobre producción agrícola, consumo per cápita de cobre o reservas de petróleo.

La tierra es finita. Todo crecimiento sin fin rebasa cualquier límite. Luego, tarde o temprano, la población llegará al límite.

Si aceptamos que el límite sea de cinco personas por metro cuadrado (que es lo que llegan a tener los transportes colectivos cuando van como latas de sardinas.), aunque la densidad actual es de 200,000 veces menor, con un crecimiento anual de 2% se llegaría al límite de lata de sardina, alrededor del año 2600.

Malthus creía que el límite estaba en la capacidad de producir alimentos. Aunque ese límite existe, resultó mayor de lo que se creía. Hoy se teme que el límite inmediato sean los recursos renovables, sobre todo la energía fósil. Pero es de esperarse que el límite sea cambiante. Que el petróleo escasee, lo encarece, pero eso mismo crea oportunidades económicas para investigar y desarrollar otras fuentes de energía.

- **El límite económico.-**

Todo proceso de liberación de energía cuesta energía. La energía neta sale del proceso es menor que la que entra (cuenta corriente). Además, se requiere energía previa para construir la máquina donde se efectúe el proceso (cuenta capital).

Producir un ser humano productivo cuesta producción humana, en cuenta corriente (mantenerlo en forma como ser humano y en cuenta capital). Cualquier número de hijos disminuye el consumo de los padres. O puede ser visto como un proceso de inversión, cuyo rendimiento se puede calcular.

Para que el rendimiento exista se requiere:

Que el costo de producir y habilitar un productor sea menor que la futura producción del mismo: que haya un margen neto positivo (descontado a valor presente y con todos los refinamientos de cálculo que se requieran). Que la inversión sea financiable mientras llega ese margen.

La atención personal:

Si es necesaria una dosis equis de atención personal para que un ser humano se constituya como persona y no deje de serlo, esa dosis equis (de amor, amistad, atención médica, atención de maestros, etc.) establece un límite a la reproducción. Repartir la atención personal entre un número cada vez mayor implica destruirla: volverla impersonal. A diferencia de los costos materiales, la atención personal no tiene economías a escala.

Este límite se vuelve especialmente importante a medida que aumenta el sector de servicios en la economía y el propósito utópico o demagógico de “igualar por arriba”: aspirar a que todo ser humano pueda vivir como un elefante blanco, consumiendo más atención de la que es capaz de producir.

Naturaleza de los costos:

Repasemos las grandes diferencias de costos que hay en la gestación económica de dos prototipos no muy bien definidos: el campesino y el universitario.

El tiempo del coito, en ambos casos, tiene un costo nulo, porque no se hace normalmente en horas hábiles y suele considerarse (normalmente) como una satisfacción.

Pero el caso universitario, además del tiempo, hay otros elementos de costo. Insumos industriales, tales como libros sobre amor sin temores, anticonceptivos, desodorantes, perfumes, lencería. Servicios profesionales, tales como psicoanalistas, conferencias de orientación, cursos de sensibilización, etc.

En un régimen pobre, de actividades primarias, un hombre hecho de maíz puede producir más maíz del que costó. En cambio, en un régimen de lujo, no está tan claro que un hombre hecho de atención personal (como piden los mitos modernos) pueda llegar a producir más atención de la que cuesta.

Una característica del costo/beneficio de la producción de seres humanos es que el costo puede crecer prácticamente sin límite, mientras que el beneficio de la producción de seres humanos es que el costo puede crecer prácticamente sin límite, mientras que el beneficio no. Pero aún entendiendo el valor como rendimiento sobre la inversión, resulta muy difícil que un tecnócrata valga más que el indio: pueda costar cien veces más, no ser cien veces más rentable. Esto se debe esencialmente al costo, que es una variable mucho más libre que el margen neto de producción.

Prácticamente no hay límite para el costo de la vida, sobre todo cuando el costo se compone cada vez más de servicios de atención personal.

Lo importante a resaltar en todo lo anterior es nuestra tendencia a crearnos necesidades, por lo que siempre necesitamos más dinero para comprar más, y lo malo de todo es, que implantamos este consumismo en las comunidades rurales, con el

tiempo van queriendo ser igual que las urbes más grandes, majestuosas, con lo último en moda, carros, servicios, escuelas, universidades, antros, etc.

Pero el precio que se paga es alto, ahora vemos gente sin querer trabajar el campo porque “aspira a un mejor nivel de vida” sin entender que su nivel de vida es bueno, y que lo que busca simplemente es algo diferente a lo que su vida es. Lo que al final de cuentas resulta es una manipulación de los medios de comunicación, al mostrarnos en sus telenovelas o programas un nivel de vida difícil de alcanzar, además de ser idealista porque nos muestra que la felicidad se encuentra en cuatro paredes muy bien amuebladas, con hijos güeros, y unos padres profesionistas que les dan todo, obviamente estudios universitarios en las mejores escuelas o más bien las caras.

Que horrible frustración para los padres que no pueden darle a sus hijos lo impuesto por los medios de comunicación o los modelos impuestos de igualdad. Cuando no todos somos iguales y tampoco vamos a tener todos los mismos estudios o bienes materiales o familia. Sin embargo si entendemos que nosotros tenemos la solución en nuestras manos, dándonos lo esencial que es: afecto, respeto, amistad, ayuda.

El la empresa nosotros debemos de ser capaces de entender que el trabajador que aspira a un mejor nivel de vida, y si su condición es la de luchar, aprender y aportar cosas buenas, pues adelante con el apoyo, porque es una persona que lo hace por convicción ya que en realidad va a hacerlo para ayudar a la empresa misma y a su alrededor.

Pero hay otro tipo de personas que pretende escalar por simple necesidad monetaria o de reconocimiento, no por que en realidad sea su vocación aprender, quiere llegar a tener un nivel de vida alto, pero sin aportar nada, solamente hará como que aprende, estudia y medio ayuda, pero a su propia conveniencia. Y no se detendrá ante nada. Con este tipo de personas hay que saber ponerles el límite y evitar que hagan

daño a la empresa y a su alrededor, ya que son las más contaminadas en la implantación del modelo de progreso improductivo.

No estoy queriendo decir que debemos de dejar de educarnos, de hecho debemos de educarnos más, sin embargo esto no quiere decir que tengamos que especializarnos, lo importante es tener una educación de calidad, habrá quienes decidan tener hasta la secundaria, otros no lo decidirán así, pero que esta situación no sea como hoy una regla para percibir ingresos de acuerdo al nivel de estudios.

Nada garantiza que el que estudia sea buen trabajador, así como el que no estudia sea un mal trabajador. Lo importante es desempeñarnos lo mejor que podamos como trabajadores y como seres humanos, ya seamos empleador o empleadores.

Y lo que nos falta para llegar a estos últimos dos puntos es una identidad como mexicanos, mediante una educación de calidad y reconociéndonos como una raza mestiza, que no es ni criolla ni indígena. Pero que tiene todo lo necesario para desarrollarse bajo sus propios lineamientos, pensados y analizados por nosotros mismos, no por la imposición de siempre, llegada del exterior, por una u otra causa, siempre tenemos alguien diciéndonos qué, cómo, y cuándo hacer las cosas.

También es cierto que nuestros compromisos económicos han sido los causantes de muchas de las imposiciones tanto económicas, como políticas, sociales, culturales, etc. pero es necesario comenzar a solucionar problemas a nuestra manera, y no crear más problemas a la manera de otros.

Tendencias hacia el límite:

El desarrollo de la productividad industrial ha sido todavía mayor. Esto quiere decir dos cosas: que un porcentaje cada vez mayor de la población se dedica a otras actividades (terciarias) y que el costo de producción de los productos primarios y secundarios se ha

vuelto así, relativamente, menor. Inversamente: que los servicios son cada vez más caros en términos de intercambio con los productos materiales.

Un cirujano, como cualquier persona que vende sus servicios no tiene más que ocho o diez o doce horas diarias que vender. Una vez que trabaja hasta el límite, no tiene otra manera de ganar más que cobrando más por hora.

Todo pues, confluye a que los servicios, sobre todo lo de atención personal, más aún si son profesionales, y en particular los médicos, tengan una tendencia a costas cada vez más relativamente que los productos primarios y secundarios.

En el ciclo reproductivo del maíz, a pesar de las mermas, accidentes y explotación por parte de las plagas, los pájaros y el hombre: queda para la siembra más semilla que la sembrada. Esta reproducción ampliada del capital permite la prosperidad del maíz, de generación en generación. Lo mismo sucede con la atención barata: la de los hombre de maíz. La atención personal, como el maíz, es al mismo tiempo insumo y producto, costo y beneficio, bien de consumo y bien de capital, de un proceso reproductivo que puede operar con superávit o déficit. Pero es un ciclo que el progreso va volviendo menos rendidor y hasta imposible: tiende a requerir más de lo que produce. Las personas baratas pueden amarse, platicar, reproducirse y atenderse con grandes dosis de atención personal mientras lo hagan entre sí: mientras no consuman atención personal de las personas costosas. En cambio, las personas costosas no pueden amarse, platicar, reproducirse ni atenderse con grandes dosis de atención personal entre sí mismas: tienen que reproducirse menos o atenderse menos o consumir atención de las personas baratas: mientras puedan hacerlo: mientras sus términos de intercambio sean favorables.

Intercambios de tiempo caro:

Gran parte de la ayuda en especie que dan los países ricos a los pobres, y el gobierno central a los campesinos marginados, consiste en servicios que cuestan mucho y sirven poco. Pero gastarse fortunas en la capital para enviar de vez en cuando un par de gatitos de medio millón cada uno a las zonas marginadas no sólo produce empleos en la capital, que es donde hace falta acallar las presiones de la clase media universitaria: sirve también para recibir un millón de gracias de los marginados, que no está mal como beneficio público.

La productividad del saber costoso:

Quienes ganamos más por tener un título universitario, tenemos un interés creado en creer que el saber costoso hace milagros, y que si no los hace es porque no nos compran más saber costoso: para estudiar más a fondo la cuestión, para educar a los fallidos beneficiarios, cuya falla consiste, en su falta de educación. Es otra forma de círculo vicioso de la burocracia; cuando fallan los sistemas burocráticos, el remedio no está en reducir la burocracia, sino en desarrollar nuevos organismos, sistemas u controles que eviten los males de la burocracia... aumentándola.

Es la lógica del progreso. Pero sorprende la inocencia que, sobre esto, tiene la gente preparada. Se busca progresar con equipo costoso; pero funciona mal, a menos que se tenga gente costosa; cuando la mejor inversión es progresar con equipo barato y personal que no requiera mucha preparación. Se busca repartir privilegios con criterios progresistas; qué mejor que hacerlo en función de la preparación: teóricamente productiva, teóricamente abierta a todos, y desde luego necesaria como aculturación para volverse un interlocutor válido en las cúspides nacionales e internacionales, para facilitar el análisis, se supone que los ingresos por concepto de trabajo miden exactamente el valor producido por el trabajo; que quien gana el doble es porque produce el doble (en cantidad o en calidad); y que, por lo tanto, las diferencias de

productividad atribuibles a la educación; las cuales pueden considerarse como el producto de una “inversión en capital humano”.

El saber productivo no surgió de las instituciones que hoy pretenden atribuírselo. Hoy mismo, hay mucha gente sin título universitario que produce lo mismo o más que otra cosa que lo tiene, gana menos.

Medir lo que vale el argumento a favor de la enseñanza y la investigación, no es fácil. Cabe apoyar inmensamente la lectura por cuenta propia, que es mucho más barata y más útil que innumerables investigaciones y enseñanzas académicas. Cabe apoyar que los pescadores investiguen por sí mismos y se comuniquen ellos mismos su saber productivo. Un viaje de pescadores puede ser más heurístico y barato para efectos educativos y de invención, que un refinado modelo computacional. Darle tiempo libre pagado al pescador para que vaya inventando algo, para ver qué más inventa, puede ser incomparablemente más rendidor que un costoso proyecto de investigación o enseñanza.

Hoy queremos creer, como tantas otras cosas ociosas, que el saber costoso “no es un gasto, es una inversión”. Hay tantas ilusiones, intereses creados y demagogias que nos presentan como bien de producción lo que es un bien de consumo. Peor aún, hay mucha pobre gente sin apetito intelectual que se tortura a través de procesos costosísimos, estudiando, enseñando, investigando, para tener derecho a ganar más, por haber costado más (no producido más).

El saber costoso que es una buena inversión es el que mejora el costo/beneficio de las cosas a las cuales aplica. Esta productividad indirecta puede hacer milagros, dentro de ese campo restringido.

Como inversión, el saber costoso tiene un campo de aplicación limitado. Como bien de consumo, es un lujo para una minoría. Como espejismo, induce al despilfarro, traiciona el apetito intelectual y estorba para que se reconozcan otras formas de investigación y difusión más económicas, y por lo mismo más igualitarias.

Este punto de vista tan radical no pretende descalificar la educación o la investigación, sino por el contrario, explica un enfoque distinto, ya que se le ha dado un encause equivocado, que pretende igualdad, cuando no puede ser así, y sobre todo por que la realidad en México no lo permite. Pero al ser un sistema implantado que tiene que llevarse a cabo ha desmeritado en mucho la capacidad del individuo, porque si no exhibe un papel que acredite sus conocimientos no vale en nada los que piense o investigue.

Digamos que tampoco se ésta en contra de la industrialización de México, sino en la manera que es llevada a cabo, en nuestro país la desarticulación Intersectorial e intrasectorial, ha sido la causa de que nuestra industria no se desarrolle, no ha sido solución, ya que durante un siglo los gobiernos han luchado por un desarrollo industrial, que no han logrado porque siempre tratan de implantar a nuestro medio las ideas extranjeras para que logremos ser un país industrializado. Pero no han caído en la cuenta o no quieren caer en la cuenta de que todas sus políticas han servido: para nada porque realmente no han resuelto el problema de raíz, que es la infraestructura y un modelo adecuado a nuestro país.

5.2 Psicología del mexicano:

Encontrar una teoría que explicara las modalidades originales del hombre mexicano y su cultura. Esta tarea implicaba una interpretación de nuestra historia, y conducía a descubrir ciertos vicios nacionales cuyo conocimiento parece indispensable. De cualquier manera para que la haya una reforma de la vida mexicana se construya sobre

bases sólidas, es de necesidad fundarla en una profunda reforma de carácter de nuestros hombres y mujeres. Una de las tesis a las que nos vamos a referir habla del sentimiento de inferioridad del mexicano.

Donde analizaremos el por qué de ese sentimiento de inferioridad, porque si no lo sabemos conscientemente por lo menos lo percibimos; los mexicanos carecemos del sentimiento de seguridad, primeramente por la mala situación política y después por la inestable situación económica de nuestro país, todo hombre debe tener seguridad para verificar la eficacia de sus aptitudes y de su poder.

Cuando un hombre se siente plenamente dueño de sus fuerzas, no se amedentra frente a las dificultades y problemas que le salen al paso; antes bien, encuentra en ellas un estímulo más para su voluntad, que, al vencerlas, ve aumentar su satisfacción. Todo hombre es capaz de tener éxito en la vida siempre y cuando sea capaz de adaptarse a las nuevas circunstancias.

De hecho, en México existe un grave problema de inseguridad de los trabajadores, que no es más, que el resultado de un conjunto de situaciones que no permiten que el trabajador se desarrolle correctamente, y a su vez esto desemboca en un sentimiento de frustración que no le permitirá buscar alternativas para mejorar.

Aunado a que este problema, no es único de los trabajadores; sino que también los empresarios son afectados por esta problemática. Analizando la actitud del empresario para con sus trabajadores, observamos que la mayoría de las veces se le dice al trabajador que no es indispensable, si el trabajador sugiere algún cambio o pide un aumento de sueldo porque cree que lo merece el trabajo que realiza, la respuesta es negativa o se ignora sin argumento alguno; pero el problema real es la actitud del empresario al creer que el trabajador se puede revelar, imponer o manipular las

situaciones a su favor, si él concede algún tipo de reconocimiento económico, por ejemplo. El resultado es que no hubo ni habrá mejoras en la empresa.

La siguiente actitud es seguir como si nada hubiese pasado; el trabajador se calla, y el empresario por la suya sigue pensando que todo está bien, pero no se da cuenta que al no escuchar perdió la creatividad de un trabajador, horas-hombre, dinero y tal vez el que su empresa crezca; por lo tanto, el empresario después padecerá frustración también.

No siempre la plena armonía del hombre con su medio ambiente de trabajo, depende de la inteligencia o de la voluntad, sino de fatalidades de orden social económico que no se pueden eludir. El deseo del hombre por sentirse seguro le impele a procurarse mucho más de lo que estrictamente exigen sus necesidades. No hay mejor manera de adquirir la conciencia de la seguridad que ser poderoso. Es así que el instinto de poder se encuentra arraigado en una exigencia vital de la naturaleza humana. Supongamos que los individuos se extralimitan en sus ambiciones, y observemos lo que sucede en su espíritu cuando trata de ponerlas en práctica.

Si la desproporción que existe entre lo que quiere hacer y lo que puede hacer es muy grande, desembocará seguramente en el fracaso, y al instante su espíritu se verá asaltado por el pesimismo. Se imaginará que es incapaz, germinará en él un sentimiento de inferioridad. Debemos advertir que la desvalorización del sujeto en contra suya es absoluta, cuando de hecho su inferioridad es sólo relativa. El instinto de poder le empuja y le impide medir con exactitud sus fuerzas, provocando un desequilibrio entre lo que quiere y lo que se puede. No todos los que se sobreestiman están dispuestos a abandonar la idea halagadora de que tienen sobre sí. Existe el tipo de hombre o mujer cuyo propósito es preservar su YO, el instinto que predomina es el de poder. El amor, el dinero, la cultura son simples medios para hacer valer su personalidad.

El psicólogo Jung ha designado a este tipo de personas como introvertidas. A todo está dispuesto este hombre menos a aceptar que vale menos de lo que piensa. Cuantas veces no hemos estado ante esta situación, en la que la sobre valoración de nosotros mismos se toma como un todo, el mundo exterior no existe y la opinión de los demás mucho menos.

La falta de liderazgo para encausar y mejorar el rendimiento del trabajador. Para aprovechar su conocimiento y de resolver adecuadamente con base en conocimientos organizacionales los conflictos de la empresa se basaran en suposiciones y no en la situación real. Se debe tener mucho cuidado en cuanto a como tratamos a los empleados, cuidado de no ser jueces. Lo mejor es proporcionar herramientas y conocimiento para permitirles a ellos también la capacidad de entender realmente cuando no están haciendo bien las cosas, y así evitar una mala valoración por nuestra parte, y a su vez tener argumentos con los que podamos exigir un trabajo bien hecho.

A su vez tener bien definidos los limites en cuanto a lo que es permitido y lo que no, evitará conflictos innecesarios que pueden llegar a perjudicar las relaciones tanto vertical como horizontalmente. También debe tener cuidado el empresario o administrador de no sobreestimarse el mismo, ya que corta los canales de comunicación y crea desconfianza en su personal, el resultado es evidente, hay que tener mucho cuidado en este sentido.

Volviendo al problema de la falsa sobreestimación; la tensión entre el complejo de inferioridad y la alta idea de sí mismo se hace, a veces, tan violenta, que el individuo acaba en neurosis. El conflicto se resuelve de un modo que el individuo encuentra satisfactorio, aún cuando la solución no le sea benéfica. La única caída es la de abandonar el terreno de la realidad para refugiarse en la ficción. Por lo regular el sentimiento de inferioridad se adquiere desde la niñez hasta la adolescencia, adquieren una psicología de rasgos inconfundibles. Todas sus actitudes tienden a darle la ilusión

de superioridad que para los demás no existe. Inconscientemente substituye su ser auténtico por el de un personaje ficticio.

El autor sostiene que algunas expresiones del carácter mexicano son maneras de compensar un sentimiento inconsciente de inferioridad. El autor a su vez cree que cada mexicano se ha desvalorizado; sin embargo, yo creo que en nuestro tiempo mucha gente no entra en este perfil, pero la gran mayoría sí. Sobre todo las clases más bajas o gente que crece en zonas urbano marginales, gente que carece de la educación esencial y de principios básicos que le permitan quererse y valorarse como ser humano. Actualmente los medios de comunicación ejercen una gran influencia, lamentablemente estas personas son las más perjudicadas por mala influencia, más adelante analizaremos el por qué de esta influencia y como se da.

Es preciso no desear más de lo que se puede adquirir, pero siempre después de estirar el resorte de la voluntad hasta el máximo, para que la enseñanza de Leonardo no se desvirtúe como una justificación de la pereza o de la mezquindad. El Evangelio dice: “Nadie podrá añadir a su estatura un codo”. Más si el individuo marcha a través de la vida obsesionado por la idea de superioridad su alma estará siempre inquieta y a la defensiva, temerosa de que su mentira sea descubierta.

En algún sentido nuestra psicología es la de una raza en la edad de la ilusión y la fantasía que sufre por sus fracasos hasta que logre adquirir un sentido de la realidad. Nuestra raza no carece ni de inteligencia ni de vitalidad; lo único que le falta es aprender. Pero la sabiduría que le es necesaria no es la que se aprende en las escuelas; sino una experiencia que sólo la experiencia puede dar; es decir, la ciencia de vivir; aprender a vivir. Esto va más allá de una simple comprensión de palabras, es, desenmarañar lo que pasa con nosotros y a nuestro alrededor, dejemos viajar un poco nuestra mente, pensando en el conflicto de hoy en la mañana o de esta semana, por qué se vuelve a repetir, por qué se fue otra persona cuando apenas la había terminado de

capacitar; comprender que en realidad esta pasando y aprender para que la próxima vez no me vea afectado, y para solucionar problemas lo necesario es prevenir, para no trabajar doble ni tampoco exponernos a que se vaya mi trabajador u administrador.

Yo como empresario debo tener madurez emocional y entender que no todo lo que sucede es malo, y que debemos estar preparados con un buen equipo de trabajo en el que me pueda apoyar, y no tener la presión de resolver todo Yo o que si falta la presencia del jefe todo se desmorona. Porque yo como empresario, o jefe, o administrador jamás fui capaz de coordinar y controlar correctamente las funciones e independencia de mi personal dentro del centro de trabajo para lograr mis objetivos.

Los cambios en México siempre los antecede una sincera voluntad de mejoramiento, lo que demuestra la existencia de impulsos progresivos. Pero a éstos se mezclan otros de carácter inconsciente que desvirtúan y anulan la bondad de los primeros. Esto último es común en nuestro medio en las actitudes de la mayoría de los participantes dentro del trabajo, la familia, etc.

A menudo se exaltan falsos valores auténticos. Otras veces se imita ciegamente al extranjero. En otras ocasiones, al contrario, se rechazan valores extranjeros que hacen falta en México, alegando una sana intención nacionalista, aún cuando ésta sólo se cubra de la ineptitud. Parece seguir dominando el impulso de imitación ilógica, en el que se expresa una impaciencia pueril por saltar etapas.

Todas aquellas ideas y regímenes que pretenden convertir al hombre en un animal de rebaño, anulando su libertad; toda concepción materialista que considere al hombre como a un ser puramente instintivo, son fuerzas que propenden hacia la infrahumanidad.

Pensando en este problema, la formación del espíritu mexicano debe tener su formación en el ideal de que nuestra cultura debe ser la realización de un nuevo humanismo.

El humanismo clásico era un movimiento de arriba hacia abajo, el nuevo humanismo debe aparecer como un movimiento en dirección exactamente en dirección contraria, es decir, de abajo hacia arriba. Hay en nuestra sociedad muchos factores que van empujando al hombre al nivel de la infrahumanidad. Todo aquello que contrapesa esta caída es cada vez más acelerada y sin obstáculos. Lo importante es detectar todos estos factores para permitirnos crecer y desarrollarnos para ser verdaderamente humanos.

Es importante tomar en cuenta que en la empresa no solamente es capacitar y pagar bien al empleado, o mantenerlo perfectamente controlado para obtener buenos resultados, más bien es una actitud que le permita sentirse como un ser humano, que merece respeto, que tiene dignidad y que vale por el simple hecho de ser un ser humano; sin embargo, a veces solemos confundirnos y creemos como empresarios, que ya somos mejores o más inteligentes; por lo tanto, somos más que los empleados porque mandamos.

Error, simplemente estamos trabajando con una doble moral, no es verdad que yo crea que el es igual que yo como ser humano, yo aseguro que soy más que él por mi posición económica o intelectual: cuándo debemos tomar en cuenta la realidad y aceptar que las diferencias no son ni buenas ni malas (siempre y cuando no se detenga el proceso de aprendizaje continuo), simplemente son diferentes y que por eso cada quien tiene un lugar respetable, sea cual sea. Porque esa persona será el complemento de lo que yo no puedo o no me gusta hacer, y a su vez a esa persona tal vez no le gusta ni tampoco quiere hacer lo que yo hago, lo mismo para las dos partes y ninguna de las posiciones es mala, simplemente son diferentes.

El método:

La Cultura Mexicana se encuentra en un mundo lleno de vaguedades. Su falta de originalidad no quiere decir que el pueblo donde han aparecido crezca una cultura propia. En ausencia de una cultura objetiva, puede existir esa cultura en otra forma, es decir, subjetivamente. Entonces no podemos en primera instancia ni afirmar ni negar la existencia de la cultura mexicana.

Para describir cómo es la cultura mexicana, es preciso seleccionar el material que constituya el objeto de nuestro examen. Para identificar este objetivo sin confundirlo, sería preciso saber de antemano en qué consiste la cultura mexicana. Para saberlo necesitamos primero captar el objeto, pero no podemos captarlo sin tener previamente el concepto de cómo es ese objeto. Si pretendemos obtener la solución del problema de la pura observación de los hechos, llegaremos a un callejón sin salida.

Sabemos que una cultura está condicionada por cierta estructura mental del hombre y los accidentes de la historia. Es importante tomar en cuenta lo anterior, el empresario pretende muchas veces que los empleados den los resultados que ellos quieren, pero la empresa no tiene objetivos definidos, ni objetivos claros, no tiene una inversión que le permita mejorar, etc.; es decir, no hay “algo” que identifique a la empresa, y esta carencia de identidad no le permite competir ni desarrollarse. Entonces, no es claro lo que se busca y eso es también falta de cultura, nada más que empresarial y más adelante en otro capítulo ahondaremos en este tema, ya que la organización es parte esencial de la una empresa o un país.

La auto denigración:

Biológicamente es imposible hablar de una cultura mexicana original. No nos tocó venir al mundo aislados de la civilización que, sin ser obra nuestra, se nos impuso, no

por un azar sino por tener con ella una filiación espiritual, es forzoso admitir que la única cultura posible entre nosotros tiene que ser derivada.

En el siglo XIX la minoría más ilustrada, en su empeño de hacerse culta a la europea, se aproxima al desgastamiento. La cultura extranjera ha tenido para muchos mexicanos el sentido de una fuga espiritual de su propia tierra. La cultura, en este caso, es un claustro en el que se refugian los hombres que desprecian la realidad para ignorarla. De esta actitud mental se originó la auto denigración mexicana, cuyos efectos en la orientación de nuestra historia ha sido grave.

La autodenigración sostenida constantemente durante un siglo, hasta formar el arraigado sentimiento de inferioridad étnica que una reacción puede convertir en exceso de vanagloria. La desestimación de México por los propios mexicanos. Su hostilidad contra la cultura europea encuentra aún nuevas razones en su favor al considerar los múltiples fracasos ocasionados por el abuso de la imitación extranjera.

La imitación:

Condenar a la cultura como culpable de muchos fracasos nacionales es injusto. El desprecio por la cultura puede acarrear serias consecuencias como el desprecio de la realidad mexicana.

Los mexicanos han imitado mucho tiempo, sin darse cuenta de que estaban imitando. Creían, de buena fe, estar incorporando la civilización al país. Este ha sido un fenómeno inconsciente que descubre el carácter peculiar de la psicología mestiza. A lo que se ha entendido inconscientemente es a ocultar no sólo de la mirada ajena, sino aun de la propia, la incultura. Para que algo tienda a imitarse, es preciso creer que vale la pena de ser imitado. Así no se explicaría nuestro mimetismo sino hubiera cierta comprensión del valor de la cultura.

¿Por qué si el individuo es capaz de comprender el valor de la cultura y la considera de valor deseable, no la adquiere de modo auténtico? Es que la verdadera asimilación de la cultura demanda un esfuerzo continuo y sosegado; y como el espíritu del mexicano está alterado por el sentimiento de inferioridad, y además su vida externa, en el siglo XIX, está a merced de la anarquía de la guerra civil, no es posible ni el sosiego ni la continuidad en el esfuerzo. Lo que hay que hacer, hay que hacerlo pronto, antes de que un nuevo desorden venga. La cultura pierde su sentido espiritual y solo interesa como una droga excitante para aliviar la penosa depresión íntima.

El mimetismo mexicano no proviene de la vanidad, puesto que el vanidoso busca el efecto de sus apariencias en los extraños, mientras que el mexicano explota él mismo, el efecto de su imitación.

Los ejemplos más claros se encuentran en la obra constitucional mexicana del siglo XIX, la imitación ha tenido el modelo de las Constituciones de la pasada centuria, tomado de los Estados Unidos.

Cuando después se suscitó en México el conflicto del federalismo y el centralismo. Cuando alguna voz sensata se levantaba solitaria para señalar la distancia entre la realidad y la ilusión, no conseguía despertar en aquellos hombres que soñaban. La Federación estadounidense fue adoptada para unir lo desunido. Pero en México, la única manera posible de nacionalidad era desunir lo unido.

Por azares que continuamente ocurren en México, la idea centralista se tornó sinónimo de reaccionario, la ley obligaba a los gobiernos del siglo XIX a imponer centralismos disimulados, para mantener cierta unidad en medio de la anarquía reinante. El desarrollo de las democracias iberoamericanas, difiere considerablemente del admirable espíritu de sus cartas políticas.

La imitación ha determinado en la vida mexicana un efecto que consiste en el desdoblamiento de nuestra vida en dos planos separados, uno real y otro ficticio. Tal disparidad sólo es advertida por quien observa los hechos con la perspectiva del tiempo, más para los hombres que estaban en ello.

Los hechos que adquieren rango histórico son aquellos que aparecen determinados por una profunda necesidad social. La situación actual siempre añade un nuevo elemento del pasado que nunca se repite igual en el presente. La comedia política se repite periódicamente. Cuando se emprenda una revalorización de la historia de México a la luz de una mejor conciencia crítica, quedará reducida a unas cuantas líneas.

Como podemos visualizar nuestra historia redundante sobre la nada, tenemos leyes que nos son concretas o están mal hechas. Otras tantas veces son obsoletas y nuestras políticas económicas están dictaminadas por organismos mundiales que nos hacen favor de prestar dinero al país para que siga funcionando. Aparte de girar en medio de políticos corruptos que creen gobernar a gente que no piensa, mandándonos mensajes con doble sentido, mentiras y más mentiras. Estos problemas cíclicos resultan en una inseguridad política y económica que la final de cuentas repercute en el funcionamiento de las empresas y sobre todo de las pequeñas y medianas.

La inseguridad en estos aspectos implica que muchos empresarios tomen medidas drásticas en cuanto a la inversión dentro de sus empresas, por su parte los trabajadores no saben en qué momento o los corren o les reducen el sueldo, pero no el trabajo. Tantas cosas son necesarias en la empresa, y por esto mismo, pocas son las empresas que se arriesgan y cuando ya van adelante, cae la crisis que vuelve a tirar las expectativas de los empresarios y de los trabajadores.

Actualmente hemos visto cómo se han castigado los sueldos de los trabajadores y las implicaciones sociales son aterradoras, aunado a la falta de empleo ha repercutido en el

aumento de la delincuencia y al rompimiento del núcleo familiar. Aunque la mujer ha entrado al medio laboral por iniciativa propia, también ha entrado por necesidad, esto no quiere decir que sus funciones familiares desaparezcan pero tampoco puede desempeñarlas igual, ya que los horarios impuestos por los empresarios no le permiten atender a su familia y esto repercute otra vez a nivel social.

Importante es darnos cuenta de que todo tiene conexiones, cualquier acción por nuestra parte como empresarios tiene una repercusión muy importante a nivel social, debemos tomar conciencia de cuan importante es pensar si lo que se esta haciendo realmente nos va a redituvar en algo bueno, o lo único que estamos haciendo es engañarnos nosotros mismos y creando un mundo donde no vamos a poder vivir en paz, ya que lo que estamos creando para el futuro no tiene ninguna conciencia moral.

La primera fase de la Independencia, la emancipación de la metrópoli, nacida de un grupo criollo por la impotencia de España para gobernarlo y de su capacidad para gobernarse. La segunda revolución fue determinada por la invasión americana, que demostró la impotencia de las clases privilegiadas para salvar a la patria, y la inconsistencia de un organismo que apenas podía llamarse nación.

Para que podamos decir que en un país se ha formado una cultura derivada, es preciso que los elementos seleccionados de la cultura original sean parte inconsciente del espíritu de aquel país. Entendemos por cultura no solamente las obras de la pura actividad espiritual desinteresada de la realidad, sino también otras formas de acción que están inspiradas por el espíritu. La vida mexicana tiende a encauzarse dentro de las formas cultas traídas de Europa. Los vehículos de trasplatación fueron dos: el idioma y la religión.

Algunas doctrinas psicológicas nos enseñan que no es posible definir el carácter individual de un hombre si no se conocen ciertas experiencias de la vida infantil que

encauzan definitivamente la evolución del alma. Nosotros en esta tesina estamos viendo hacia atrás, para entender qué es lo que antecede a nuestro pensamiento actual, nuestras costumbres, nuestra cultura, nuestra religiosidad, etc. para entender nuestro comportamiento en el trabajo, como lo dije antes incluyendo a todas las partes de la empresa.

El comercio está un monopolio del clásico “abarrotero”. Las profesiones se reducían casi a dos: la de “cura” o la de “licenciado”. La mejor oportunidad la tenía la clase media que era la burocracia. Así, la masa de la población reducida a la inactividad se hizo perezosa y resignada a la pobreza. Como la riqueza que se producía esta sustraída de México, no es de extrañar que la economía social haya sido desastrosa. Este no era un ambiente vital propio para que se fortificara el carácter mexicano. La decadencia de España acentuó estos vicios de organización y repercute perjudicialmente en la psicología mexicana. La vida rutinaria y monótona de la Nueva España tendió a perpetuar la inercia de la voluntad y del espíritu mexicano todo ímpetu de renovación.

Y así podemos identificar las deficiencias que hasta nuestro tiempo siguen existiendo, la falta de decisión para romper la dependencia con Estados Unidos, y antes con España y la cultura europea. Nuestros gobiernos insisten en arreglar lo superficial y no arreglar problemas de fondo, como el cuidado a nuestros recursos naturales, que son explotados en su mayoría por extranjeros o exportados en materias primas y éstas son compradas en forma de productos intermedios y al final salimos perdiendo por falta de tecnología, del adecuado desarrollo de nuestra industria, el gobierno siempre se ha enfocado de manera equivocada la Política Económica, porque lo precede un servilismo a los organismos mundiales y a Estados Unidos.

5.2.1 Psicoanálisis del mexicano.-

¿Qué dosis de verdad puede soportar el hombre? Vamos a analizar de manera cruda pero desapasionada que a parecer constituye la psicología mexicana. Su carácter actual es el efecto de un sino histórico superior a su voluntad. No efecto de un carácter prestado, y lo llevamos como un disfraz para disimular nuestro ser auténtico, del cual no tenemos por que avergonzarnos.

Los hombres no acostumbrados a la crítica creen que todo lo que no es elogio va en contra de ellos, cuando muchas veces elogiarlos es la manera más segura de ir contra ellos, de causarles daño.

Al nacer México, se encontró en el mundo civilizado en la misma relación del niño frente a sus mayores. Cuando ya imperaba una civilización madura, de esta situación desventajosa nace el sentimiento de inferioridad que se gravó con la conquista, el mestizaje, y hasta por la magnitud de la Naturaleza.

El mexicano no es inferior, sino que se siente inferior. Los mexicanos tienen una ilusión colectiva medir al hombre con escalas de valores muy altos, correspondientes a países de edad avanzada. En nuestros países de América existe, como dice Keyserling, “un primado de la susceptibilidad”; y la negación de esta tesis vendría a ser su comprobación.

El pelado:

Platón sostenía que el Estado es una imagen agrandada del individuo. A continuación demostraremos que, en efecto, el mexicano se comporta en su mundo privado lo mismo que en la vida pública.

La psicología del mexicano es resultante de las reacciones para ocultar un sentimiento de inferioridad. Este sentimiento se logra falseando la representación del mundo externo, de manera que exalta la conciencia que tiene el mexicano de su valor. Imita en

su país las formas de civilizaciones europeas para sentir que sus valores igual al del hombre europeo y de formar grupos dentro de sus ciudades grupos privilegiados que se consideran superiores a todos aquellos mexicanos que viven fuera de la civilización. Este es un proceso de ficción, que también se aplica al individuo, falseando la idea que tiene de sí mismo.

Para comprender el mecanismo de la mente mexicana, examinaremos un tipo social en donde, todos sus movimientos se encuentran exacerbados. Donde, el mejor elemento de estudio es el “pelado” mexicano, él constituye la expresión más elemental y bien dibujada del carácter nacional. Lo analizaremos por dentro. Es un individuo que lleva su alma al descubierto, ostenta cínicamente ciertos impulsos elementales que otros procuran disimular. El “pelado” pertenece a una fauna social de categoría ínfima y representa el desecho humano de la gran ciudad. En la jerarquía económica es menos que un proletario y en la intelectual un primitivo. La vida le ha sido hostil por todos lados, y su actitud ante ella es de un negro resentimiento; cuyo trato es peligroso. Sus explosiones son verbales, y tienen como tema la afirmación de sí mismo en un lenguaje grosero y agresivo, en su léxico abundan palabras de uso corriente a las que les da un sentido nuevo. Se entrega a las pantomimas de ferocidad para asustar a los demás, haciéndole creer que es más fuerte y decidido. Tales reacciones son un desquite ilusorio de su situación real en la vida. Toda circunstancia exterior que pueda hacer resaltar el sentimiento de menor valía, provocará una reacción violenta del individuo.

De aquí que una constante irritabilidad que lo hace reñir con los demás por el motivo más insignificante. El “pelado” busca la riña como un excitante para elevar el tono del “yo” deprimido. Necesita un punto de apoyo para recobrar la fe en sí mismo, pero como está desprovisto de todo valor real, tiene que suprimirlo con uno ficticio. De repente encuentra una tabla de salvación: la virilidad. Abunda en alusiones sexuales que revelan una obsesión fálica, nacida de considerar el órgano sexual como símbolo de la

fuerza masculina. En sus combates verbales atribuye al adversario una feminidad imaginaria.

Aún cuando el “pelado” mexicano sea completamente desgraciado, se consuela con gritar a todo el mundo que tiene “muchos huevos”. Lo importante es advertir que en este órgano hace residir no solamente una especie de potencia, la sexual, sino de toda clase de potencia humana. “Yo soy tu padre”, cuya intención es afirmar un predominio. El padre es símbolo del poder. El falo sugiere al pelado la idea del poder. De aquí ha derivado un concepto empobrecido del hombre. Cuando el mexicano se compara con el hombre civilizado extranjero y resalta su nulidad, se consuela del siguiente modo: “un europeo tiene la ciencia, el arte, la técnica, etc.; aquí no tenemos nada de esto, pero... somos muy hombres”. Esa valentía es una cortina de humo.

El pelado no es ni un hombre fuerte ni valiente, simplemente nos muestra un camuflaje. A su vez imagina que cualquier recién llegado es su enemigo y desconfía de todo hombre que se le acerca.

Para entender pues la psicología del mexicano tenemos que el pelado tiene dos personalidades; una real, otra ficticia:

- La personalidad real queda oculta por esta última, que es la que aparece ante el sujeto mismo y ante los demás.
- La personalidad ficticia es diametralmente opuesta a la real, porque el objeto de la primera es elevar el tono psíquico deprimido por la segunda.

Como el sujeto carece de todo valor humano y es impotente para adquirirlo de hecho, se sirve de un ardid para ocultar sus sentimientos de menor valía. La falta de aporte real que tiene la personalidad ficticia crea un sentimiento de desconfianza de sí mismo.

La desconfianza de sí mismo produce una anormalidad de funcionamiento psíquico, sobre todo en la percepción de la realidad. Esta percepción anormal consiste en una desconfianza injustificada de los demás, así como una hiperestesia de la susceptibilidad al contacto con los otros hombres, su posición es siempre inestable.

Podría pensarse que el sentimiento de menor valía en el pelado, no se debe al hecho de ser mexicano, sino a su condición de proletario. Éste asocia su concepto de hombría con el de nacionalidad. Para corroborar que la nacionalidad crea también por sí un sentimiento de menor valía, se puede anotar la susceptibilidad de sus sentimientos patrióticos y su expresión inflada de palabras y gritos. La prueba decisiva de nuestra afirmación se encuentra en el hecho de que aquel sentimiento existe en los mexicanos cultivados e inteligentes que pertenecen a la burguesía.

La nota del carácter mexicano es la desconfianza, con los hombres y las cosas. Una desconfianza irracional, aún cuando los hechos no la justifiquen.

¿Para qué vive el mexicano? Tal vez respondería que no es necesario tener ideas y creencias para vivir... con tal de no pensar. La vida mexicana da la impresión, en conjunto, de una actividad irreflexiva, sin plan alguno. Cada hombre, en México, sólo se interesa por los fines inmediatos. Tal ha sido el resultado de la desconfianza mexicana.

En una vida circunscrita al presente, no puede funcionar más que el instinto. El pensamiento supone que somos capaces de esperar, y quien espera está admitiendo el futuro.

Este mundo caótico, efecto directo de la desconfianza, recobra sobre ella, dándole una especie de justificación objetiva.

Una nota íntimamente relacionada con la desconfianza es la susceptibilidad.

La desconfianza del mexicano se atribuye fundándose en su impulsividad, nos parece falsa. Desde luego, la verdadera energía consiste en gobernar inteligentemente los impulsos y a veces reprimirlos. El mexicano es apasionado, agresivo y guerrero por debilidad.

Nuestro conocimiento de la psicología del mexicano sería incompleto si no comparásemos la idea que tiene de sí mismo con lo que es realmente. Al descubrir ciertas verdades que todo mexicano se esfuerza por mantener ocultas, ya que sobre pone a ellas una imagen de sí mismo que no representa lo que es, sino lo que quisiera ser. Y ¿cuál es el deseo más fuerte del mexicano? Quisiera ser un hombre que predomina ante los demás por su valentía y por su poder.

El burgués mexicano:

Aquí nos ocuparemos del grupo más inteligente y cultivado de los mexicanos, que pertenece en su mayor parte a la burguesía del país. El conjunto de notas que configuran su carácter son reacciones contra un sentimiento de menor valía, que proviene del hecho de ser mexicano. El burgués mexicano tiene la misma susceptibilidad patriótica del hombre de pueblo y los mismos prejuicios que éste acerca del carácter nacional.

Disimulan de un modo completo sus sentimientos de menor valía, porque el nexo de sus actitudes manifiestas con los móviles inconscientes es tan indirecta y sutil; sin embargo, el pelado está exhibiendo con franqueza cínica el mecanismo de su psicología.

Son sentimientos que el individuo no tolera en su conciencia, por el desagrado y la depresión que le causan. Enumerando algunos de ellos están: la debilidad, desvaloración de sí mismo, sentimiento de incapacidad, de deficiencia vital. El

reconocimiento que el individuo da a su inferioridad se traduce en falta de fe en sí mismo.

La empresa de construir la propia imagen conforme a un deseo de superioridad, demanda una atención y cuidado constante de uno mismo. Esto convierte a cada mexicano en un introvertido. Considera los hombres y las cosas como espejos, pero sólo toma aquellos que lo hacen ver la imagen que a él le gusta que reflejen. Así que su obra de fantasía se realiza con la complicidad social. Pero una cosa es aceptar pragmáticamente el influjo de una ficción, y otra cosa es vivirla sin caer en la cuenta de su mentira. No por ciego, el inconsciente carece de lógica, aún cuando ésta sea diversa de la racional.

Como el autoengaño consiste en creer que se es lo que se quisiera ser, en cuanto el mexicano queda satisfecho de su imagen, abandona el esfuerzo en pro de su mejoramiento efectivo.

Su alma, poco accesible, late con la incertidumbre de su posición, y reconociendo su personalidad, que puede desvanecerse al menor soplo, se protege, como los erizos, con un revestimiento de espinas, nadie puede tocarlo sin herirse. Tiene una susceptibilidad extraordinaria a la crítica, y la mantiene a raya anticipándose a esgrimir la maledicencia contra el prójimo. La autocrítica queda paralizada. Necesita convencerse de que los otros son inferiores a él. No admite, por lo tanto, superioridad alguna y no conoce la veneración, el respeto y la disciplina. Es ingenioso para desvalorar al prójimo hasta aniquilarlo. Practica la maledicencia con una crueldad de antropófago. El culto del ego es tan sanguinario como el de los antiguos aztecas; se alimenta de vidas humanas. Cada individuo vive encerrado dentro de sí mismo, en actitud de desconfianza con los demás. Es indiferente a los intereses de la colectividad y su acción es siempre de sentido individualista.

Como integrantes de una empresa es importante analizar los hechos que ocurren en el entorno, para pensar en una estrategia que ayude a romper el círculo vicioso que no permite avanzar a la organización. Posiblemente estamos actuando incorrectamente de un modo inconsciente, y nuestra organización no avanza por ese hecho. Pero podemos retomar todo lo anterior, definamos nuestra posición, y, si estamos dentro de alguna categoría extremista, necesario es, reconfigurar y modificar nuestra actitud. Pero si por el contrario, tenemos empleados que se manejen bajo estos prototipos, sabremos como actuar, cómo poner límites claros proporcionándoles herramientas de conocimiento que sirvan para modificar su actitud, en beneficio de nuestra organización y de su persona.

Es indispensable que cada uno practique con honradez y valentía el consejo socrático de concéte a ti mismo. Sabemos que no bastan las facultades naturales de un hombre para adquirir el autoconocimiento, sino que es preciso equiparlo de antemano con las herramientas ha fabricado el psicoanálisis.

La virtud más urgente que hay que aconsejar al mexicano actual, es la sinceridad.

El europeísmo ha sido en México una cultura de invernadero. Encontramos al verdadero núcleo de la vida mexicana, constituido especialmente por la clase media, cuya existencia total se desenvuelve conforme a tipos de vida europea.

La pasión y el interés:

La pasión es la nota que da el tono a la vida de México, sobre cuando alguna actividad particular trasciende a la escena pública. Un hecho cualquiera que pueda despertar el interés colectivo, es llevado al terreno de la pasión. Lo mismo una discusión científica que una controversia artística, casi nunca transcurren serenamente; apenas acaban de surgir cuando toman un cariz exaltado y crean en torno suyo una atmósfera pasional.

La pasión ha llegado a convertirse en una necesidad nuestra, y donde aparece, es exigida como un estimulante. La pasión es una fuerza motriz obstinada y ciega. Cuando la razón trata de explicar los procesos que aquélla motiva, los encuentra absurdos, desconcertantes, desprovistos de toda lógica.

El hecho más sorprendente acerca de las guerras en la América Central es que ninguna de ellas ha tenido un origen que pueda ser interpretado como económico. Las guerras han sido entre conservadores y liberales, entre clericales y anticlericales, etc. No han sido guerras de principios políticos. Tomando la idea de Huxley, que separa el interés económico de pasión, contra la creencia corriente que explica siempre las cosas a la inversa. No toda pasión es el resultado de un interés económico. Los intereses transigen; las pasiones no transigen jamás.

En teoría, abundan en nuestros países de América los partidarios del materialismo histórico, pero en la práctica, somos aún la raza más romántica de la tierra. Nuestro romanticismo en la vida, es el de los adolescentes inmaduros que sacrifican la realidad a las ideas.

La pasión orientada hacia adentro y no hacia fuera representa para la vida social una fuerza negativa y destructora. Su intervención hace estériles los propósitos más meritorios, porque los convierte en un mero pretexto para lograr sus fines propios. Esta pasión negativa no tiene defensa ni justificación alguna y todo recurso es bueno para combatirla. Sólo una disciplina bien pensada podría cambiar el signo de la pasión por uno positivo.

5.2.2 Como orientar nuestro pensamiento.-

La actividad de pensar no es función de lujo, sino antes bien una necesidad vital para el hombre. El pensamiento es la posibilidad de aprovechar el recuerdo de nuestras

experiencias a favor del presente y también, al mismo tiempo, el órgano para la previsión del futuro. Pero es, sobre todo, en cuanto a inteligencia y comprensión, la ventana para asomarnos al mundo y ponernos en comunicación con los hombres y las cosas. Gracias a nuestro conocimiento, podemos saber cuál es el camino que nos toca recorrer. Pero por desgracia, el ejercicio de la inteligencia no es tarea fácil y segura, sino al contrario se encuentra rodeada de dificultades y expuesta constantemente al error.

Descartes pensaba, que todos los hombres están igualmente dotados de inteligencia, de hecho no todos saben aplicarla correctamente y se ven privados de los beneficios que ella presta. No todos los hombres se sienten inclinados a usarla. Tal vez porque no se lea ha enseñado el valor que tiene su uso, o porque su temperamento no los inclina a ello.

La inteligencia existe, sólo que subordinada, esclavizada a otros impulsos más poderosos, que le roban el espacio y no la dejan moverse con la amplitud necesaria.

La meditación honda, el pensamiento abstracto, son frutos de una liberación que se produce sólo cuando los problemas elementales de la vida se han resuelto.

Sin el pensamiento, el hombre vegetaría en la oscuridad de vida instintiva y su nivel apenas rebasaría los límites de la animalidad. En honor de nuestra raza, debe reconocerse que las ideas han desempeñado un papel de cierta importancia en su historia, alguna censura merece, es por haber concedido, a menudo mayor valor a las ideas que a la realidad misma. El utopismo no es otra cosa que un racionalismo exagerado, la creencia de que la realidad se somete a los dictados de la razón.

México necesita conquistar por medio de la acción disciplinada de un auténtico pensamiento nacional, su verdad o conjunto de verdades, como las tienen o las han tenido otros países. Mientras carezcamos de ellas será un terreno propicio a la

penetración de ideas extrañas, que no teniendo nada que ver con nuestras exigencias, vendrán a deformar la fisonomía del país y a crear problemas más graves que los que es preciso resolver.

La pedantería:

Seguramente la pedantería es una actitud que tiene su finalidad, es decir, sirve a un propósito más o menos oculto del individuo. Todo pedante da la impresión de un actor que desempeña una comedia, y la pedantería es una máscara que oculta, que disimula algo.

La pedantería es una forma de expresión adscrita casi exclusivamente al tipo humano intelectual que pretende serlo. En la conducta real de un hombre puede haber presunción o vanidad, pero no pedantería. Esta última es un estilo de hablar o de escribir, una entonación inconfundible de la voz. El pedante usa de una expresión afectada, aún cuando no toda afectación del lenguaje es pedantesca. Lo es solamente aquella que revela una cierta intención: la de hacer gala del talento, sabiduría o de la erudición.

El hombre choca siempre a los demás, por su falta de tacto o discreción; es la persona que en todas las relaciones sociales da una nota discordante, usando un lenguaje y un tono inadecuado. Bajo el aspecto del trato, el pedante corresponde a la especie numerosa de los inadaptados.

El gesto de pedantería tiene, sin duda, la intención manifiesta de afirmar su superioridad ante los demás, pero con un acento agresivo o con aire de desprecio. El pedante parece decir “aquí yo soy el único que vale, ustedes son unos imbéciles”. Pero la pedantería no engaña a nadie y los demás se percatan de la falsedad de sus pretensiones. El pedante despierta antipatía y enemistad. Por lo general los pedantes

son individualistas, incapaces de comprender los valores ajenos y renuentes a todo esfuerzo de cooperación.

Si quisiéramos clasificar a la pedantería en alguno de los vicios de carácter más generales, su sitio sería dentro de la vanidad, como uno de los múltiples disfraces de este vicio contra el que ningún ser humano puede atreverse a lanzar la primera piedra con la conciencia tranquila.

La desproporción entre lo que pretende ser y lo que es realmente determina en la conciencia un conflicto penoso de que resulta un sentimiento de inferioridad. Si el pedante trata de conquistar en torno suyo una opinión favorable respecto a su valor, es sólo como un medio para sugestionarse y recobrar la confianza en sí mismo.

5.3 Características del Trabajador Mexicano.-

Los rasgos y valores del mexicano. Sus implicaciones:

Es indudable que incorporar cambios en la cultura y los valores de una empresa, no es tarea fácil. Toma tiempo, se requiere del apoyo de especialistas en la materia y presenta varios rasgos.

Nuevamente, en este sentido, los niveles de dirección tienen un papel importante ya que son decisivos para alcanzar resultados satisfactorios para los involucrados. Como lo buenos médicos, primero debe hacerse un diagnóstico para después decidir qué necesitamos cambiar y por qué.

Sin duda, tomando en cuenta el objetivo de lograr un determinado nivel de competencia, deben cambiarse actitudes, valores, enfoques y modos de operar, por razones de supervivencia. Ahora bien, algunos de estos cambios tendrían un impacto

desde el sistema de educación en México –elemental y superior-; desde cómo se percibe a las mujeres en México hasta nuestro comportamiento como “jefes” de familia. Se afectará también la forma de dirigir y trabajar con la gente, lo que toma tiempo y requiere perseverancia además de que afecta por completo los hábitos de nuestra vida personal y social en todas las instituciones.

Por otra parte, es necesario utilizar nuestras buenas cualidades y características como son la creatividad, el ingenio, los buenos modos y el interés por defender las raíces de nuestra cultura. La mesura e inteligencia con que usemos las herramientas para el cambio son un factor de importancia.

Los cuadros que se presentan a continuación no intentan ser una crítica, sino hacer una comparación realista para tomar conciencia de las prioridades y los planes de acción. Tampoco se sugiere que seamos como los estadounidenses o los japoneses o cualquier otro extranjero, aunque nos guste mucho como viven y qué hacen. El primer problema que debemos atacar es la definición de nuestra propia identidad.

¿Qué queremos ser? ¿Para cuándo? ¿Cómo? Dejar la cultura del “ahí se va”, del “mañana”; que nos ofendamos cuando nos digan “eres indio”. Aceptar que somos mestizos y estar orgullosos de ello, y estar conscientes de que todavía existen mexicanos de raza pura. Pensar que da lo mismo andar del brazo de una “güera” que de una “prieta”, que lo rubio o extranjero no es garantía de calidad en el amplio sentido de la palabra.

La factibilidad de estos cambios casi es posible predecirla mediante una fórmula algebraica en donde en el numerador de un quebrado se colocará el nivel de insatisfacción por los objetivos que se persigan, en cuanto a la claridad y los mecanismos internos (o procesos), ágiles o burocráticos. En el denominador se ubicaría el costo psicológico de este cambio en cuanto a su resistencia (o bajas), multiplicado

por el costo en dinero de dicho cambio. Si el quebrado resulta mayor que la unidad, se puede saber que se producirá el cambio. Pero nuevamente hay que tener en cuenta que el deseo de logro (insatisfacción), la claridad y aceptación de objetivos y los procesos internos deben vencer cualquier obstáculo.

Algunas diferencias entre países.

JAPÓN	ESTADOS UNIDOS	MÉXICO
En raza, cultura, lengua, la fuerza de trabajo es homogénea.	La fuerza de trabajo es homogénea.	Las clases sociales (y las regiones) marcan las homogeneidades.
Alto nivel educativo.	Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria.	Promedio general: 5/6 de primaria. Fuerza de trabajo: 2.9 años de primaria.
Hay lealtad a la institución.	La lealtad es relativa.	Lealtad al jefe o a la persona no a la institución.
Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal.	La sensibilidad carece de valor	El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público no el privado.
Las relaciones humanas son subordinados son como en la familia.	Las relaciones son de nosotros-ellos.	Relaciones horizontales de compadrazgo; verticales de autoritarismo.
Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación.	Desde niños reciben entrenamiento para la competencia.	Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia.
Existe un compromiso a largo plazo con la empresa.	Compromiso a corto plazo con la empresa.	Compromiso con el jefe y amigos.
Empleo garantizado de por vida por las corporaciones.	No hay garantía de permanencia.	La Ley Federal del Trabajo dificulta los despidos.
Ambiente laboral paternalista (se asigna un tutor).	Ambiente ni-paternalista (cada quien lucha para sí).	Ambiente maternalista (el símbolo del IMSS: una madre protectora)
Las decisiones involucran a todos los niveles.	Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel.	El presidente del consejo o el director general toman las decisiones.

5.4. Sugerencias para Mejorar la Calidad en México.-

Algunos puntos importantes a considerar en México son:

- No se case con una sola tendencia o autor.
- La adaptación de un concepto tal cual, el que escoja, todavía no es factible en la cultura organizacional latina.
- Tome lo que le convenga del “buffet” y haga un “traje a la medida”.
- Cultive a la alta dirección.

En México, en especial, y por las relaciones de autoridad verticales, e compromiso y apoyo de la alta dirección son más necesarios que en otros países, y no creería usted el número de directores generales que no saben de que se trata esto. También existe un buen número de éstos que “delegan” la calidad. “Sí, estoy de acuerdo; vayan y hagan calidad ustedes”. Y creen estar por arriba de Quetzalcóatl.

Venda la necesidad de ser competitivos:

En un mercado nacional retraído, aunque no menos importante, hay que salir al extranjero a competir con mucha gente de “grandes ligas”, con la agravante de nuestra fama anterior.

Recuerde al personal que el costo de la no-calidad, aunque sin datos estadísticos en México todavía, en otros países constituye entre 20 y 30% de las ventas totales. Estos sistemas son cíclicos. Es común que no seamos persistentes. Esté preparado para las “panzas” y renueve la filosofía, dé reconocimiento, vuelva a capacitar al personal.

Dé participación al personal:

El círculo de sabiduría y experiencia del personal, especialmente de los trabajadores, es inacabable. Recuerde que “nadie sabe más del trabajo que el que lo hace”. Pregunte, circule por plantas y oficinas, dirija por “presencia”, desarrolle más de su capacidad de

escuchar, déle poder a la gente para sugerir, opinar y hacer. Una característica del mexicano es su creatividad, úsela, pruebe, corrija, vuelva a probar.

Haga participar al sindicato:

Invítelos a los cursos, a las ceremonias y premiaciones; desarrolle un clima laboral justo y amable. Al fin y al cabo todos deben estar del mismo lado.

Capacite y desarrolle al personal:

Es la mejor inversión; cualquier mejora en proceso, en reducción de desperdicio, en menos trabajos repetidos y garantías justifica, de sobra, su gasto de capacitación. La gente hace la calidad. Enséñeles; ninguna escuela le va a proporcionar el personal que exactamente necesita. Habilite a sus gerentes o jefes como instructores, y vuélvase autónomo. Contrate una sola vez a un consultor y después lleve usted el “balón”. Por otra parte la capacitación crea lealtad. Abarque a toda organización, a usted y a su grupo directivo.

Dé reconocimientos:

Acostumbre a llamar a la gente no sólo para regañarla; también felicítelos, déles placas, hágales eventos, genere entusiasmo y recompensas. Institucionalice sus premios. Promueva el sistema.

Use todos los medios posibles internos y externos para comunicar lo que está haciendo y a dónde quiere llegar. Déle mantenimiento a su sistema mediante revistas y boletines. Participe en grupos profesionales y esté al día. Propicie la lectura y la innovación.

Con las respectivas variantes, estos puntos son los principales que han hecho común denominador en las empresas mexicanas que han tenido éxito con sus sistemas. Algunas han tenido problemas al no realizar, o hacerlo mal, alguno de los puntos mencionados.

La mayoría de las empresas quieren regirse por un autoritarismo, que creen que arregla todas las situaciones, y que aunque el personal esté descontento, de todas maneras tiene que trabajar y si no quiere, hay mil más afuera esperando por su lugar. Por una parte no es valorado el trabajo y tampoco es valorada la persona. Cómo, entonces motivan al personal, no lo dirán pero es muy fácil de entender con las actitudes.

Ninguna de las partes, el trabajador y la dirección, son tontas, sin embargo la dirección piensa que el trabajador sí lo es. Realmente necesitamos como cabezas de empresa sensibilizarnos ante las necesidades de reconocimiento, capacitación, remuneración de salario (mientras sea posible), motivación, etc. para obtener de ellos, algo más en su trabajo, para encontrar ganas, creatividad, tolerancia, menos conflictos interpersonales.

Estas cosas tan cotidianas pero no tomadas en cuenta, forman parte de nuestra cultura laboral y lamentablemente, los primeros que tienen que cambiar, y no se han dado cuenta, son los empresarios, administradores, gerentes y directivos. Sin ese cambio sustancial en actitud y respeto a los trabajadores no podrán lograr nada. Además de si culturalmente son machistas, y por ende creen tener todo el poder, nada los detiene, siempre tienen la razón, etc. obviamente la empresa está sobreviviendo y no creo que logre permanecer en el mercado durante mucho tiempo. Por la baja competitividad, y la gran rotación de personal.

5.4.1 Comportamiento del Trabajador Mexicano Actualmente.-

Sus actitudes:

Fernando Benítez describe a los nietos de los conquistadores yendo durante años de oficina en oficina de la burocracia virreinal, pretendiendo “mercedes” que les resuelvan todas sus necesidades económicas sobre el alegato de ser nietos de sus abuelos, “defendiendo con uñas y dientes el sagrado derecho de no trabajar que para ellos habían conquistado sus antecesores. Y como contra parte, durante los siglos coloniales prevalecía el criterio de que “la población nativa sólo se le podía inducir por medio de coacción y el látigo”.

“Todos quieren ser señores para vivir en la ociosidad”, decía Miguel José Sanz, abogado de la Real Audiencia. “Millares de aventureros formados en las guerras de Italia y de Flandes y acostumbrados a la rapiña y al saqueo trajeron al Nuevo Mundo el clásico concepto español sobre la economía: desprecio por las artes manuales e intelectuales que crean la fuente de producción, y el deseo de apoderarse simplemente de la riqueza para gozar el esplendor que proporciona”.

México no surgió como colonia de inmigrantes que llegaban a trabajar, luchar y competir más o menos plan de igualdad. Aquí toda estructura sociopolítica y religiosa era piramidal y estratificada; una sociedad de privilegios, no de méritos. El camino para adquirir dinero, poder y prestigio no era el trabajo esmerado y productivo, sino los nexos con Madrid. Al irse extinguiendo la encomienda fue surgiendo el repartimiento, y luego, poco a poco, la hacienda.

Notemos que el común denominador de estas tres formas de manejo laboral es uno solo: el trabajo como servidumbre. Y deduzcamos lo que esta situación implicó en la formación. Y ya en los albores de la época industrial. La mentalidad del hacendado se resumía en un principio “yo soy el dueño; yo soy el que sabe; yo tengo el poder. A ustedes les toca obedecerme en todo. Si lo hacen, me encargo de ustedes; pero cuidado con oponerse y rebelarse”. De aquí la cultura de tratar siempre de quedar bien con el de

arriba. Y en el ámbito político la tradición del partido dominante ha reforzado este servilismo. La escuela por su parte crea un clima autoritario en el que no coincidir con el profesor es estar contra él y atraerse su mala voluntad. Y para rematar, la legislación laboral mexicana es tan protectora con el trabajador que propicia el infantilismo.

Mucho nos queda a los mexicanos del 2000 del perjuicio novo hispano de que el trabajo manual es servil y de que el hombre de clase elevada no trabaja sino que vive de sus rentas.

Para comprender al mexicano en el ámbito laboral, hay que distinguir entre el empresario o directivo y el personal que labora bajo la dirección de estas personas. La perspectiva del trabajo y los logros que obtienen son diferentes, pero desde luego se da una interacción entre unos y otros. La dependencia de en algunos casos, el individualismo en otros y la auto devaluación de muchos, son elementos presentes en las relaciones laborales que explican la escasa motivación para el trabajo de grupo y el excesivo deseo de conquistar poder y estatus a través del influyentismo y el recurso económico. “Mantener la propia estima es, según creo, la más poderosa necesidad del trabajador mexicano. Dada su intensidad, puede no sólo ser buscada directamente sino bajo máscaras distintas: sexualidad, dinero, etc.”

Muchos mexicanos ven el trabajo sólo como un medio para subsistir. Solicitar empleo “de lo que sea” es la petición más escuchada; se busca trabajo, es decir, dinero. Por otra parte, muchas organizaciones en México tienen los mismos conflictos: competencia interna excesiva que se traduce en entorpecimiento de labores, envidias y actos desleales a la empresa.

En las organizaciones mexicanas –dice Horacio Andrade en un análisis de la cultura organizacional de nuestro país- “hay una fuerte lucha por el poder y las áreas suelen convertirse en feudos que compiten entre sí, por lo que la colaboración y los trabajos

interdepartamentales son poco frecuentes. El trabajo en equipo es prácticamente inexistente e incluso llega a dar muchas veces una competencia por sobresalir y obtener logros individuales aunque para ello se tenga que recurrir al boicot de los demás”.

Cuantas veces en nuestros centros de trabajo nos ha tocado sentir que el trato recibido, o el que damos, tiene un matiz de prepotencia, como que entre líneas se lee: lo haces por que lo digo yo; pero nunca nos ponemos a analizar las razones del por qué esa actitud. En lo personal y tocante a mis empleos, me ha tocado percibir estas actitudes, pero también otras como la de tratarte bien para que hagas algo que el jefe quiera, aunque no sea correcto. En lo personal, creo que lo mejor es manejarnos de acuerdo a nuestros principios, claro que las consecuencias no siempre son buenas, pero estar concientes de que es algo que nosotros pensamos y creemos que es lo correcto; y con ello, estar seguros de nuestra decisión, afrontarla y resolver la contingencia tranquilamente y con conocimiento de causa.

Muchas veces se cree que el servilismo es lealtad, peor aún es creer que la gente te va a ser “leal” en las buenas y en las malas, ejerciendo con esto un poder casi tiránico. De antemano, le podemos adelantar una desolación completa, en cuanto pierda el puesto que le da el poder, ya que todos aquellos que le daban su amistad y “lealtad”, se la tienen que dar a otro que tenga el poder. Como podemos ver todos formamos parte de este círculo jugando el juego, no nos quejemos, mejor actuemos en contra de estas conductas heredadas de antaño, a través del conocimiento y el análisis, para encontrar respuestas claras y adecuadas a nuestro contexto de mexicanos, ya no importemos ideas extravagantes que sólo perjudican las relaciones laborales, porque no se implantan correctamente y nuestra ideología no va de acuerdo a lo que ellos piensan.

También encontramos exceso de parloteo del personal y exceso de celebraciones que se realizan no trabajando y que obviamente repercuten en baja productividad. Unido a esto hallamos el alcoholismo que encuentra un campo propicio para sus festejos.

En México existen oficialmente un número considerable de días de descanso laborales. Además de otras “conquistas laborales” que les permiten disponer de días adicionales, que a veces se utilizan brindando. Pareciera que estamos demasiado necesitados de compañía. A este respecto, en una encuesta realizada por el Centro de Estudios Educativos, A.C. en 1982, se encontró que el estado anímico emocional de más de la mitad de los mexicanos es negativo o muy negativos (53%) y sólo el 13.4% es positivo.

Por otra parte se registran altos índices de ausentismo, de impuntualidad y de accidentes y de enfermedades de trabajo; así como una alta rotación de empleos. Todo ello síntoma de la misma enfermedad. Si el mexicano desprecia a la muerte porque es “muy macho” y porque al fin y al cabo se tiene que morir ¿por qué respetar las normas de seguridad e higiene y de protección a la salud?

El concepto de lealtad al grupo se limita a la protección mutua en caso de cometer errores, indisciplinas o incumplimiento del trabajo, que no es sino un reflejo de una cultura sobre protectora; no es lealtad sino encubrimiento o complicidad.

Por otra parte se rehúsa a asumir el liderazgo por temor a ser rechazado (alta necesidad de ser aceptado), por considerar que no está suficientemente capacitado (escasa estimación de sí mismo), porque representa mayor responsabilidad (dependencia) y porque tal vez sea el único que termine trabajando (desconfianza). Seguramente a esto se debe la escasez de liderazgos auténticos, democráticos, participativos.

Cuando obtiene el liderazgo, el antiguo súbdito se muestra autoritario; surge más su deseo de poder que de logro.

Es una actitud ambivalente porque rechaza la autocracia aunque se somete a ella. Pero cuando tiene oportunidad el mismo ejerce ese estilo directivo. No hay más que ver la prepotencia típica y clásica de los judiciales, soldados del ejército, etc.

Si consideramos que muchos de nuestros compatriotas tienen fuertes carencias en su alimentación, es comprensible que poco les importe su seguridad, el amor, la dignidad o su propia estima. Particularmente se observa esto entre el personal de salario mínimo o inferior.

Cabe señalar en este renglón una variante de la teoría de Maslow: el llamado E-R-G, que establece tres tipos de necesidades: las de existencia (E, Existence), las de relación (Relation) y las de crecimiento (Growth); cuando alguna de ellas no logra ser satisfecha se exagera la satisfacción de la necesidad inferior.

En este caso el mexicano, al no poder satisfacer sus necesidades de crecimiento que incluye la autoestima, sobrevalúa las de relación o necesidades sociales: si al menos alguien lo escucha es porque es digno de ser escuchado, además puede liberar angustia pro medio del verbalismo.

Las necesidades primarias son conscientes, las secundarias, a menudo inconscientes; y se cae en la falacia de creer que la única vía para satisfacerlas es el dinero.

Manifiestan creer que el único recurso para satisfacer sus necesidades, inclusive la de estima-autoestima y autorrealización, es a través del dinero; por cierto muy difícil de obtener y retener en una época de inflación y con patrones de conducta consumistas. El resultado no puede ser más que una satisfacción generalizada.

Por otra parte la satisfacción completa difícilmente la puede alcanzar una persona dependiente, insegura de sí misma, que por ello no se ha puesto a prueba y no sabe de lo que es capaz, ni cómo puede obtener reconocimiento y mejorar el concepto que tiene de sí misma.

5.4.2 La Necesidad de Valorar el Trabajo de la Mujer

En México “la mujer vive una situación asimétrica y desigual respecto al hombre de generaciones atrás, aunque últimamente muestra un deseo de cambio y liberación, todavía débil, desarticulado y sólo en algunos sectores”.

Parte de la actitud dependiente de muchos mexicanos es debida a la exageración en los cuidados y atenciones de la madre hacia los hijos que, guiada por el afán de prodigarles efecto y ternura, les impide desarrollar sus propias capacidades, porque no les permite aprender a valorarse por sí mismos, ni separarse de ella, ya que la necesitan.

El doctor Santiago Ramírez, psicoanalista mexicano, decía al respecto que la mujer mexicana es la madre perfecta, pero sólo durante el primer año de vida del niño. El cambio aún no ha sido asimilado completamente, ni por el hombre ni por la mujer.

6. CASO PRÁCTICO: MEDICIÓN DE LA ACTITUD DE LOS EMPLEADOS A LOS ASPECTOS RELACIONADOS CON LIDERAZGO, MOTIVACIÓN Y CALIDAD.-

6.1 Objetivo:

- Conocer la actitud de los empleados a los aspectos relacionados con Liderazgo, Motivación y Calidad
- Aplicación de la encuesta.
- Análisis y evaluación de los resultados

Diseño de la Investigación:

El estudio que se presenta surge de la necesidad de contar con un diagnóstico que nos permita evaluar las actitudes del personal frente a la implantación de Sistemas de Calidad. Para poder medir la actitud de los empleados, es necesario utilizar un instrumento, el de la escala de actitudes. Se consideran factores tales como: el Liderazgo, la Motivación y la Calidad; y aspectos relacionados con estos. Si bien existen varias escalas de medición posibles de utilizar, utilizaremos la escala de Lickert.

Elaboración del instrumento:

Para medir la actitud se ocupan escalas, las cuales son “instrumentos utilizados en las Ciencias Sociales para observar y medir características muy diversas de los fenómenos sociales”. Estas escalas se basan, generalmente, en las respuestas que el sujeto da una serie graduada de ítems, señalando cuáles de aquellos son los que agrada o prefiere. Hay que tomar en cuenta que la actitud no se puede medir en forma directa, sino que sólo se puede inferir de las expresiones verbales o de la conducta observada. Utilizaremos la escala de Lickert para la construcción de nuestro instrumento para medir actitudes.

Nuestro cuestionario está basado en la escala de Lickert y consta de diversos ítems, que se consideran relevantes para la opinión a evaluar, en este caso aspectos relacionados a

Liderazgo, Motivación y Calidad. Las afirmaciones que se utilizan no son ambiguas, expresan aprobación o rechazo al objeto de estudio.

Los sujetos responden a estas afirmaciones seleccionando el nivel de acuerdo o desacuerdo en una escala de 1 a 5 en el que 1 corresponde a un total acuerdo, 2 corresponde a estar de acuerdo, 3 corresponde a un valor indeciso, 4 corresponde al desacuerdo y 5 a totalmente en desacuerdo (acuerdo total, acuerdo con ciertos reparos, indeciso, desacuerdo en ciertos aspectos, desacuerdo total). El índice total de actitud se obtiene con la suma de las actitudes parciales vertidas en cada respuesta.

Tamaño de la Muestra:

Es casi imposible lograr un muestreo aleatorio de acuerdo a las normas convenidas, por lo que estamos obligados a ocupar una muestra no aleatoria o empírica. La Muestra que utilizaremos se compone de 35 sujetos que labora en una empresa de producción de envases plásticos

Construcción de una escala Lickert:

a.- Definición nominal de la actitud a medir.

Definimos la actitud a medir como aquella establecida frente a la implantación de Sistemas de Calidad. Incluiría actitudes que tienen las personas frente al Liderazgo, frente a la Motivación y frente a la Calidad.

b.- Recopilación de ítems.

Para esta encuesta se seleccionaron 45 ítems, divididos en tres dimensiones: actitudes que tienen las personas frente al Liderazgo, actitudes frente a la Motivación y actitudes frente a la Calidad. Para cada sección se asignaron ítems con actitud positiva e ítems con actitud negativa. Los ítems seleccionados tienen las siguientes características:

- a. Apuntan al presente
- b. No son ambiguos.
- c. Son relevantes a la actitud que se quiere medir
- d. Los ítems representan opiniones favorables o desfavorables. No sirven ítems de posición neutra.
- e. No se usan ítems con los cuales todos o nadie esté de acuerdo
- f. Los ítems están formulados en lenguaje claro y simple,
- g. Los ítems positivos y negativos se combinan en una proporción aproximada de 50%-50%.

Tomando en cuenta las anteriores condiciones, los ítems seleccionados fueron los siguientes:

- Actitud ante la calidad:

Positivos

1. El cambio debe involucrar a todos los niveles de la organización
2. Existe una mejora continua en el sistema de producción.
3. La empresa ofrece capacitación continuamente.
4. En la empresa la comunicación interdepartamental es siempre la adecuada
5. La comunicación entre jefes y empleados es siempre la adecuada.
6. La empresa impulsa la educación y del personal.
7. La empresa impulsa el desarrollo del personal.
8. El cliente se siente satisfecho con el producto o servicio.
9. La innovación es un factor que caracteriza a la organización.

Negativos

1. El cambio es un proceso que puede aplicarse de un día para otro
 2. La mejora del producto o servicio es intrascendente.
 3. La empresa tiene menor competitividad.
 4. La elaboración de los productos o servicios implica calidad desde el primer proceso.
 5. El precio del producto es independiente de su calidad.
 6. La empresa nunca ofrece entrenamiento.
 7. La empresa oculta las estadísticas de calidad.
 8. La empresa oculta estadísticas de producción.
 9. La empresa evade las acciones necesarias para lograr la calidad.
 10. El salario es el motivador menos importante en la empresa.
-

- Actitud ante la motivación:

Positivos:

1. Existe un ambiente de seguridad en el desempeño del personal.
2. Los objetivos individuales del trabajador están ligados a los objetivos de la empresa.
3. La empresa reconoce a los trabajadores por medio de incentivos y recompensas.
4. A mayor responsabilidad mayor. autoridad.
5. Se comunica a cada subordinado sus progresos en el trabajo,
6. Se promueve el bienestar y el entusiasmo de los trabajadores

Negativos

1. El trabajo realizado proporciona insatisfacción al trabajador.
2. La remuneración es inadecuada al desempeño.
3. El trabajador que realiza el mejor trabajo percibe el peor salario.
4. Se ocultan a cada subordinado sus deficiencias y la manera de remediarlas.

- Actitud ante el Liderazgo:

Positivos

1. El liderazgo ejercido es el adecuado.
2. Existe disposición por parte del personal para lograr los objetivos de la organización
3. La empresa otorga al personal la oportunidad de demostrar sus habilidades
4. Se estimula la iniciativa de los empleados.
5. Cualquier conflicto puede resolverse si se le presta el tiempo y el interés adecuados.
6. La lealtad por un grupo predispone por lo general a tener conflictos con otros grupos.
7. Se previene y elimina toda situación de malestar en el trabajo

Negativos

1. El liderazgo de la administración ayuda al personal a empeorar su desempeño.
 2. La empresa niega autonomía para el desarrollo del trabajo.
 3. Los conflictos en la empresa se resuelven desigualmente.
 4. La base para resolver conflictos es la falta de confianza entre los empleados.
 5. La empresa informa tardíamente cualquier disposición que pueda afectar al personal.
 6. El trabajador se imposibilita para resolver cualquier problema que se le presente.
 7. La persona encargada de resolver conflictos incluye la violencia para tal fin.
 8. Se evita la participación de los empleados en la resolución de conflictos.
 9. La empresa otorga un trato injusto, parcial y descortés.
-

Los ítems fueron ubicados al azar, e incorporados en la encuesta que aparece en el apéndice.

A través de este estudio de la actitud de los empleados frente a la implantación de Sistemas de Calidad, hemos logrado adquirir una comprensión amplia de las metodologías y técnicas de análisis de datos para las pruebas de evaluación, específicamente la de las escalas aditivas como lo es la escala de Lickert.

Análisis de Resultados:

Para la realización de este estudio se tomó una muestra de 35 empleados de una empresa de fabricación de envases plásticos.

Únicamente se hará un análisis descriptivo de los datos, por lo que se mostrarán las frecuencias obtenidas, con su respectiva media y desviación estándar de las respuestas; también se mostrará la gráfica correspondiente. Se realizó un análisis de frecuencias de los datos obtenidos. Estos resultados se obtuvieron con el paquete estadístico **SPSS.11**

Para efectos de la aplicación del cuestionario, Los ítems negativos se modificaron en su estructura textual y se les dio un sentido positivo para mayor comprensión del entrevistado, sin afectar el sentido real de la aseveración.

Se sugiere que para un análisis más avanzado se tome una muestra más grande y se realicen análisis estadísticos de mayor complejidad, de tal manera que nos proporcionen mejores resultados que permitan generalizar nuestras observaciones y pueda beneficiarse nuestra práctica profesional.

Estadística Descriptiva

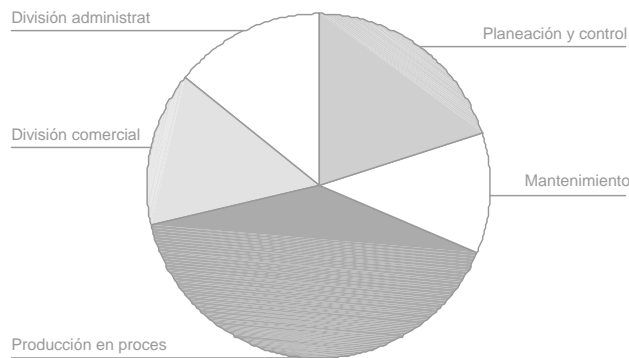
		N	Minimo	Maximo	Media	Desviación Std.
	Área	35	1	5	2.91	1.292
	Antigüedad	35	1	6	3.31	1.605
	Edad	35	20	43	34.09	6.123
	Género	35	1	2	1.43	0.502
1	El cambio es un proceso que toma tiempo	35	1	2	1.71	0.458
2	El cambio debe involucrar a todos los niveles de la organización	35	1	3	1.74	0.561
3	La mejoría del producto o servicio debe ser constante.	35	1	5	2.11	1.051
4	La empresa tiene mayor competitividad.	35	1	3	1.63	0.547
5	La elaboración de los productos o servicios implica calidad desde el primer proceso.	35	1	5	4	0.907
6	El precio del producto se relaciona correctamente con su calidad.	35	1	3	1.69	0.53
7	Existe una mejora continua en el sistema de producción.	35	1	3	1.77	0.49
8	La empresa ofrece capacitación continuamente.	35	1	2	1.69	0.471
9	La empresa ofrece entrenamiento continuamente.	35	1	5	2.46	1.039
10	En la empresa la comunicación interdepartamental es siempre la adecuada	35	1	5	2.03	1.175
11	La comunicación entre jefes y empleados es siempre la adecuada.	35	1	4	1.91	0.507
12	La empresa proporciona estadísticas de calidad.	35	1	5	3.86	0.772
13	La empresa proporciona estadísticas de producción.	35	1	3	1.74	0.561
14	La empresa impulsa la educación del personal.	35	1	3	1.71	0.519
15	La empresa impulsa el desarrollo del personal.	35	1	4	1.8	0.632
16	La empresa establece claramente las acciones necesarias para lograr la calidad.	35	1	3	1.63	0.547
17	El cliente se siente satisfecho con el producto o servicio.	35	1	5	2.94	0.938
18	La innovación es un factor que caracteriza a la organización.	35	1	4	1.89	0.9
19	El salario es el motivador más importante en la empresa.	35	2	5	2.74	0.919
20	Existe un ambiente de seguridad en el desempeño del personal.	35	1	4	2.23	0.731
21	Los objetivos individuales del trabajador están ligados a los objetivos de la empresa.	35	1	4	1.83	0.568
22	El trabajo realizado proporciona satisfacción al trabajador.	35	1	5	2.11	0.718
23	La remuneración es adecuada al desempeño.	35	1	4	2.14	0.944

24	La empresa reconoce a los trabajadores por medio de incentivos y recompensas.	35	1	3	1.89	0.404
25	El trabajador que realiza el mejor trabajo percibe el mejor salario.	35	1	5	2	0.594
26	A mayor responsabilidad mayor autoridad.	35	1	3	2.31	0.583
27	Se comunica a cada subordinado sus progresos en el trabajo,	35	1	4	2.34	0.802
28	Se comunica a cada subordinado sus deficiencias y la manera de remediarlas.	35	1	4	2.46	1.01
29	Se promueve el bienestar y el entusiasmo de los trabajadores.	35	2	5	2.31	0.796
30	El liderazgo de la administración ayuda al personal a mejorar su desempeño.	35	1	4	1.91	0.781
31	El liderazgo ejercido es el adecuado.	35	1	4	1.94	0.725
32	La empresa proporciona autonomía e iniciativa.	35	1	3	1.69	0.53
33	Los conflictos en la empresa se resuelven equitativamente.	35	1	5	2.2	1.079
34	La base para resolver conflictos radica en restablecer la confianza entre los empleados.	35	1	3	1.71	0.572
35	Existe disposición por parte del personal para lograr los objetivos de la organización	35	1	5	2.34	1.056
36	La empresa otorga al personal la oportunidad de demostrar sus habilidades	35	1	2	1.77	0.426
37	Se estimula la iniciativa de los empleados.	35	1	5	2.2	0.868
38	La empresa informa oportunamente cualquier disposición que pueda afectar al personal.	35	1	5	3.34	1.211
39	El trabajador puede resolver cualquier problema que se le presente.	35	1	4	2.86	0.944
40	Cualquier conflicto puede resolverse si se le presta el tiempo y el interés adecuados	35	1	4	1.97	0.568
41	La lealtad por un grupo predispone por lo general a tener conflictos con otros grupos.	35	1	3	1.74	0.505
42	La persona encargada de resolver conflictos excluye la violencia para tal fin.	35	1	4	1.91	0.562
43	Se promueve la participación de las personas en la resolución de conflictos.	35	1	4	1.8	0.759
44	La empresa otorga un trato justo, imparcial y cortés.	35	1	4	2.71	0.987
45	Se previene y elimina toda situación de malestar en el trabajo	35	1	2	1.74	0.443

Representación gráfica de respuestas al cuestionario aplicado

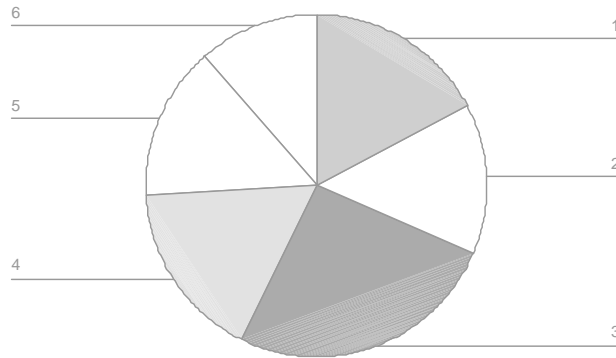
Área

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Planeación y control	7	20.0	20.0	20.0
Mantenimiento	4	11.4	11.4	31.4
Producción en proces	14	40.0	40.0	71.4
División comercial	5	14.3	14.3	85.7
División administrativa	5	14.3	14.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	



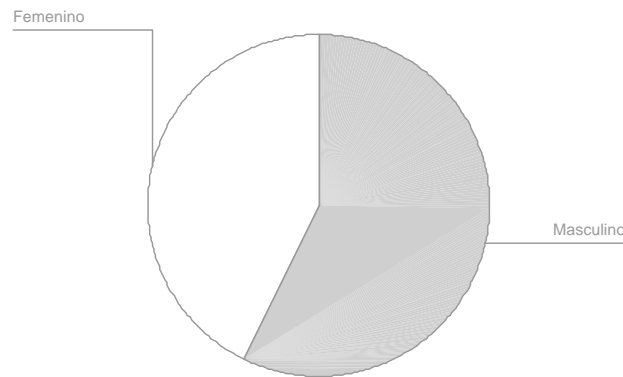
Antigüedad

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	6	17.1	17.1	17.1
2	5	14.3	14.3	31.4
3	9	25.7	25.7	57.1
4	6	17.1	17.1	74.3
5	5	14.3	14.3	88.6
6	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	



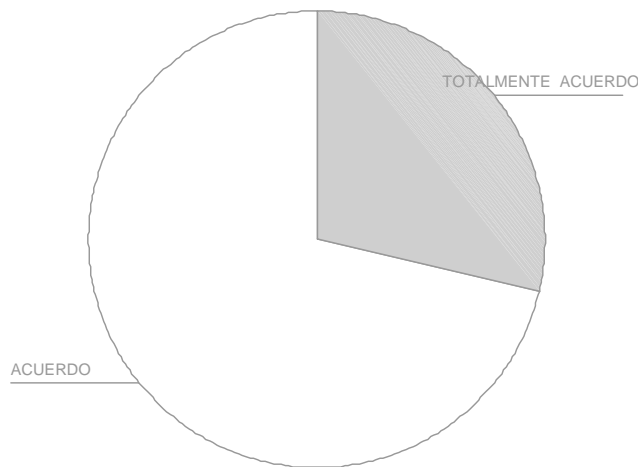
Género

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Masculino	20	57.1	57.1	57.1
	Femenino	15	42.9	42.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



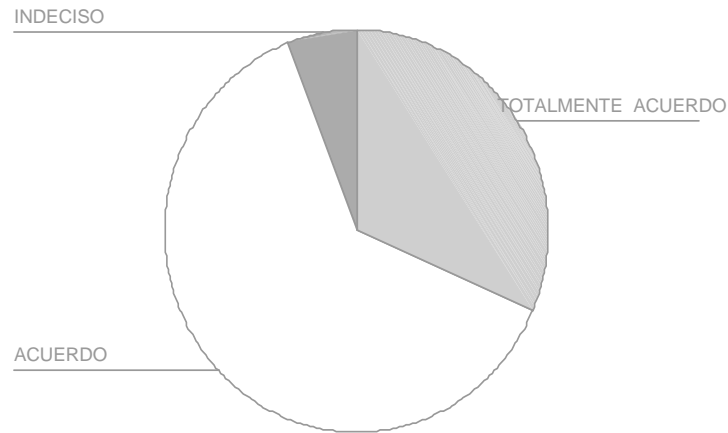
1. El cambio es un proceso que toma tiempo

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	10	28.6	28.6	28.6
	ACUERDO	25	71.4	71.4	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



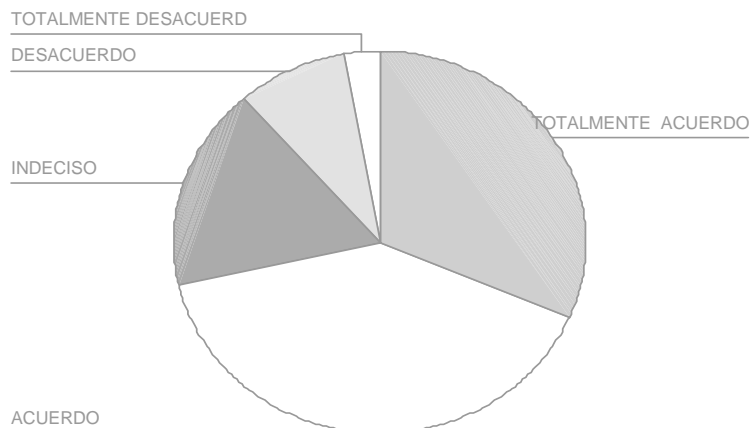
2. El cambio debe involucrar a todos los niveles de la organización

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	11	31.4	31.4	31.4
	ACUERDO	22	62.9	62.9	94.3
	INDECISO	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



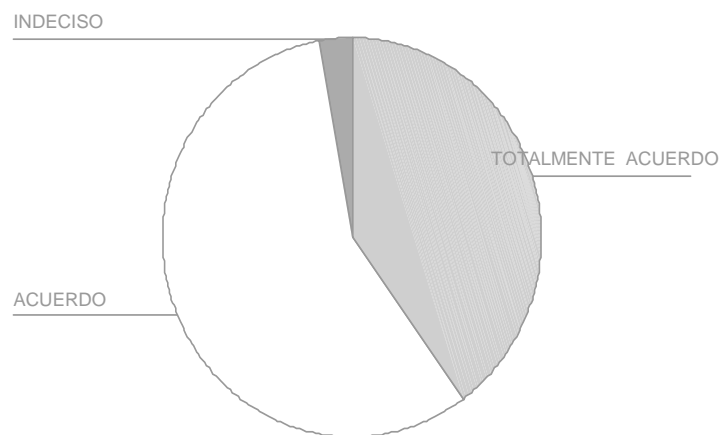
3. La mejoría del producto o servicio debe ser constante.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	11	31.4	31.4	31.4
ACUERDO	14	40.0	40.0	71.4
INDECISO	6	17.1	17.1	88.6
DESACUERDO	3	8.6	8.6	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



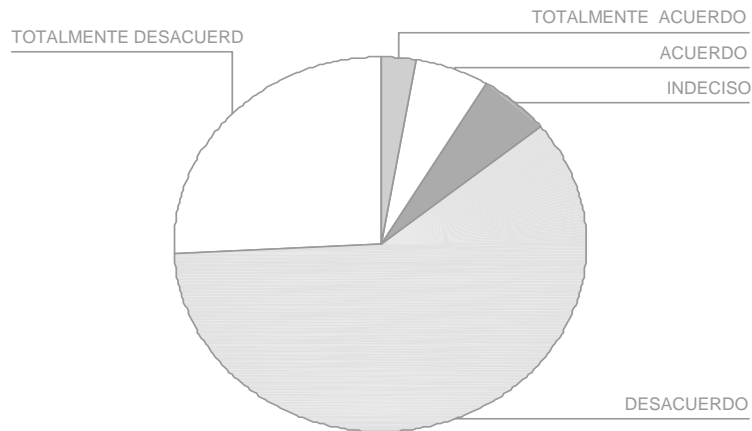
4. La empresa tiene mayor competitividad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	14	40.0	40.0	40.0
	ACUERDO	20	57.1	57.1	97.1
	INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



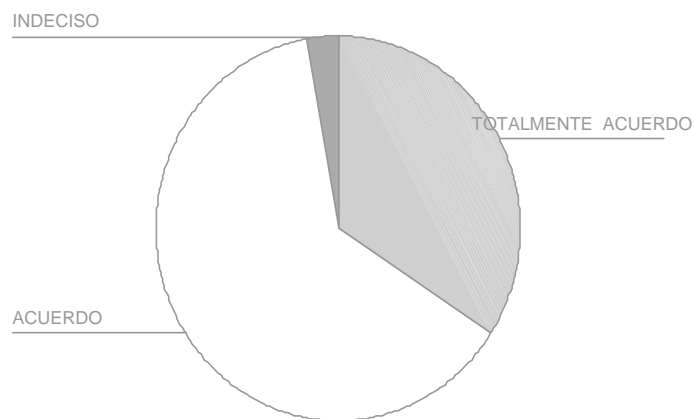
5. La elaboración de los productos o servicios implica calidad desde el primer proceso.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	ACUERDO	2	5.7	5.7	8.6
	INDECISO	2	5.7	5.7	14.3
	DESACUERDO	21	60.0	60.0	74.3
	TOTALMENTE DESACUERDO	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



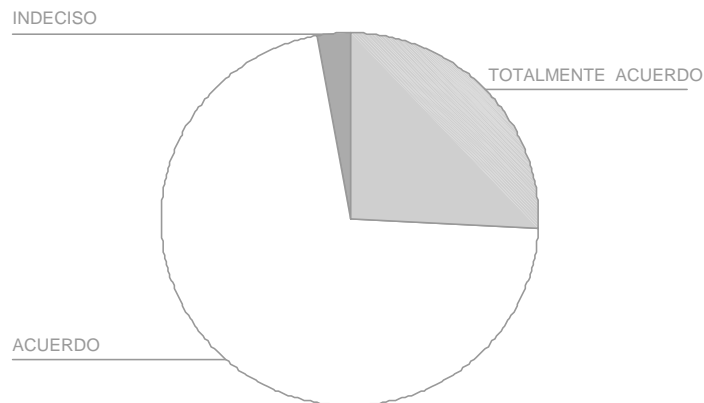
6. El precio del producto se relaciona correctamente con su calidad.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
ACUERDO	22	62.9	62.9	97.1
INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



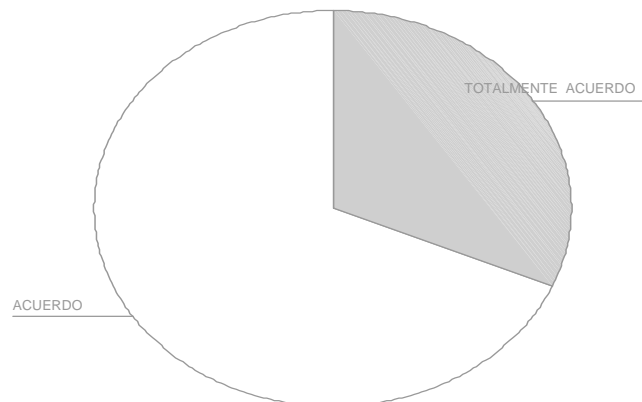
7. Existe una mejora continua en el sistema de producción.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	9	25.7	25.7	25.7
ACUERDO	25	71.4	71.4	97.1
INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



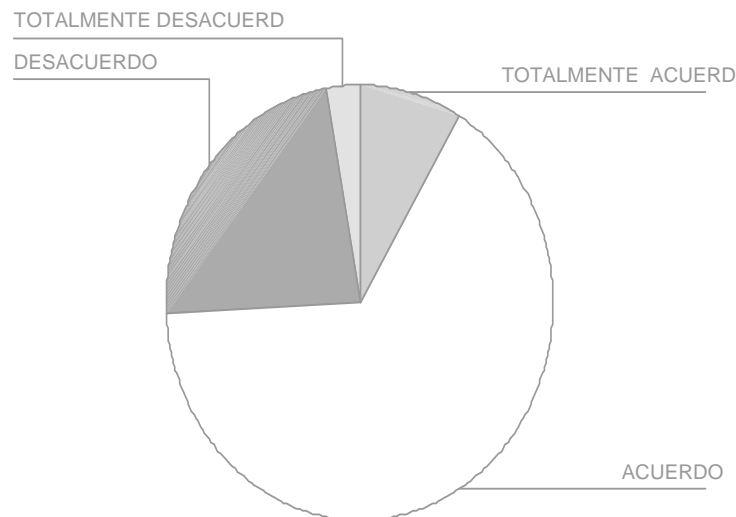
8. La empresa ofrece capacitación continuamente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	11	31.4	31.4	31.4
ACUERDO	24	68.6	68.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	



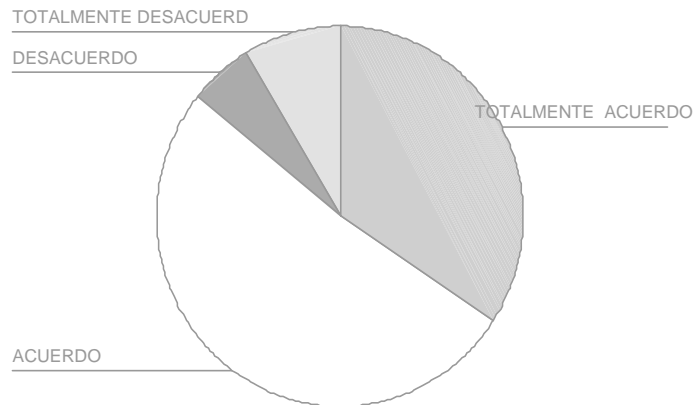
9. La empresa ofrece entrenamiento continuamente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	3	8.6	8.6	8.6
ACUERDO	23	65.7	65.7	74.3
DESACUERDO	8	22.9	22.9	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



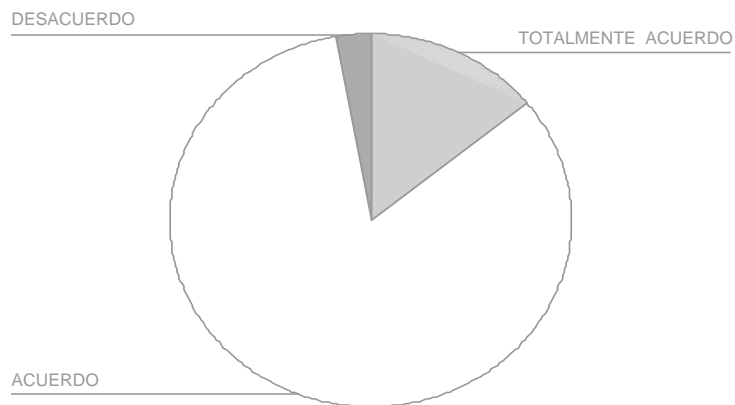
10. En la empresa la comunicación interdepartamental es siempre la adecuada

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
ACUERDO	18	51.4	51.4	85.7
DESACUERDO	2	5.7	5.7	91.4
TOTALMENTE DESACUERDO	3	8.6	8.6	100.0
Total	35	100.0	100.0	



11. La comunicación entre jefes y empleados es siempre la adecuada.

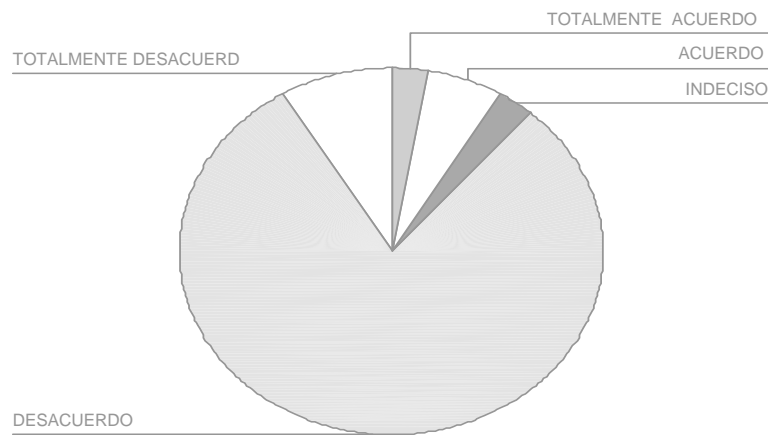
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	5	14.3	14.3	14.3
ACUERDO	29	82.9	82.9	97.1
DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



d

12. La empresa proporciona estadísticas de calidad.

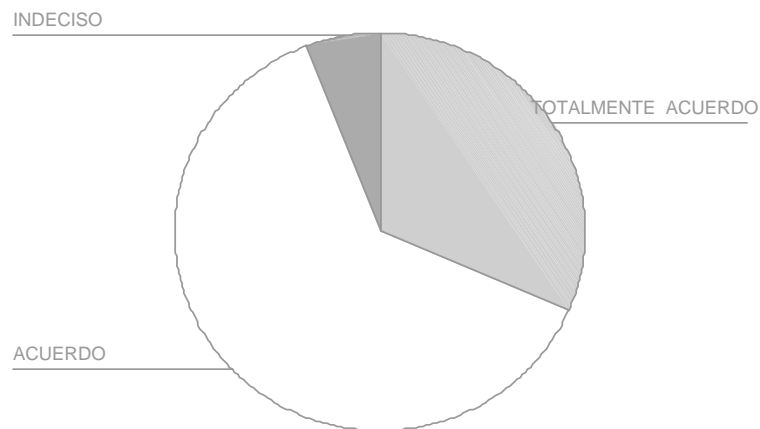
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	ACUERDO	2	5.7	5.7	8.6
	INDECISO	1	2.9	2.9	11.4
	DESACUERDO	28	80.0	80.0	91.4
	TOTALMENTE DESACUERDO	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



-

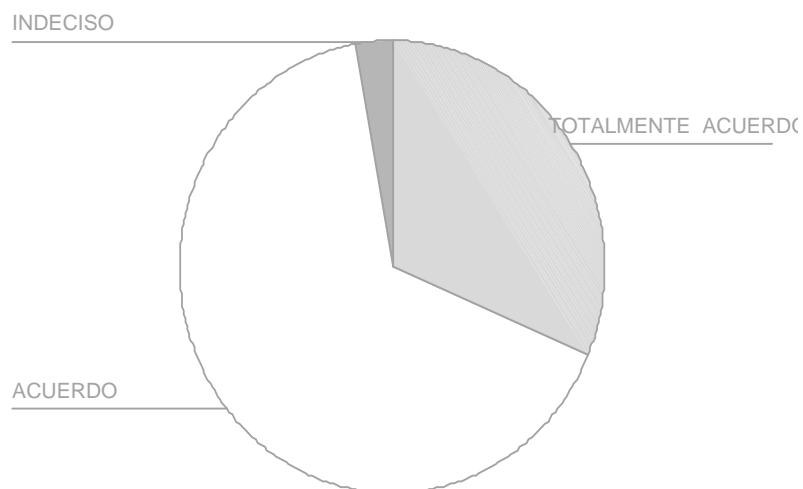
13. La empresa proporciona estadísticas de producción.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	11	31.4	31.4	31.4
	ACUERDO	22	62.9	62.9	94.3
	INDECISO	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



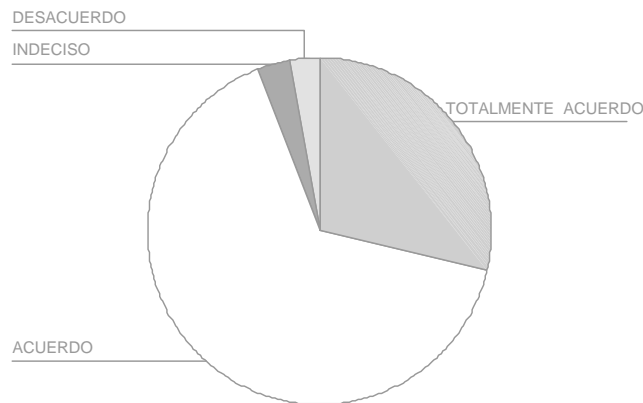
14. La empresa impulsa la educación del personal.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	11	31.4	31.4	31.4
ACUERDO	23	65.7	65.7	97.1
INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



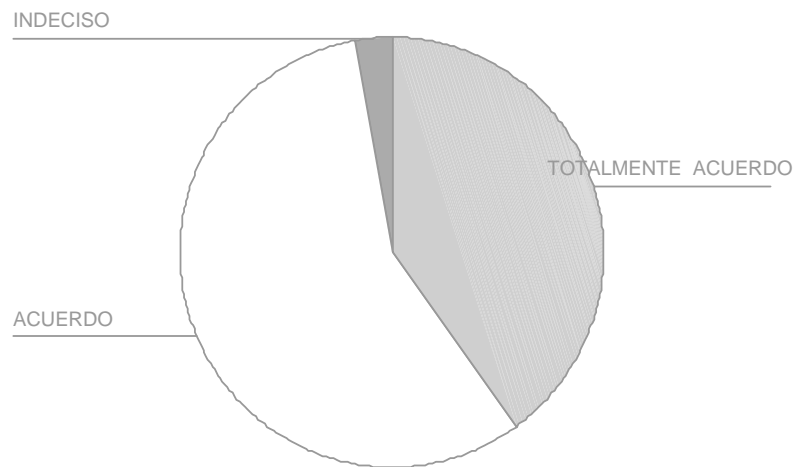
15. La empresa impulsa el desarrollo del personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	10	28.6	28.6	28.6
	ACUERDO	23	65.7	65.7	94.3
	INDECISO	1	2.9	2.9	97.1
	DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



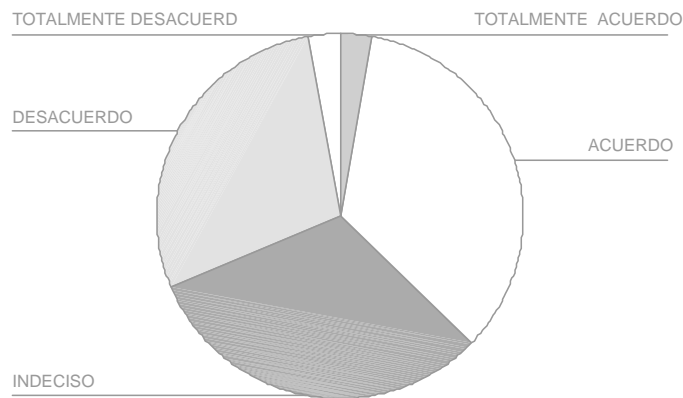
16. La empresa establece claramente las acciones necesarias para lograr la calidad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	14	40.0	40.0	40.0
	ACUERDO	20	57.1	57.1	97.1
	INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



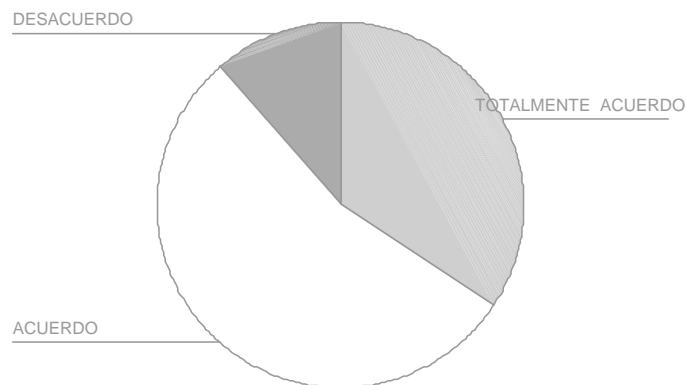
17. El cliente se siente satisfecho con el producto o servicio.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
ACUERDO	12	34.3	34.3	37.1
INDECISO	11	31.4	31.4	68.6
DESACUERDO	10	28.6	28.6	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



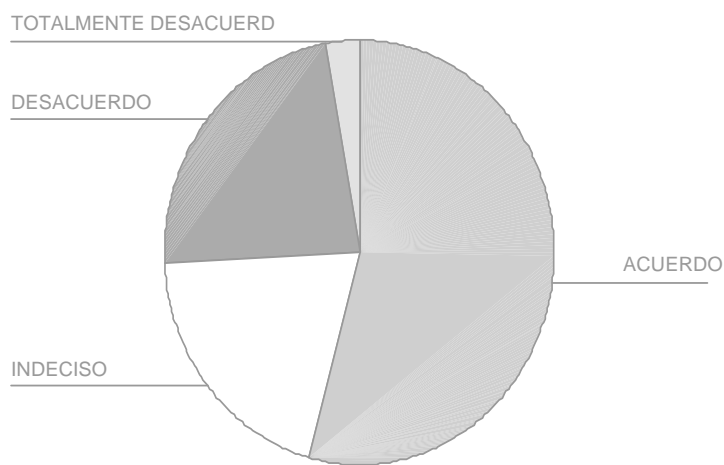
18. La innovación es un factor que caracteriza a la organización.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
ACUERDO	19	54.3	54.3	88.6
DESACUERDO	4	11.4	11.4	100.0
Total	35	100.0	100.0	



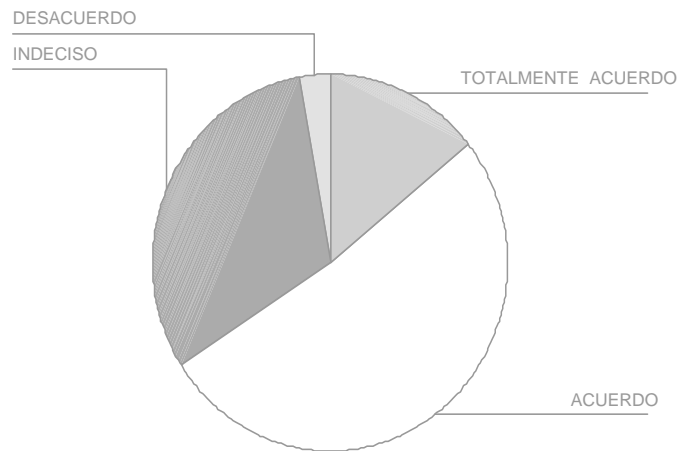
19. El salario es el motivador más importante en la empresa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	ACUERDO	19	54.3	54.3	54.3
	INDECISO	7	20.0	20.0	74.3
	DESACUERDO	8	22.9	22.9	97.1
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



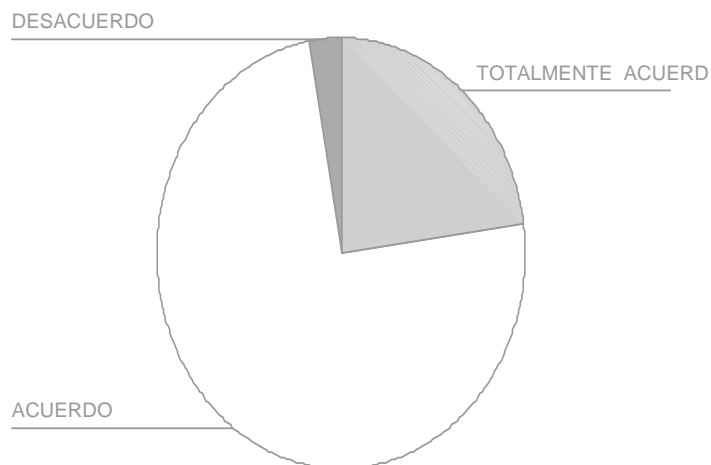
20. Existe un ambiente de seguridad en el desempeño del personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	5	14.3	14.3	14.3
	ACUERDO	18	51.4	51.4	65.7
	INDECISO	11	31.4	31.4	97.1
	DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



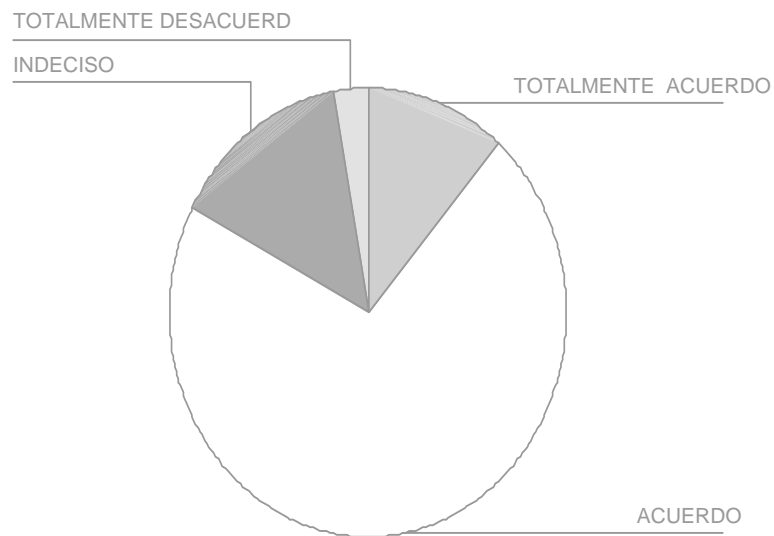
21. Los objetivos individuales del trabajador están ligados a los objetivos de la empresa.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	8	22.9	22.9	22.9
ACUERDO	26	74.3	74.3	97.1
DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



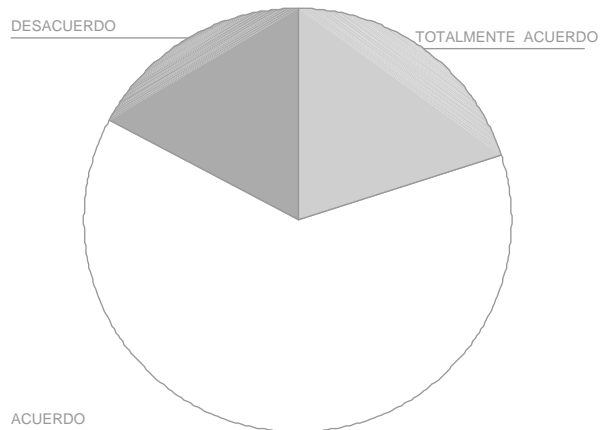
22. El trabajo realizado proporciona satisfacción al trabajador.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
ACUERDO	25	71.4	71.4	82.9
INDECISO	5	14.3	14.3	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



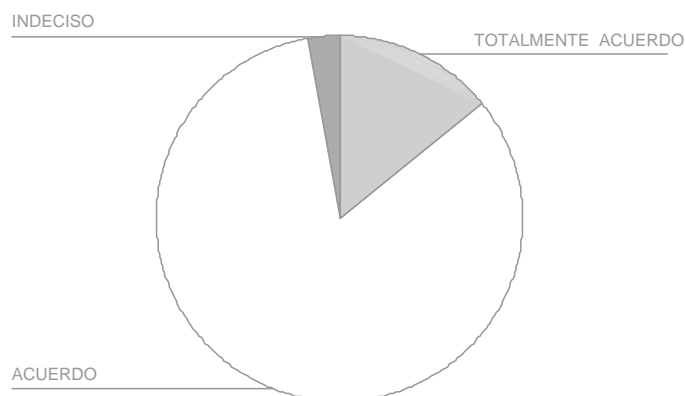
23. La remuneración es adecuada al desempeño.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	7	20.0	20.0	20.0
ACUERDO	22	62.9	62.9	82.9
DESACUERDO	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	



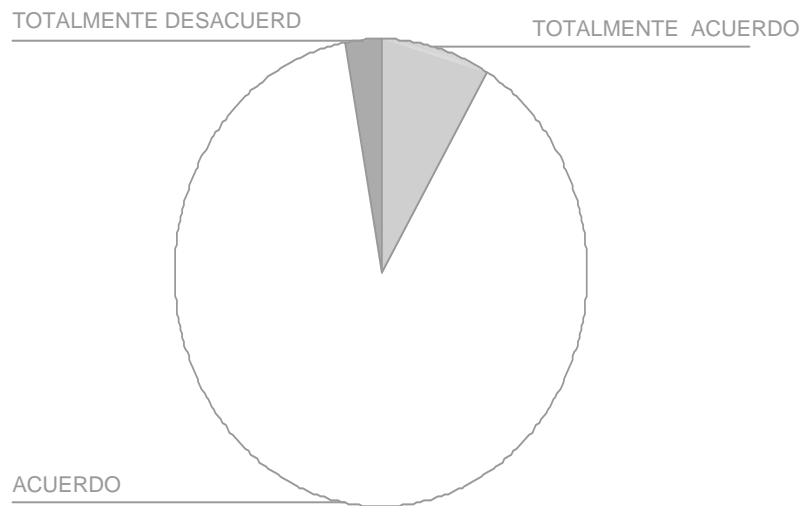
24. La empresa reconoce a los trabajadores por medio de incentivos y recompensas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	5	14.3	14.3	14.3
ACUERDO	29	82.9	82.9	97.1
INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



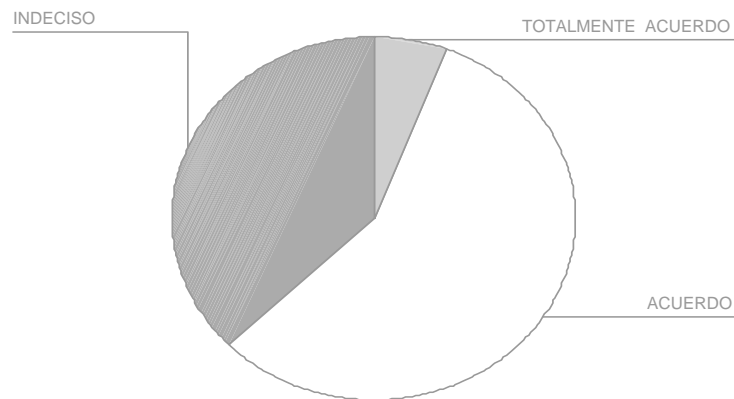
25. El trabajador que realiza el mejor trabajo percibe el mejor salario.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	3	8.6	8.6	8.6
	ACUERDO	31	88.6	88.6	97.1
	TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



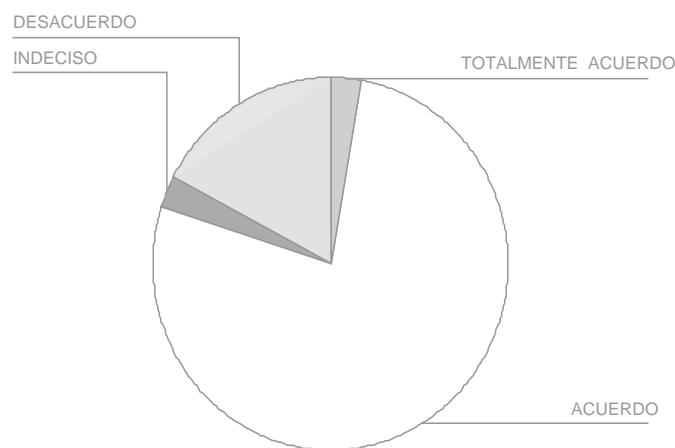
26. A mayor responsabilidad mayor autoridad.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	2	5.7	5.7	5.7
	ACUERDO	20	57.1	57.1	62.9
	INDECISO	13	37.1	37.1	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



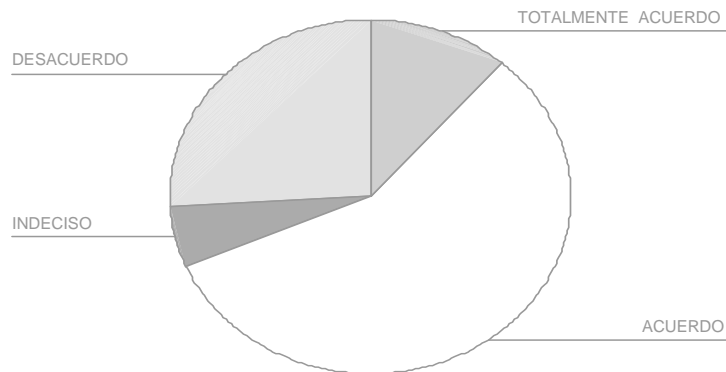
27. Se comunica a cada subordinado sus progresos en el trabajo,

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
ACUERDO	27	77.1	77.1	80.0
INDECISO	1	2.9	2.9	82.9
DESACUERDO	6	17.1	17.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	



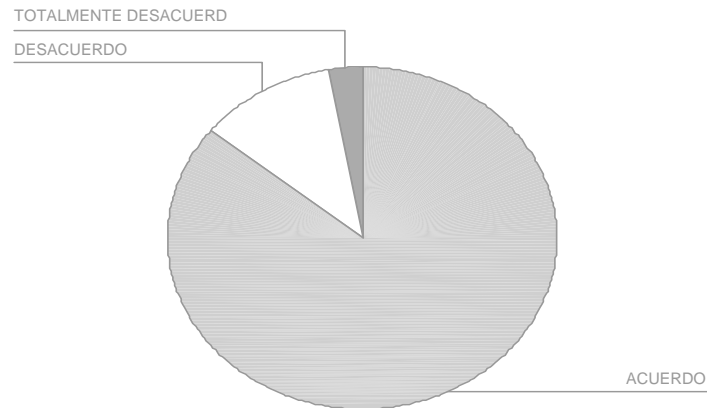
28. Se comunica a cada subordinado sus deficiencias y la manera de remediarlas.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
ACUERDO	20	57.1	57.1	68.6
INDECISO	2	5.7	5.7	74.3
DESACUERDO	9	25.7	25.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	



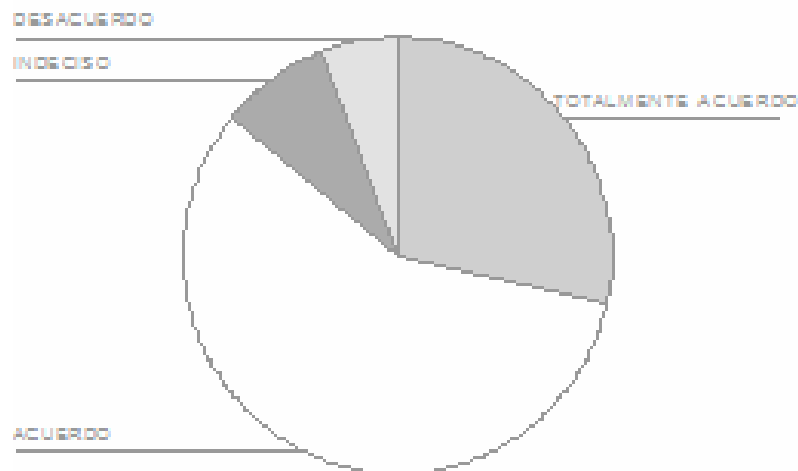
29. Se promueve el bienestar y el entusiasmo de los trabajadores.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid ACUERDO	30	85.7	85.7	85.7
DESACUERDO	4	11.4	11.4	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



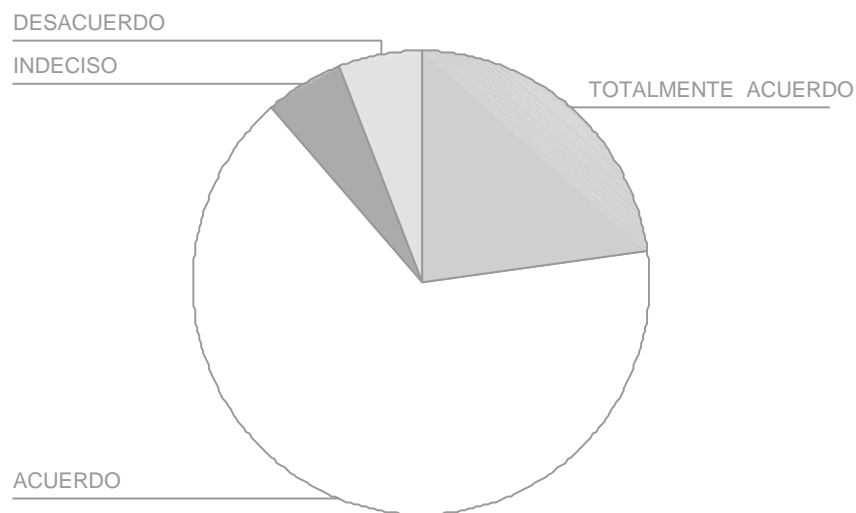
30. El liderazgo de la administración ayuda al personal a mejorar su desempeño.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	10	28.6	28.6	28.6
ACUERDO	20	57.1	57.1	85.7
INDECISO	3	8.6	8.6	94.3
DESACUERDO	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	



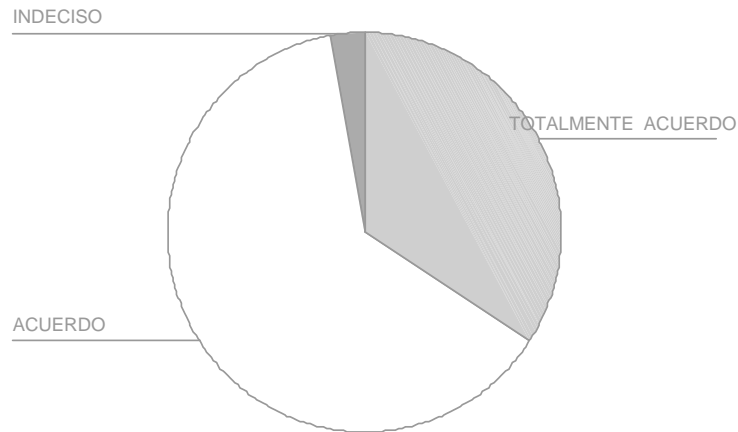
31. El liderazgo ejercido es el adecuado.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	8	22.9	22.9	22.9
	ACUERDO	23	65.7	65.7	88.6
	INDECISO	2	5.7	5.7	94.3
	DESACUERDO	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



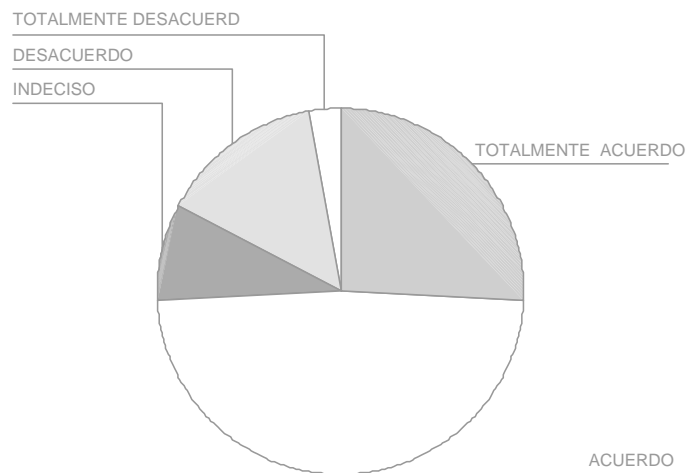
32. La empresa proporciona autonomía e iniciativa.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
	ACUERDO	22	62.9	62.9	97.1
	INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



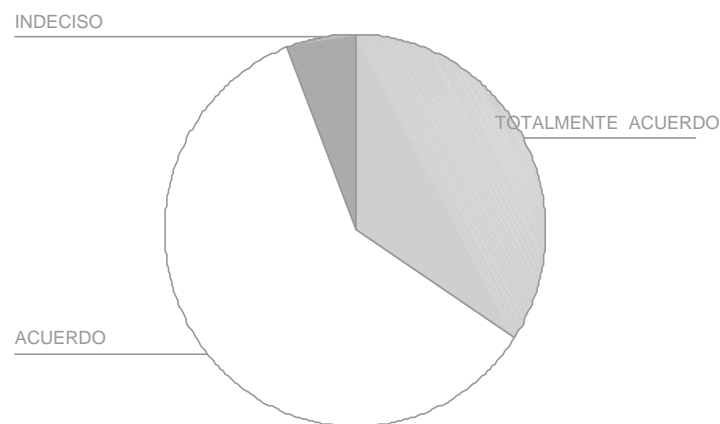
33. Los conflictos en la empresa se resuelven equitativamente.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	9	25.7	25.7	25.7
ACUERDO	17	48.6	48.6	74.3
INDECISO	3	8.6	8.6	82.9
DESACUERDO	5	14.3	14.3	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



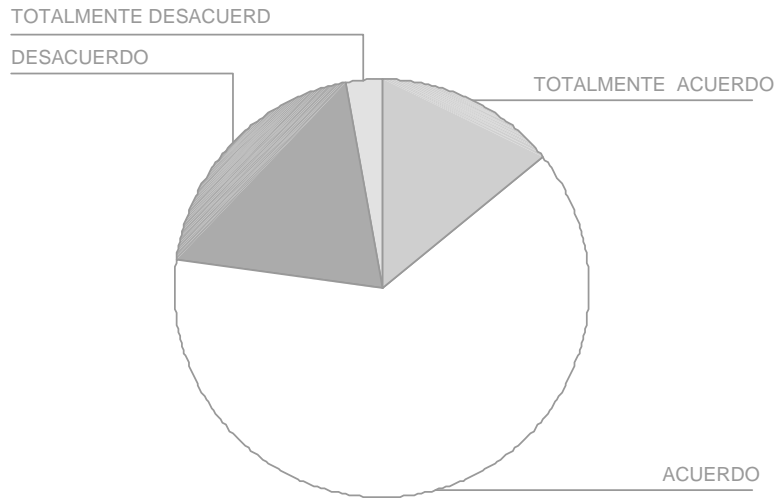
34. La base para resolver conflictos radica en restablecer la confianza entre los empleados.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
ACUERDO	21	60.0	60.0	94.3
INDECISO	2	5.7	5.7	100.0
Total	35	100.0	100.0	



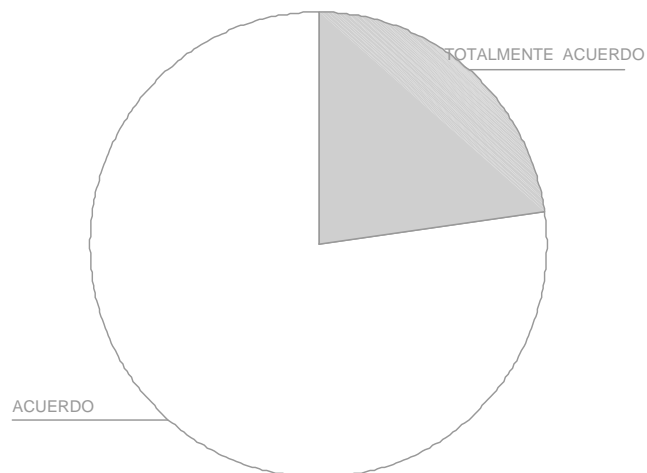
35. Existe disposición por parte del personal para lograr los objetivos de la organización

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	5	14.3	14.3	14.3
ACUERDO	22	62.9	62.9	77.1
DESACUERDO	7	20.0	20.0	97.1
TOTALMENTE DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



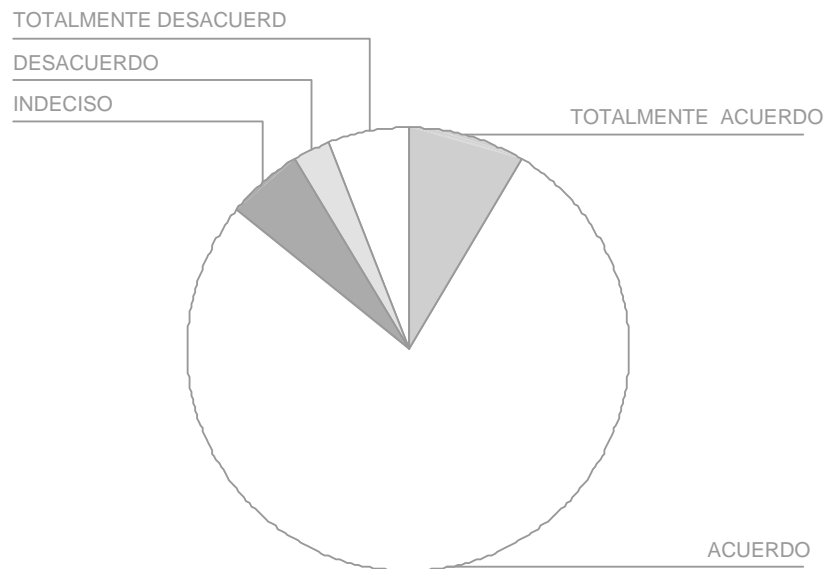
36. La empresa otorga al personal la oportunidad de demostrar sus habilidades

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	8	22.9	22.9	22.9
ACUERDO	27	77.1	77.1	100.0
Total	35	100.0	100.0	



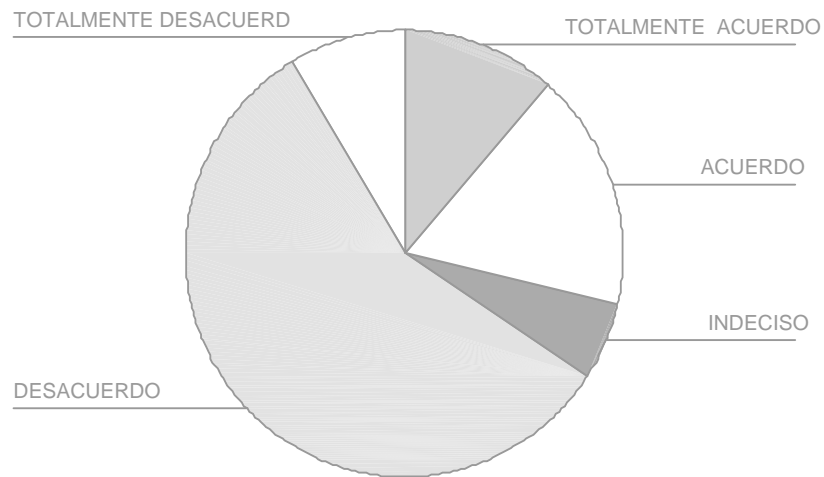
37. Se estimula la iniciativa de los empleados.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	3	8.6	8.6	8.6
	ACUERDO	27	77.1	77.1	85.7
	INDECISO	2	5.7	5.7	91.4
	DESACUERDO	1	2.9	2.9	94.3
	TOTALMENTE DESACUERDO	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



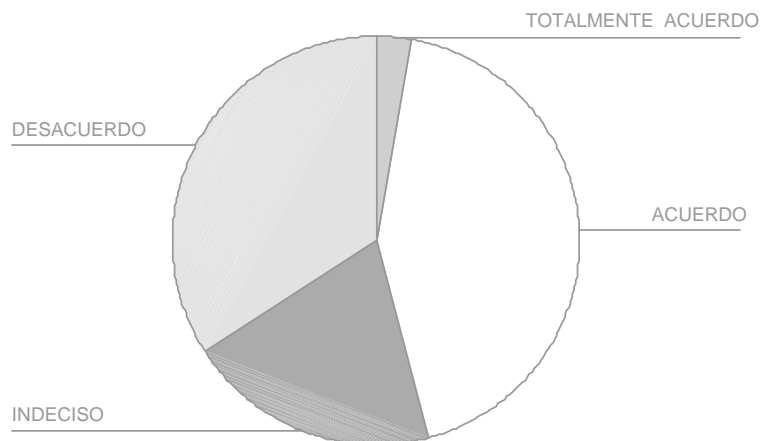
38. La empresa informa oportunamente cualquier disposición que pueda afectar al personal.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	ACUERDO	6	17.1	17.1	28.6
	INDECISO	2	5.7	5.7	34.3
	DESACUERDO	20	57.1	57.1	91.4
	TOTALMENTE DESACUERDO	3	8.6	8.6	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



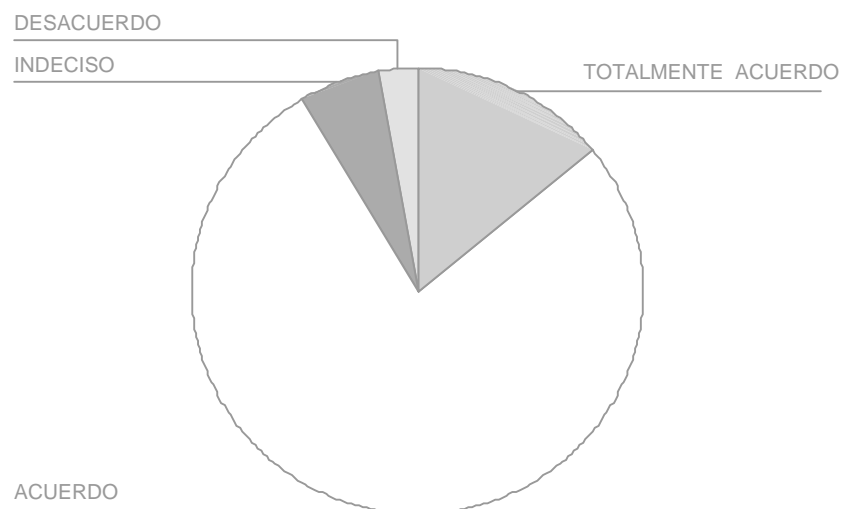
39. El trabajador puede resolver cualquier problema que se le presente.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	1	2.9	2.9	2.9
	ACUERDO	15	42.9	42.9	45.7
	INDECISO	7	20.0	20.0	65.7
	DESACUERDO	12	34.3	34.3	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



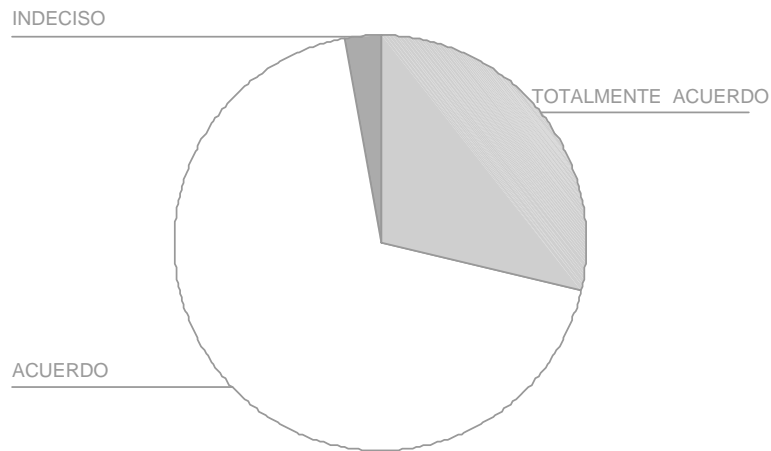
40. Cualquier conflicto puede resolverse si se le presta el tiempo y el interés adecuados

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	5	14.3	14.3	14.3
	ACUERDO	27	77.1	77.1	91.4
	INDECISO	2	5.7	5.7	97.1
	DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



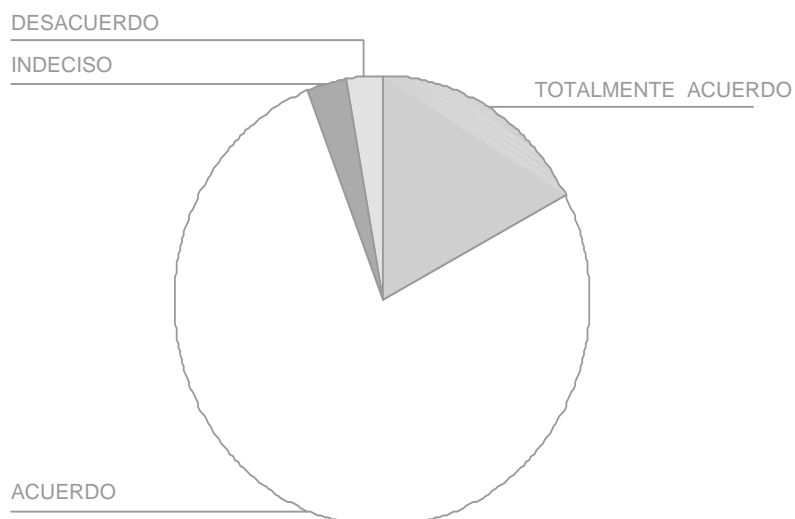
41. La lealtad por un grupo predispone por lo general a tener conflictos con otros grupos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	10	28.6	28.6	28.6
	ACUERDO	24	68.6	68.6	97.1
	INDECISO	1	2.9	2.9	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



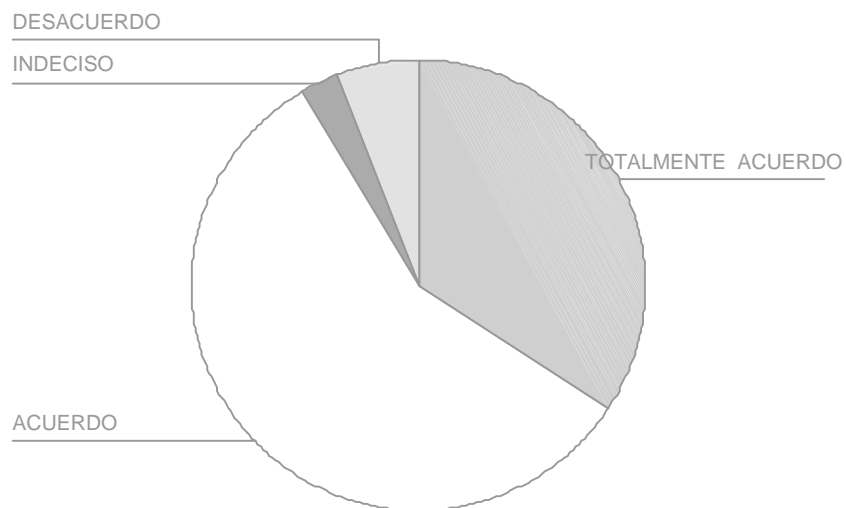
42. La persona encargada de resolver conflictos excluye la violencia para tal fin.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	6	17.1	17.1	17.1
ACUERDO	27	77.1	77.1	94.3
INDECISO	1	2.9	2.9	97.1
DESACUERDO	1	2.9	2.9	100.0
Total	35	100.0	100.0	



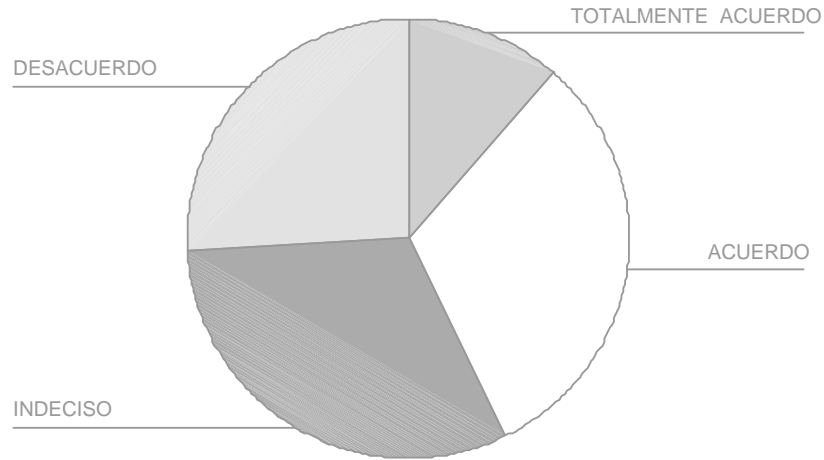
43. Se promueve la participación de las personas en la resolución de conflictos.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	12	34.3	34.3	34.3
	ACUERDO	20	57.1	57.1	91.4
	INDECISO	1	2.9	2.9	94.3
	DESACUERDO	2	5.7	5.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



44. La empresa otorga un trato justo, imparcial y cortés.

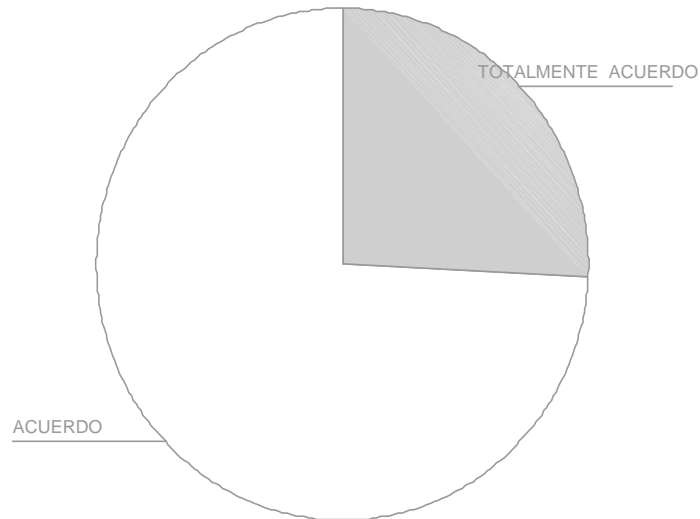
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	TOTALMENTE ACUERDO	4	11.4	11.4	11.4
	ACUERDO	11	31.4	31.4	42.9
	INDECISO	11	31.4	31.4	74.3
	DESACUERDO	9	25.7	25.7	100.0
	Total	35	100.0	100.0	



45. Se previene y elimina toda situación de malestar en el trabajo

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid TOTALMENTE ACUERDO	9	25.7	25.7	25.7
ACUERDO	26	74.3	74.3	100.0
Total	35	100.0	100.0	

previene y elimina toda situación de malestar en el t



6.9 CONCLUSIONES

En esta empresa de plásticos, las mujeres casi igualan a los hombres en número. La mayor parte del trabajo que se realiza es artesanal. El personal percibe un sueldo bajo que se mejora con el tiempo extra. Los supervisores de cada turno contabilizan el tiempo total de trabajo de cada obrero para efectos de pago. También se encargan de verificar la calidad del trabajo y vigilar que se cumpla con la producción.

En esta empresa es necesario establecer propósitos bien definidos por medio de plantearse objetivos a corto mediano y largo plazo. Si no se realiza lo anterior se frustra el desarrollo y llega un momento en que puede comenzar un retroceso que culmine con el fin de la organización. Hay que tomar en cuenta que nuestro país es inestable económicamente y esto no permite una planeación de largo plazo efectiva. Por lo que es importante evaluar todos los indicadores económicos y estar al tanto de lo que nos pueda afectar como organización.

La administración se diferencia de otras disciplinas o ciencias, porque busca la coordinación de actividades para obtener un mayor beneficio con un mínimo de recursos. Ahora, si estamos hablando de coordinar recursos materiales, humanos y de capital, debemos pensar que de todos los recursos al que se le debe dar prioridad es al recurso humano por ser el más importante, Pero se tiene que tomar en cuenta que se coordina de forma distinta a los otros recursos. Existe la diferencia de que el recurso humano tiene capacidad de pensar.

La rotación de personal es uno de los problemas más fuertes a los que se enfrenta la organización. Las rutinas de trabajo se rompen en lo que se capacita a otra persona para ocupar el lugar vacante, por lo que hay que tomar en cuenta las verdaderas capacidades del trabajador para colocarlo en el lugar adecuado o capacitarlo adecuadamente.

Si queremos crecer como empresa, es necesario trabajar y evaluar de qué forma puede aplicarse a las necesidades de las medianas empresas otro factor importante para cualquier organización, la calidad. La calidad no sólo la determinan, los recursos disponibles sino también la forma en que se aprovechan otro tipo de recursos. Se puede mejorar la calidad por un costo relativamente bajo y sin utilizar personal o equipo adicional y muy especializado.

Trabajar con personas es totalmente distinto a trabajar con ciencias exactas. En cambio en las ciencias sociales, nada está dicho, si una situación llega a repetirse, la solución que en ese momento funcionó, ya no va a resolverla nuevamente, porque las condiciones cambian y las personas también. Tal vez nos sirva como marco de referencia. No hay una sola regla para cada caso; cada uno tiene que resolverse de manera distinta, ya sea, combinando soluciones, o con distintas reglas, y es precisamente la experiencia, la capacidad de adaptación, los conocimientos adquiridos, la sensibilidad, etc., lo que nos darán la mejor solución del problema.

Un punto muy importante es que existe identificación por parte de los trabajadores con la empresa, esto permitirá que la comunicación se incremente también y por lo tanto exista quizás, una mayor tendencia a mejorar y permitirá una mayor efectividad en la identificación y solución de problemas.

El acceso a nuevas tecnologías y el mejoramiento de las técnicas gerenciales así como estrategias de producción tales como "Just-in-Time" mejorarán los aspectos de calidad y productividad, reduciendo así los costos por unidad y de inventario.

Una gerencia para Calidad Total (TQM). ISO 9000, estándares de calidad, permitirán fortalecer el diseño de los sistemas de calidad. y ayudarán a identificar los aspectos de calidad y productividad que deberán ser rediseñados en esta empresa.

Técnicas gerenciales como apoderamiento ("Empowerment") también ayudarán a capacitar y educar a los implicados en el logro de una alta calidad, lo que contribuirá a una reducción en los costos operacionales.

El liderazgo, el cambio y la motivación están íntimamente ligados con la Calidad, si estos factores son mal empleados, la problemática de la organización se acentuará y hará más difícil el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Bibliografía

- Aburto, M. (1990). **Administración por Calidad**. México, CECSA,.
- Arias, F. (1993). **Administración de Recursos Humanos**. México. Trillas 6ta edición
- Chiavenato, I (1994). **Introducción a la Teoría General de la Administración**. Ed. Mc Graw Hill
- Chiavenato, I. (1994). **Administración de Recursos Humanos**. México. Mc.Graw Hill.
- Chiavenato, **Introducción a la teoría general de la administración**. Ed. Mc Graw Hill
- Dessler, G, (1994). **Administración de Personal**. Prentice Hall, 6ta Edición, México,
- Feigenbaum, A. (1990). **Control Total de la Calidad**. México, CECSA,.
- Gilbreath, R (1989). **La Estrategia del Cambio**, ed. McGraw-Hill, Bogotá,
- Hernández y Rodríguez, S **Introducción a la administración**. Ed. Mc. Graw Hill
- Kast, F. (1988). **Administración en las Organizaciones**. Ed. Mc Graw Hill. México
- Keith Davis y Newstrom. (1998). **Comportamiento Humano en el Trabajo**
- McQuaig, J. (1997). **Cómo motivar a la gente**. Ed. Diana
- Munch G, L. (1997). **Fundamentos de administración**. Ed. Trillas
- Reyes P, A. (1994). **Administración Moderna**. Ed. Limusa
- Reyes P, A. (1994).. **Administración de empresas: Teoría y práctica**. Ed. Limusa
- Robles, G. y Alcérreca, C. **Administración un enfoque interdisciplinario**. Ed. Pearson
- Rodríguez, M. y Ramírez, P. **Psicología del mexicano en el trabajo**. Ed. Mc Graw Hill
- Rodríguez V, J. (1994). **Administración con enfoque estratégico**, Ed. Trillas
- Siliceo A., A. (1995). **Liderazgo para la productividad en México**, Ed. Limusa
- Stoner, A. J. (1994). **Administración**, Ed. Prentice Hall
- UNITEC (1997). **Administración**. Ed. UNITEC
- Velázquez M., G. (1996). **Administración con enfoque estratégico**. Ed. Trillas
- Velázquez M., G. (1996). **Humanismo en la administración**. Ed. Trillas
- Wherter y Davis, (1990). **Administración de Personal y Recursos Humanos**
-