

## 1. INTRODUCCIÓN

En los últimos años he escuchado, entre otras cosas, acerca de la importancia de la capacitación del trabajador en su área o campo de trabajo, de la importancia de ofrecer un óptimo servicio al cliente, de la importancia de ofrecer productos con altos estándares de competitividad y de la importancia de que nuestras empresas nacionales se incorporen a un mercado internacional. Considero que todos estos factores giran alrededor de un concepto fundamental: el de la calidad.

En estos dos últimos años he podido darme cuenta, a través de lecturas, conversaciones, mi propio trabajo y algunas clases de mis estudios de maestría en Psicología Laboral, que factores económicos (rentabilidad o costo/beneficio), factores tecnológicos (instrumentos sofisticados, precisos y útiles) y factores administrativos (procesos de ingeniería), cobran una importancia capital en la tendencia globalizante que el neoliberalismo impone.

Nuestro país y nuestras empresas e instituciones han tomado la filosofía del neo-liberalismo que, a partir de la firma del Tratado de Libre Comercio, influyó para que empezaran a ventilarse conceptos específicos e interconectados como los siguientes: Productividad, Competitividad, Eficiencia, Globalización, Modernidad y, por supuesto, CALIDAD TOTAL.

Esta manera de ver las cosas obliga a desarrollar e implementar nuevas estrategias económicas, tecnológicas y administrativas. En estos niveles no hay duda alguna de las estrategias aplicadas hasta el presente y su nivel de éxito logrado; sin embargo, nada de lo anterior puede aterrizar sin la participación de un factor que, desde la psicología, cobra capital importancia y que viene representado por el hombre mismo, es decir, el factor humano.

Un producto de alta calidad, así como un servicio tal, sólo pueden ser obtenidos con la ayuda del factor humano, y éste requiere un trato distinto a la hora de concretizar esa calidad altamente demandada.

Desde las nuevas estrategias tecnológicas para elevar la calidad ya viene inserta la presencia del factor humano, ¿de qué manera? De la implícita en las nuevas estrategias: el trabajador requiere capacitación y, por ende, se hace obligada una detección de necesidades y/o motivaciones.

Si adoptamos el esquema de Abraham Maslow (1908-1970) en el cual "las necesidades humanas pueden ordenarse en una jerarquía en que las materiales ocupan el lugar más bajo y básico, seguidas en orden ascendente por lo llamado necesidades de seguridad, sociales y egocéntricas y finalmente la auto-actualización" (Maslow, 1985), y si estamos conscientes de que en esta jerarquía, una necesidad más alta y menos básica no nos ofrece motivación a menos que todas las inferiores y más básicas hayan sido satisfechas, ¿sabríamos a ciencia cierta qué tipo de motivaciones exige un programa de calidad por parte de los trabajadores? ¿será cierto que la calidad se logra y/o se mantiene si los trabajadores se dan cuenta de que su empresa apareció en un artículo periodístico por haber logrado un premio a la calidad y a la excelencia?, es decir, ¿la necesidad de reconocimiento será suficiente para mover los hilos de la calidad?

El cumplir con los estándares de calidad en la producción de bienes y servicios requiere, por parte de los trabajadores, una serie de aspectos a cubrir, tales como mayor productividad, alta calidad en el producto, rapidez en el servicio, etc., y que si no se cumplen, pueden provocar reacciones desfavorables para el cumplimiento de dichos estándares de calidad.

En función de lo anterior, el presente trabajo se encamina a tratar de dilucidar aquellos aspectos psicológicos que pueden incidir tanto en la planeación como en el desarrollo y aplicación de programas de calidad.

## **1.1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA**

La tendencia actual de las empresas regiomontanas es producir (o reproducir) estrategias encaminadas a apuntalar un valor propio del neoliberalismo y que es la alta calidad de bienes y servicios. Muchas

empresas de la localidad se han abocado a aplicar rápidamente los lineamientos y requisitos que exige todo estándar de alta calidad.

Los trabajadores mexicanos de todos los niveles han sentido, directa o indirectamente, los efectos de estas tendencias hacia la calidad total y parece ser que las ventajas para todo el mundo son obvias: los indicadores objetivos señalan una mayor productividad, productos mejor acabados, rapidez en el servicio al cliente y una competitividad internacional respecto a los productos.

Los indicadores objetivos no dejan margen de duda: la calidad total es algo alcanzable sin detrimento a ningún nivel; ¿será realmente así? ¿cuáles serán los efectos psicológicos que los programas de calidad traen consigo en los trabajadores? ¿cuáles serán los requisitos que demandan los programas de calidad en la rama manufacturera?

## 1.2 JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

A mediados de los 80's empezaron a introducirse en México movimientos organizacionales tendientes a la calidad total y su enfoque trajo consigo cambios que involucraron a toda la organización, desde la Dirección hasta el personal de intendencia, todo ello con un objetivo: la satisfacción del cliente.

Ahora se busca que el producto y/o el servicio sea de suma satisfacción para el cliente, en menoscabo de particulares factores psicológicos involucrados en quienes recae el producto y/o servicio: el trabajador, ya que cuando éste se ve presionado o se siente tensionado por las exigencias del medio laboral-social, puede dar pie a la baja productividad, a los accidentes laborales, a las tardanzas, al ausentismo, a las malas relaciones interpersonales, y a un sin fin de situaciones que le restan calidad a su producción.

El conocer el impacto psicológico que provoca en el trabajador la implantación de altos estándares de calidad, nos permite detectar los futuros lineamientos a considerar en todo programa de calidad. Si el estrés es, por ejemplo, un elemento común en muchos trabajadores como reacción a las altas exigencias

de ejecución, esto nos permitirá evaluar y rediseñar un gradual proceso de ejecución. De esta manera el trabajador se sentirá tratado como un ser humano, no como un ente tecnológico o administrativo. La relación calidad-ser humano se vería beneficiada si detectáramos las reacciones o consecuencias psicológicas que se producen cuando un programa de calidad le es impuesto a un trabajador.

¿Qué ganamos con detectar los requisitos de un programa de calidad? En ocasiones éstos pueden ser tan elevados o inadaptados para las condiciones del ser humano, que llegan a producir en éste mismo, situaciones angustiantes que le impidan su plena realización como trabajador.

### **1.3 OBJETIVOS**

- I. Identificar los requisitos demandados de los programas de calidad en empresas de la rama manufacturera y que obtuvieron un premio de CALIDAD TOTAL.
- II. Detectar los efectos psicológicos percibidos por responsables de los programas de calidad.

### **1.4 DELIMITACIÓN DEL ESTUDIO**

El estudio se llevó a efecto bajo los siguientes lineamientos:

1. Toda empresa manufacturera del área metropolitana de Monterrey, que haya obtenido un certificado de calidad.
2. Fueron empresas que obtuvieron por primera vez un certificado de calidad.
3. Qué hayan obtenido su certificado durante el periodo 1989-1999.

## 1.5 LIMITACIONES DEL ESTUDIO

- 1) Un posible obstáculo que pudiera presentarse, sería el factor olvido que se puede dar en los reportes presentados por los responsables de los programas de calidad, a quienes se les aplicó la encuesta.
- 2) No hay escalas estandarizadas de estrés laboral en nuestro medio, por lo tanto, se obliga a dos decisiones:
  - a) Aplicarlo con un instrumento ajeno a nuestra cultura.
  - b) Diseñar un instrumento.
- 3) Podría presentarse el fenómeno de evaluación endogámica, esto es, la tendencia a resaltar lo óptimo de los programas de calidad.

## 2 MARCO TEÓRICO

En esta vida lo único perdurable y dinámico es el cambio. El mundo, desde sus orígenes, se está permanentemente transformando; pero actualmente; el ritmo de esas transformaciones en todos los lugares del planeta, ha tomado una velocidad vertiginosa.

### 2.1 UNA ÉPOCA DE CAMBIO

Grandes pensadores a nivel mundial afirman, aunque suene catastrófico, que actualmente se está viviendo en plena Tercera Guerra Mundial y que ésta, a diferencia de las anteriores, es una guerra comercial que no por ello deja de ser un enfrentamiento sin cuartel, donde están de por medio las economías de los países y en la que sólo sobrevivirán las empresas y naciones competitivas y sanas.

Esta nueva revolución comercial es, quizá, de mayor trascendencia que la anterior industrial y en ella están involucradas transformaciones tecnológicas que "han influido notablemente en el campo de acción y operaciones dentro de la empresa misma. Además de la creación de nuevos productos y de la estimulación de nuevos ciclos de mercado, la tecnología ha creado innovaciones adicionales que han modificado las operaciones en los negocios" (Harris, 1995).

En particular, en estos últimos años se han vivido cambios muy profundos en todas las áreas, tanto a nivel nacional como internacional, a tal grado que toda actividad está en constante evolución; incluso el hombre mismo tiene percepción distinta de los fenómenos y del entorno que le rodea. El procesamiento de la información es cada vez más dinámico y coadyuva a la agilización de la gestión administrativa. En los procesos productivos también se han dado cambios, ya que actualmente se diseñan esbeltos y versátiles, capaces de responder rápidamente a cualquier cambio en el entorno o a las expectativas del cliente o usuario. Esta flexibilidad les permite a las empresas responder tanto a las demandas masivas como a las preferencias económicas fuertes.

En este contexto, la práctica de la mejora continua adquiere una dimensión trascendental en la vida diaria. Sólo hay que precisar el hecho de que resulte imposible predecir los límites de estas transformaciones porque el cambio es permanente y evolutivo; es y será siempre una oportunidad de desarrollo en lo individual y en lo colectivo.

### **2.1.1 CONSECUENCIAS PARA MÉXICO**

En este país, al igual que en otros pueblos del mundo, el problema social más grave es, sin duda, la pobreza. A pesar de que el mundo entero parece tomar conciencia de ello, no todos conocen las causas que generaron tan abrumadora miseria (Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática, INEGI, 2000). Fenómenos como la inflación, la devaluación y la pérdida del poder adquisitivo han lastimado en

estos últimos años a todos los mexicanos; ante esta realidad no existe un solo acontecimiento que lo haya propiciado, como un solo individuo culpable de toda esta problemática. Todos hemos influido en mayor o menor medida porque todos conformamos nuestra cultura de servicio, la forma en la que se hacen las cosas, la manera que se interactúa y la forma de ser de cada uno.

La mayoría de las personas, durante años, ha trabajado con una limitada capacitación y una cultura de trabajo individualista, donde las mejores oportunidades generalmente no ha sido para el más apto, y tampoco se ha valorado el desempeño colectivo ni, mucho menos, el individual y esto ha conllevado a la siguiente realidad actual: " Los trabajadores se muestran cada día más insatisfechos con sus oficios" (Strauss y Sayles, 1995).

La insatisfacción de los trabajadores en las empresas se debe quizá al tradicionalismo que en esta época de cambios realmente no funciona. En estos tiempos, continuar con viejas costumbres sería catastrófico. Ante esta situación, es necesario aprender nuevos modelos y herramientas que han probado su eficacia, adaptándolas a esta realidad de cambios para que permitan con su aplicación ser competitivos, mediante inversiones en capital humano; al respecto, Arias Galicia (1990) señala lo siguiente: "Los seres humanos no son bienes de producción. Ciertamente, pero sus conocimientos y habilidades se asemejan a un bien físico de producción: se invierte en ellos por medio de la enseñanza, la educación, el adiestramiento, el desarrollo de aptitudes, etc. Esa inversión crea un potencial de producción, convirtiendo sus energías en productos; y al igual que en el caso de bienes físicos, hay razones para creer en el incremento de la capacidad productora como consecuencia de un incremento de las inversiones." Lo anterior conllevaría a un incremento, también, de la calidad.

## 2.2 UNA CULTURA DE CALIDAD = MAYOR COMPETITIVIDAD

Actualmente, cualquier consumidor busca siempre lo que satisfaga más sus expectativas cuando adquiere un artículo o un servicio. Es por ello que, para que puedan competir los productos y servicios nacionales con los extranjeros, deberán aumentar el grado de satisfacción en el consumidor.

Por lo tanto, la misión a cumplir será la satisfacción de las expectativas de cada cliente, la cual sólo se cumplirá cuando se le oferten productos y/o servicios de alta calidad, base fundamental para el éxito de una empresa que tenga visión de largo plazo.

Para lograr lo anterior, se requiere que, en lo que respecta a las organizaciones, éstas cuenten con una cultura, la cual "es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización. Implica la adquisición y transmisión de conocimientos, creencias y patrones de conducta en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es sumamente estable y no cambia rápidamente. Habitualmente impone el 'tono' de una compañía y establece reglas tácitas de comportamiento para la gente" (Koontz y Wehrick, 1998).

En el umbral del siglo XXI nace la gran oportunidad de hacer cambios convenientes para construir nuestra cultura organizacional hacia la calidad, promoviendo una más amplia posibilidad de desarrollo basada en la confianza en los trabajadores y en sus habilidades para contribuir a la mejora de los procesos y en el compromiso colectivo con el servicio; la cultura de calidad debe ser congruente con la historia, las costumbres, la idiosincrasia, la cultura social, el aprovechamiento de las virtudes del pueblo y el crecimiento de todas sus potencialidades.



## 2.2.1 EL CAMBIO HACIA LA CALIDAD

La única manera en que se puede lograr la calidad es haciéndola parte de cada uno de nuestros actos, esto es, una manera de ser y de vivir construyéndola a base de permanente actitud de mejora continua. Un cambio hacia la calidad es la tarea primordial no sólo de México, sino de todos los pueblos que están teniendo períodos de "transformación económica, social, científica, tecnológica y política. Cualquiera que sea el futuro que espera a nuestro mundo, es patente que tienen que ocurrir cambios muy rápidos y decisivos" (Frech, Crutchfield y Ballachey, 1985).

La transformación económica, social, científica, tecnológica y política que caracteriza actualmente a nuestro mundo debe concientizarnos, como mexicanos, en cuanto a la necesidad de un cambio en nosotros mismos, y ese cambio individual y/o social nos dirigirá a una cultura de calidad, no sólo patrimonio nacional, sino también competitiva en nuestro trabajo.

Sólo con el convencimiento absoluto de emprender el cambio y cumpliendo cada quien con sus responsabilidades se podrán alcanzar los objetivos como personas, como empresas y como nación, entendiendo el concepto de objetivo como lo indica la siguiente cita: "La palabra objetivo proviene de dos raíces: jactum, que significa lanzado y la preposición ob: hacia. Implica esta etimología, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa. Pueden considerarse por ello, como sinónimo de objetivo, las palabras metas, goles y estándares, y, sobre todo, fines" (Reyes Ponce, 1989).

Objetivos y actitudes van enlazados en la búsqueda del éxito por la calidad, el cual se centra, precisamente, en las actitudes que cada elemento de una organización o grupo disponga y las coordine eficazmente con la de sus compañeros.

## 2.2.2 LA CALIDAD EN LAS ORGANIZACIONES

Para implantar la calidad total en las organizaciones, es necesario centrar la atención en la gente y no sólo en el capital, esto es, respetar tanto a las personas que adquieren un producto y/o servicio, como a los trabajadores que lo hicieron posible.

En el movimiento a la calidad todos los sectores del país deben participar, y para iniciar este cambio hacia la calidad total es imprescindible conformar primero la calidad humana, porque es evidente que nadie puede dar lo que no tiene o hacer lo que no sabe.

Antes que cualquier otra cosa, todos los individuos deben encausarse en esta gran tarea, porque de nada sirven los sistemas, los métodos o las máquinas si quien los va a aplicar o manejar no sabe, no puede o no quiere hacerlo. Es por eso que para que se logre la calidad total se requiere, en primer término, la calidad de la gente.

Resulta imperativo e impostergable, en nuestro país, educar, preparar y capacitar más y mejor a los empleados en los siguientes aspectos: profesional (técnico), humano (desarrollo personal) y cívico-social (valores), entendiendo al empleado como la persona que realiza funciones de cualquier tipo para una empresa o gobierno.

## 2.2.3 EL COMPORTAMIENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES

El hombre, por naturaleza, es un ser necesitado y pocas veces logra un estado de completa satisfacción; sus necesidades varían conforme satisface un deseo y, al lograrlo, otra necesidad se coloca como prioridad.

En el caso del comportamiento del individuo en las organizaciones, Hampton, Summer y Weber (1973) señalan lo siguiente: "Cuando un individuo se presenta por primera vez a trabajar en una organización, trae

consigo un cúmulo de energía o potencial para desarrollar en su trabajo y varias necesidades o motivaciones que lo predisponen a liberar su potencial y energía o a comportarse de determinadas maneras, las que cree que pueden satisfacer sus necesidades".

Las necesidades y/o motivaciones pueden conducir a un individuo a buscar la satisfacción de las primeras, y esto sucede en cualquier ámbito de la vida, es decir, el individuo siempre buscará aquellos incentivos que satisfagan sus necesidades.

En las últimas décadas el comportamiento humano en las organizaciones ha cambiado notablemente. El avance tecnológico nos mantiene en constante tensión (estrés), situación que impulsa al trabajador a estar alerta, en constante afán de capacitación para no correr el riesgo de perder su empleo.

La introducción de Programas de Calidad, Calidad Total, Excelencia, Mejora Continua, Productividad, etc., constituyen términos cotidianos en el ámbito laboral: sin embargo, ¿cómo han sido recibidos estos programas de mejora para el empleado? ¿qué situaciones personales han sido estructuradas y/o reestructuradas? ¿a qué presiones se ha expuesto? ¿en qué medida ha afectado su relación interpersonal y/o familiar? son interrogantes que merecen ser atendidas.

Todo cambio genera, en mayor o menor medida, cierta incertidumbre que puede traducirse en angustia, tensión y miedo, porque la capacidad de cada uno de nosotros va a influir en nuestro grado de adaptación a las exigencias actuales, de donde no siempre salimos bien librados. La necesidad de experiencias de aprendizaje que nos liberan de la incertidumbre está implícita en las siguientes palabras: "Los miembros individuales de cada sociedad, no obstante, difieren en la manera en que ejecutan aun las conductas más uniformadas. En todas las sociedades, algunas personas son más favorecidas que otras con respecto a aquellas cualidades que los prójimos aprecian. Algunos tienen más inteligencia o más capacidad artística o mayor fuerza física. En toda sociedad, algunos hombres son más osados, algunos más seguros que otros. Tales variaciones pueden deberse a diferencias en las dotes innatas o en las experiencias y condiciones de aprendizaje" (Newcomb, 1986).

La incertidumbre y el estrés, entonces, son resultado de las variaciones humanas en base a la carencia de habilidades innatas y/o experiencias de aprendizaje, capacitación y adiestramiento.

Por otro lado, el estrés tiene su origen, específicamente, en una serie de factores impredecibles que provocan en el ser humano una reacción, a través de la cual intenta adaptarse lo mejor posible a una situación nueva y que no es otra cosa que una reacción fisiológica y bioquímica de un organismo que busca equilibrio "por causa del aumento de tensión" (Mussen, Conger y Kagan, 1995)

El término estrés posee dos acepciones: "1. Sobreactivación, que se produce como consecuencia de una estimulación negativa o ante la expectativa de ésta (presencia de una señal) y que antecede a la respuesta de escape, en el primer caso, y a la de evitación, en el segundo. Posee una funcionalidad adaptativa o de supervivencia en la medida en que prepara al organismo para responder frente al peligro. En este sentido, podría utilizarse como sinónimo de la palabra miedo o ansiedad normal. La versión patológica de esta aceptación se traduce en un nivel de activación desproporcionado a la gravedad del estímulo (ansiedad patológica) o inútil, como en el caso de la fobia, es decir, ante una expectativa falsa. 2. Tensión nerviosa excesiva, resultado de un desequilibrio entre las demandas del entorno y la capacidad del individuo para satisfacerlas. Conlleva una serie de reacciones psicósomáticas, como las cefáleas o las gastrointestinales (gastritis, úlceras, etc.), pudiendo incluso derivar en algún tipo de trastorno psicológico" (Sánchez Cerezo, 1995).

### **2.3 EL ESTRÉS LABORAL**

El estrés tiene su propia forma y características, pero ninguna causa en particular se aplica generalmente a las tensiones que tenemos en la vida diaria y respecto a este tema, (Milkovich y Boudreau, 1994) realizaron una investigación cuyos resultados fueron los siguientes: "Este tema recibe bastante atención, por lo menos en la prensa popular. Es un área de estudio complicado porque lo que una persona encuentra

estresante, otra lo puede considerar estimulante... Un punto de vista acerca del estrés lo relaciona con el control: la incapacidad para tomar las decisiones propias o el uso de una escala de habilidades. Es un estudio médico reciente se pasó la popular imagen del ejecutivo bajo el efecto del estrés y se encontró que los trabajadores en labores que combinan una demanda psicológica alta con un bajo control de decisión, son aproximadamente cinco veces más propensos enfermedades coronarias que quienes tienen más control sobre sus trabajos”.

Por su parte, Strauss y Sayles, (1985) definen el estrés como “tensión emocional... que acelera el ritmo del corazón y la respiración, lo que con el tiempo lesiona el organismo”.

Considerando el estrés como tensión emocional, Koontz y Wehrich, (1998) lo definen como: “Una reacción adaptativa mediada por diferencias y/o procesos psicológicos individuales, esto es, consecuencia de una acción, situación o suceso externo (en el entorno) que impone excesivas exigencias psicológicas y/o físicas a una persona”. Esta es la definición de estrés que más se acerca al trabajo.

Las personas que se encuentran sometidas a tensiones emocionales o estrés tienden a abandonar el empleo como respuesta de huida, acción en la cual se encuentran inmersos factores tanto internos como externos a la organización; entre los factores internos se encuentran: “la selección de personal y método de asignación en el trabajo deficientes; fatiga, insatisfacción y actitudes negativas de los trabajadores” (Arias Galicia, 1990).

Los factores externos que contribuyen al estrés/huida del trabajador se refieren tanto a una vivienda inadecuada, las enfermedades y los accidentes, puesto que el trabajador lleva el estrés laboral hasta su hogar.

Según Arias Galicia, (1990), “La impuntualidad constituye una forma indirecta de manifestar la insatisfacción”, y de aquí se puede deducir que antes del ausentismo total se presenta la impuntualidad, y de aquí se podría deducir también que cuando el trabajador comienza a ser impuntual en su trabajo, la organización podría aprovechar para conversar con él para conocer el motivo de su insatisfacción o tensión

emocional, con el propósito de modificar el ambiente de trabajo para evitar el ausentismo, pero al no darse esta interacción organización-individuo, se presentan muchas situaciones de estrés laboral.

### 2.3.1 TIPOS DE ESTRÉS LABORAL

Los tipos y situaciones de estrés laboral están presentes en las organizaciones que piensan en sí mismas y no en sus trabajadores como seres humanos, situación a la que Arias Galicia, (1990) denomina "la organización contra el individuo" y al respecto, el autor señala lo siguiente (1990): "Las organizaciones de trabajo requieren de sus miembros que se comporten de una forma inmadura. De acuerdo a las reglas de la administración, el medio de las empresas requiere que las personas que laboran ahí:

- a) Tengan un mínimo control sobre su trabajo y su medio.
- b) Sean pasivas, dependientes y subordinadas.
- c) Tengan una perspectiva muy corta del tiempo.
- d) Sean inducidas a apreciar y perfeccionar el empleo de habilidades superficiales y
- e) Rindan un determinado nivel de producción, bajo condiciones que producen desajustes psicológicas".

Entre las responsabilidades de los administradores está el considerar entre sus planes de trabajo la motivación del empleado, su satisfacción laboral, su involucramiento organizacional, porque al no tomar al ser humano como parte básica para el desarrollo de su empresa, ésta puede debilitarse.

La satisfacción laboral está relacionada con el comportamiento en el trabajo en los siguientes aspectos: calidad y cantidad de producto, así como cooperación, que a su vez se relacionan directamente con el esfuerzo y el propósito. Estos dos últimos aspectos se engloban bajo el título de motivación.

### 2.3.2 LA SATISFACCIÓN LABORAL Y LA ELIMINACIÓN DEL ESTRÉS

La satisfacción también se vincula con el agrado o desagrado respecto al empleo y se manifiesta a través de señales como accidentes, alegrías, retardos, ausentismo, rotación de personal, etc.

Otra área de igual importancia a nivel administrativo lo constituye la comunicación, la cual ha fallado hasta por "las ideas preconcebidas... acerca de que los trabajadores o son lerdos, lentos o haraganes" (Strauss y Sayles, 1995).

Los trabajadores anhelan conducción, capacitación y adiestramiento para salir del estrés en el que viven y laboran insatisfactoriamente. El ideal de la organización es una perfecta comunicación, pero la realidad es que los directivos tienen estereotipos mentales en los cuales han encasillado a los trabajadores y esto imposibilita una comunicación eficaz.

A pesar de los prejuicios de muchos directivos, debe haber un flujo de información de doble vía, en la cual los administradores escuchen a los integrantes del equipo de trabajadores y, al mismo tiempo, los mantengan informados de sus intenciones. Los administradores del mundo de hoy enfrentan el hecho de que cada vez habrá más ocasiones en que deben estar preparados para cuestionar a las personas sobre asuntos que están fuera del centro de trabajo y provienen del entorno social del individuo.

Deming (1998) señala que "el regreso al ser humano como lo valioso, las verdaderas joyas de la corona en una institución es la gente; administrador o dueño de empresa que no entienda este axioma tiene garantizada la bancarrota de su empresa, independientemente del giro al que esté dedicado".

Es importante y esencial que las exigencias del mercado respeten la salud integral del ser humano; adaptando programas que le permitan al trabajador moderno de la actualidad seguir disfrutando de sus áreas básicas, personales, familiares y sociales. El American Institute of Stress (1997) localizado via Internet, reporta que entre el 75 y el 90% de las visitas al médico y entre el 60 y 80% de los accidentes laborales están relacionados con el estrés.

Para que surja un cambio en la actitud del hombre, una condición fundamental es la confianza. Sin confianza, las personas se sienten amenazadas, no valoradas, desplazadas y, en ocasiones, esto puede reflejarse en la poca responsabilidad laboral, en la falta de cooperación, en la mala comunicación y en las malas relaciones interpersonales.

Por lo anterior, los administradores deben buscar la participación de su personal, compartir objetivos, es decir, establecer metas claras que le permitan al personal asegurarse de que están canalizando adecuadamente sus energías para ayudar al logro de los resultados de la empresa y de esa manera están contribuyendo a su engrandecimiento.

Sin embargo, la resistencia al cambio sigue latente y, sobre esto, José de la Cerda Casténum (1998) sugiere lo siguiente:

"Busque la participación de su personal, comparta con ellos lo que deba compartir, invítelos a aportar ideas que contribuyan a hacer mejoras... escúchelos atentamente, puede haber sugerencias muy valiosas en sus comentarios... Averigüe por qué se resisten al cambio y, junto con ellos, trate de encontrar la mejor alternativa... confróntelos constructivamente, buscando que el resultado final sea mutuamente beneficioso... deles la oportunidad de expresar sus sentimientos".

La revista Expansión, en su número 19 del mes de noviembre de 1992, presentó los siguientes resultados de una investigación sobre la calidad de las empresas mexicanas realizadas en 292 de éstas: las 292 empresas dirigen primordialmente su atención a la capacitación del personal; en segundo término, a la evaluación del desempeño y su reconocimiento; en tercer lugar, se dirigen a la satisfacción del personal en cuanto a la calidad de vida en el trabajo; en cuarto lugar, su preocupación se dirige a la seguridad, trato y salud en el trabajo; el quinto y último lugar de atención está relacionado con el grado de involucramiento empresas-personal.



## **2.4 IMPACTO Y EFECTOS DE LA TECNOLOGÍA**

El impacto de la tecnología es visible en los nuevos productos, maquinarias, herramientas, materiales y servicios implicados en las empresas; entre los beneficios de la tecnología pueden citarse los siguientes: una mayor productividad, más altos niveles de vida, una mayor disposición del tiempo libre y una mayor variedad de productos. Sin embargo, el impacto de la tecnología originan otros efectos y en este apartado se abordará su impacto en la sociedad, en la economía, en los negocios, en la industria, en los trabajadores, en los administradores y en las prácticas y políticas de la fuerza del trabajo.

### **2.4.1 EN LA SOCIEDAD Y EN LA ECONOMÍA**

Una sociedad es una gran agrupación de individuos relacionados entre sí de alguna manera para formar una comunidad y sin importar que tan estrecha sea esa relación, los individuos que la forman tienen intereses y nexos en común. Dentro de la sociedad existe una estructura económica que controla la producción, la distribución y el consumo de la riqueza de la misma.

La tecnología influye en muchos aspectos en la sociedad y en la economía, y una de sus finalidades básicas es proporcionar nuevos productos para consumo de los individuos. En las sociedades en las que se ha permitido que la tecnología progrese plenamente es mucho mayor la diversidad y calidad total de productos disponibles para el consumidor y la disponibilidad de artículos procesados es mucho más completa que en aquellas sociedades donde la tecnología no ha llegado a un alto grado.

Esta disponibilidad de artículos procesados ilustra otra de las consecuencias de la tecnología: "La aplicación de las innovaciones tecnológicas, por lo general provoca un incremento en la capacidad de proporcionar productos manufacturados a los individuos dentro de la sociedad" (Harris, 1995). Otro efecto socioeconómico del progreso tecnológico ha sido su influencia sobre el índice de empleo y los efectos de

la tecnología sobre el empleo han estado sujetos a muchas controversias. En la economía norteamericana, por ejemplo, las fases iniciales de la industrialización se consideran típicamente como la creación de más trabajos para más gente pero también conllevaron a efectos en los niveles de capacidad de los trabajadores.

Algunos observadores del cambio tecnológico han manifestado la creencia de que la automatización tiende a ser más a crear que a eliminar trabajos y que el efecto más negativo que experimentó la automatización fue la distribución temporal del trabajador técnicamente obsoleto. En otras palabras, algunos trabajadores perderán sus empleos porque no son capaces de satisfacer los nuevos requisitos, pero éstos serán reemplazados por otros más capaces. Esta posición de reemplazar trabajadores por otros más capaces sugiere que, a largo plazo, el empleo será mayor debido a la aplicación de técnicas automatizadas en capacitación y adiestramiento.

Sin embargo, un efecto negativo de la tecnología es la preocupación de los trabajadores en cuanto a que "en el futuro se necesitará menos gente para desempeñar el trabajo productivo de una sociedad, porque un solo individuo podrá incrementar su producción lo suficiente como para efectuar el trabajo de otros" (Megginson, 1972). Según Megginson, (1972), el incremento de la productividad individual tendrá efectos significativos sobre el desempleo, sobre el número de días y semanas de trabajo y sobre los patrones de ocio del individuo; otro autor (Harris, 1995) afirma que "el desempleo tiene efecto especialmente sobre aquellos trabajadores no capacitados o semicapitados, pero también sobre algunos trabajadores profesionales".

No obstante lo anteriormente expresado, la tecnología se debe considerar como un innovador y modificador del comportamiento humano, dado que tiene la facilidad de proporcionar nuevos productos, de incrementar capacidades y variedades de producción, de reducir los costos y, por consiguiente, de bajar los precios al consumidor y la capacidad de modificar la composición de la fuerza de trabajo (en cantidad y calidad).

Puede decirse que la tecnología crea fronteras para la experiencia humana, porque, con mucha frecuencia, la tecnología se adelanta a los valores de la sociedad y presiona para la aceptación de nuevas formas y nuevas ideas.

#### **2.4.2 EN LOS NEGOCIOS Y EN LA INDUSTRIA**

Dentro de una empresa, la tecnología ha influido notablemente en el campo de acción y de operaciones; además de la creación de nuevos productos y de la estimulación de nuevos ciclos de mercado, la tecnología ha creado innovaciones adicionales que han modificado las operaciones en los negocios. Las innovaciones adicionales se refieren, específicamente a las siguientes: "la introducción y utilización de computadoras electrónicas, la aplicación de la instrumentación y automatización para procesar industrias, la utilización de elementos de control para herramientas y equipo, avances en la tecnología de la comunicación, todas las mejoras en maquinaria, la mecanización en el manejo de materiales, los nuevos procedimientos en el procesamiento del metal, progresos en la rapidez y facilidad de transportes y mejoramiento en el poder de producción" (Harris, 1995).

En otras palabras, la tecnología acerca a las empresas a la calidad total no sólo en su productividad, sino también en cada área representada.

#### **2.4.3 EN LOS TRABAJADORES**

Aunque es muy importante lo expresado anteriormente, es decir, un panorama general de los resultados de la innovación tecnológica sobre la sociedad vista como un todo, lo que compete a este trabajo es conocer lo que le ocurre a la gente en el trabajo como resultado de la tecnología.

Las innovaciones tecnológicas han tenido una influencia significativa sobre el ambiente, las relaciones, las responsabilidades de trabajo y sobre la naturaleza y número de los trabajos disponibles, ya que "la ciencia produce conocimientos mientras que la tecnología hace uso de ellos" (Koontz, 1998). En los siguientes apartados se hablará del impacto que ha tenido la tecnología en los trabajadores según las distintas etapas del proceso de producción.

#### **2.4.3.1 DURANTE LA ETAPA ARTESANAL**

Nuestra etapa actual de desarrollo tecnológico es el resultado de la evolución de las innovaciones que, a través de la historia, el hombre mismo ha realizado en su vida laboral. El período inicial de desarrollo se conoció como "la época de la artesanía y hubo un largo lapso en que las labores eran más bien simples y la gente realizaba sus propios trabajos" (Harris, 1995).

En la etapa artesanal vinieron los primeros colonizadores de América; estas gentes trabajaban la tierra, construían sus casas, confeccionaban su ropa, elaboraban sus propias medicinas rudimentarias y desempeñaban otras tareas, utilizando sus recursos y conocimientos limitados.

Los trabajadores de la etapa artesanal eran hombres comunes, no especialistas sino aprendices de todo y oficiales de nada ya que simplemente trabajaban para sobrevivir, sin que en su mente estuvieran la idea de una competencia empresarial ni la de una globalización mundial.

En la etapa artesanal, los trabajadores sufrieron muchas frustraciones debido a las limitaciones en las que trabajaban, pero obtuvieron satisfacciones por las cosas que lograban y por el desarrollo y refinamiento de sus aptitudes. Según López Rosado (1989) los hombres primitivos "producían todas las cosas por sí mismos para satisfacer sus necesidades; no había división del trabajo; después cada hombre produjo uno solo o unos cuantos tipos de satisfactores; los cuales cambiaba con los producidos por sus semejantes; ésta es la división del trabajo en sentido simple".

Por otro lado, la familia llegó a ser una unidad económica durante la etapa artesanal y colonial de la Edad Media; "estas familias coloniales no se encuentran en la fase de la maquinofactura, pero tienen moldes para hacer velas y el alumbrado se produce para ser empleado en la propia casa de familia. En su propia tienda. Hay en ella prensas e instrumentos para fabricar el vino; hay utensilios para preparar la cera, se trabaja la cerveza, se confeccionan los trajes. Todo esto en el gran taller familiar, en la industria casera" (Agramonte, 1985). En conclusión, los trabajadores de la etapa artesanal llegaron a tener la oportunidad de ser autosuficientes y con mucha frecuencia trabajaban en condiciones de reto consigo mismos.

#### **2.4.3.2 DURANTE LA ETAPA DE LA MECANIZACIÓN**

Después de la etapa artesanal vino la época de la mecanización, en la que se descubrieron nuevas fuentes de energía y nuevos métodos para controlarla.

La etapa de la mecanización fue el período en el que las máquinas reemplazaron el trabajo del hombre, y fue en esta época que tuvo lugar un suceso de particular importancia: se inició la especialización en el trabajo. A la mayoría de los trabajadores se les asignó una cantidad limitada de trabajo, o como señala López Rosado (1989), "una milésima de oficio".

En la etapa de mecanización ya los hombres no ejecutan tareas individuales, sino que existe "una descomposición del proceso de elaboración del producto en varias operaciones simples para su distribución entre varios individuos y su ejecución simultánea" (López Rosado, 1989). Esta división del trabajo aumentó la fuerza productiva y la habilidad del trabajador; con ella se inicia la solidaridad social, y una característica de la etapa de la mecanización es la siguiente: "La división del trabajo y la especialización no cohiben la personalidad de cada uno; la desenvuelven y afirman" (López Rosado, 1989).

Otra característica de la etapa de la mecanización es la solidaridad cooperativa que se da entre los trabajadores, además de la solidaridad mecánica, la cual eliminó algunos de los aspectos indeseables y tediosos de los deberes del trabajador típico, pero con frecuencia la máquina la situaba en condiciones de trabajo poco atractivas, pues de debía trabajar al ritmo de la máquina y no al ritmo que preferiría cada trabajador.

### **2.4.3.3 DURANTE LA ETAPA DE LA LÍNEA DE ENSAMBLE**

A la etapa de la mecanización le siguió la de la línea de ensamble, la cual todavía existe. La etapa de la línea de ensamble "estuvo y está caracterizada por el trabajo de una persona situada ante una banda de transmisión que se mueve en una línea continua. Cada trabajador a lo largo de la línea desempeña el producto final" (Harris, 1995).

La línea de ensamble es la etapa en la que los trabajadores se integraron más estrechamente a lo largo de bandas de transmisión y líneas de ensamble; esos avances ofrecían algunos beneficios para los trabajadores, ya que éstos no tenían que realizar tareas pesadas y desagradables. También se mejoraron muchas condiciones de trabajo y los salarios aumentaron significativamente; los trabajadores, como consumidores, se beneficiaron también con el incremento general de la productividad y por la baja de los costos de producción unitaria.

Sin embargo, la época de la línea de ensamble trajo consigo un primer grado de estrés en el trabajador. Harris (1995) señala que "del 65 al 71% de los trabajadores de producción en las industrias de cuero, aserraderos, refinerías, industrias automotrices y de acero y hierro afirmaron que les gustaría comenzar sus carreras de trabajo en otro tipo de empleo. El 59% de todos los demás trabajadores fabriles investigados indicaron preferir una línea diferente de trabajo. El menor porcentaje de trabajadores que mostraron deseos de empezar nuevamente con una ocupación diferente fueron los empleados de las

impresoras (36% deseaban el cambio), ya que ésta es un área donde se requieren mayores aptitudes del trabajador y que brinda mayor libertad e independencia de lo que se acostumbra en otras industrias”.

La investigación de Harris vino a corroborar lo que los sociólogos Leonard Broom y Philip Selznick, habían señalado en 1963: la enajenación e insatisfacción de los trabajadores. Broom y Selznick, (1963), en su comentario de la insatisfacción que sienten muchos trabajadores industriales, afirmaron que “los más enajenados son los que trabajan en la línea de ensamble. Los motivos de esta enajenación provienen del factor de que su trabajo les niega control y significado y que la atmósfera social de una gran planta de ensamble intensifica su sentimiento de aislamiento”. Parece ser que la mecanización y la línea de ensamble inhiban las actividades del grupo informal de trabajo y que los deberes del trabajo pierden significado y reducen las responsabilidades reales. Los trabajadores de la línea de ensamble tienen menos oportunidades de interactuar socialmente, ya que el número de personas con quienes puede haber una interacción se reduce notablemente.

Otro autor, Robert Blauner, (1974), hace notar la insatisfacción de los trabajadores que desempeñan trabajos mecanizados y coordinados, “ya que pueden presentarse la impotencia, la insignificancia, el aislamiento y la autoenajenación”.

Tratando de definir los términos de Blauner, se puede decir que un trabajador se siente impotente cuando se percibe como un objeto o se vuelve un objeto controlado y manipulado por otras personas o por un ambiente impersonal y cuando no puede defenderse a sí mismo para cambiar o modificar esta situación o dominación. La insignificancia sobreviene en el trabajador cuando las responsabilidades laborales no se relacionan con metas y propósitos concretos de su vida.

El aislamiento se produce cuando el trabajador se separa de contactos socialmente deseables y la autoenajenación surge cuando el individuo no está realizando sus propias metas y puede estar perdiendo su autoestimación.

Cabe señalar, sin embargo, que la importancia, la insignificancia, el aislamiento y la autoenajenación son posibles bajo la mecanización y coordinación tecnológica, aunque no existe una relación absoluta que fuerce este resultado.

Otro aspecto dañino en estas etapas de innovación tecnológica puede ser el hecho de que se requieran menos aptitudes de los trabajadores para desempeñar sus trabajos, porque el desarrollo de las aptitudes es fuente de orgullo para el trabajador; por lo tanto, los trabajos que requieren poca o ninguna habilidad pertenecen al status bajo y no alientan el orgullo y el prestigio personal del trabajador.

#### **2.4.3.4 DURANTE LA ETAPA DE AUTOMATIZACIÓN**

Por su parte, los efectos de la automatización guardan relación con el aumento del nivel de la tecnología, puesto que las máquinas y computadoras se han vuelto más necesarias para la producción. En las industrias en que se ha aceptado y utilizado la automatización, las máquinas realizan gran porcentaje de la producción y de trabajo de procesamiento; las computadoras regulan y controlan las actividades de éstas, siendo las funciones de los trabajadores en las industrias, altamente automatizadas, la de revisar, mantener, ajustar y reparar el equipo de producción. Es decir, el trabajador es responsable de mantener el proceso en marcha. El proceso de producción, entonces, está tan interrelacionado que la necesidad de evitar desperfectos en el equipo tiene mucha prioridad.

En síntesis, los efectos de la automatización (Harris, 1995) son los siguientes:

- Los trabajos son más limpios y menos pesados.
- Incremento de la demanda de habilidades mentales y matemáticas junto con una disminución concurrente de la demanda de habilidades manuales.
- Las asignaciones de trabajo incrementan las responsabilidades en el trabajador en lugar de disminuirlas.



- Responsabilidades de trabajo que alientan a la ampliación de las aptitudes y no a la disminución de las mismas.
- Relaciones de trabajo que aumentan la interdependencia de los empleados y contribuyen a la integración de la empresa u organización.
- Mejor comunicación horizontal y vertical a través de toda la organización, debido a una mejor asesoría.
- Trabajo más interesante debido a la variedad de deberes.
- Condiciones y ambiente de trabajo más agradables.
- Mejor salario.
- Una creciente sensación de seguridad en el trabajo.
- Un trabajo y una atmósfera de trabajo más seguros.
- Mayor orgullo por el trabajo realizando debido al fino equipo que se usa.
- Oportunidades educativas y de experiencias valiosas para el desarrollo del personal.

Sin embargo, aunque aparentemente en la automatización hay más beneficios que daño psicológico para los trabajadores, en ésta misma se pueden presentar las siguientes situaciones descritas por Harris, (1995): "El trabajo automatizado puede abarcar tareas constantes, fijas y repetitivas que pueden volverse monótonas y pueden restringir la curiosidad y la iniciativa del trabajador. Algunos trabajadores parecen sentir más incertidumbre e inseguridad al realizar un trabajo automatizado; los temores de no poseer la habilidad adecuada para satisfacer los estándares requeridos, de perder eventualmente el trabajo debido a la automatización, el temor de una posible reducción de salario, por falta de seguridad al trabajador con máquinas, y el rechazo general hacia la implantación del cambio, son algunas de las aprehensiones que pueden experimentar los trabajadores cuando se presenta la automatización".

Puede decirse que, aunque las ventajas de la automatización sean muy obvias, lo cierto es que la automatización puede llegar a ser una base de insatisfacción del trabajador.

#### 2.4.4 EN LOS ADMINISTRADORES

La tecnología ha influido también en muchos aspectos de las tareas de un administrador; Burack y Pati (1980) definen los efectos de la tecnología sobre los administradores con las siguientes palabras: La tecnología "provoca un incremento en la capacidad para pensar en términos cuantitativos, en la capacidad para comunicar, con lenguaje actualizado, cosas nuevas a un nuevo número de personas; en la capacidad para comprender lo que la tecnología avanzada puede hacer o no, y en la aptitud para aprender, sin algunos de los requisitos que el supervisor debe tomar en cuenta para lograr tanto sus metas personales como las de la compañía".

La automatización exige un supervisor y/o administrador alerta que conozca la maquinaria de más alta calidad, que conozca todos los aspectos, que esté consciente de un sistema de producción basado en la maquinaria, imaginativo y hábil y que acepte el cambio continuo que la automatización puede significar para su empresa.

Debido a los avances tecnológicos, hay también mayores exigencias para los administradores del nivel medio y superior; los conocimientos técnicos, las capacidades de coordinación, el entendimiento conceptual de la producción y los sistemas de comunicación, las capacidades de análisis y toma de decisiones están adquiriendo una gran importancia para los administradores de nivel más alto.

En cuanto a los administradores del nivel medio y superior, la tecnología exige de ellos un nivel de estudios cada vez más alto, pues las innovaciones tecnológicas también han provocado un incremento en el número de especialistas y de personal de alto nivel para colaborar con los administradores en el trabajo que la estadística y la técnica imponen.

Puede decirse que el trabajo administrativo está experimentando una creciente demanda de conocimientos y capacidades y el administrador moderno se ve forzado a desarrollar nuevas aptitudes y a estar

consciente de las tendencias cambiantes y de las nuevas exigencias, conforme son introducidas por la tecnología.

#### **2.4.5 EN LAS PRÁCTICAS Y POLÍTICAS DE LA FUERZA DE TRABAJO**

La tecnología también influye en las políticas y prácticas de la fuerza de trabajo, debido a que el desarrollo de la maquinaria, las líneas de ensamble y las computadoras iniciaron nuevos métodos y procesos de producción, fue necesario modificar las políticas y reglamentos organizacionales respecto a la selección y contratación de los trabajadores.

Además de influir respecto a la selección y contratación de trabajadores, "la tecnología ha modificado también lo referente a la capacitación, la remuneración del trabajo a través de los sueldos y salarios, el manejo de las relaciones sindicales y otras prácticas relacionadas con la fuerza de trabajo" (Harris, 1995).

En la época de la mecanización y de las líneas de ensamble, las políticas y las prácticas de la fuerza de trabajo eran diferentes a las de la época de la automatización; cabe recordar que en las primeras etapas del movimiento industrial, el reclutamiento y selección de trabajadores estaban basados principalmente en atraer trabajadores deseosos y con potencial para colocarlos en puestos organizacionales donde se pudiera utilizar al máximo su talento.

También en esas épocas (mecanización y de las líneas de ensamble), en algunos puestos había escasez de trabajadores que poseyeran un conjunto específico de aptitudes como para emplearlos y estos trabajadores eran muy codiciados; los sueldos y salarios basados en la antigüedad y los méritos aumentaban. Los salarios se utilizaron muchas veces como incentivos de producción y las relaciones entre la administración y los sindicatos solían ser competitivas; los administradores trataban de proteger su derecho a administrar y los sindicatos intentaban obtener un mayor control sobre las actividades y el

bienestar de sus miembros. Todo esto convertía a la fuerza de trabajo cautiva en una atmósfera laboral casi explosiva.

#### **2.4.5.1 LOS EFECTOS ESPECÍFICOS DE LA AUTOMATIZACIÓN**

En muchas áreas, la automatización ha obligado a hacer ajustes en las políticas organizacionales referentes a las fuerzas de trabajo, algunos efectos han sido menores y otros muy importantes.

En las empresas automatizadas, las técnicas de selección de trabajadores se desarrollan y aplican para encontrar el individuo que posee las habilidades necesarias para localizar a trabajadores potenciales que tengan aptitudes para capacitarlos y satisfacer los requisitos del nivel de habilidad.

Por lo general, la automatización ha incrementado las normas de empleo para los puestos iniciales; también ha impulsado a muchas organizaciones a considerar la capacitación de los empleados actuales con el objeto de que puedan cumplir con los requisitos de los nuevos trabajos, en vez de contratar personal completamente nuevo.

La capacitación de los empleados y trabajadores, nuevos y antiguos, ha adquirido gran importancia debido a las necesidades de la automatización. Actualmente, en muchas empresas se está efectuando "una combinación de nuevas técnicas de capacitación y enfoques tradicionales. La capacitación interna se realiza con ayuda profesional externa" (Harris, 1995).

Concretamente, la automatización está influyendo en las organizaciones y, especialmente, en los trabajadores, en base a una capacitación combinada de tecnología moderna y líneas de ensamble, lo cual podría provocar incomodidad, insatisfacción y/o estrés en los trabajadores.

En síntesis, la tecnología ha estado implícita en todas las etapas de la evolución laboral de los hombres; tuvo sus inicios cuando el hombre de las cavernas, cansado de desempeñar todas sus funciones laborales imprescindibles para sobrevivir, trabajaba únicamente con las manos y con resultados tan limitados.

El hombre empezó a pensar tecnológicamente cuando quiso hacer obras mejores y más grandes de una manera más eficaz que la específicamente manual.

Con los años, la tecnología se ha estado desarrollando apoyándose en los progresos de las etapas anteriores hasta lograr alcanzar una aplicación compleja y muy productiva en la época actual.

Todo lo actual referente al desarrollo tecnológico es el resultado de la evolución de las innovaciones humanas y en todas las empresas de las sociedades actuales, la tecnología ha influido en los trabajadores, en los administradores, en las políticas y en las prácticas de las fuerzas de trabajo.

No obstante lo anterior, la tecnología ha incrementado las responsabilidades tanto de los administradores como de los trabajadores, así como la necesidad de capacitación y adiestramiento.

## **2.5 HACIA UNA CULTURA DE CALIDAD**

En lo que respecta a las organizaciones, la cultura "es el patrón general de conducta, creencias y valores que sus miembros comparten" (Koontz y Wehlich, 1998).

La cultura se puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización e implica la adquisición y transmisión de conocimientos, patrones de conducta y creencias en el transcurso del tiempo, lo que significa que la cultura de una organización es algo estable y que no cambia rápidamente; bajo este contexto, en la actualidad existe un gran interés organizacional por adoptar una cultura de calidad.

El interés de las organizaciones y/o empresas actuales en una cultura de calidad total no es un fenómeno reciente, pues en la década de los años cincuenta, los doctores Deming y Juran, catedráticos del Departamento de Administración de la Universidad de Nueva York, intentaron introducir sus teorías sobre la calidad en las compañías estadounidenses. En los siguientes puntos tocaremos lo referente a una definición del concepto de calidad, los premios de calidad, el papel de los recursos humanos en la calidad,

la importancia de los objetivos organizacionales y la fuerza y vida laborales en cuanto a una cultura de calidad.

### 2.5.1 DEFINICIÓN DEL CONCEPTO DE CALIDAD

La calidad se ha convertido en los últimos años en un arma estratégica en el mercado global, característica de la presente época tecnológica. En cuanto a las compañías estadounidenses, alguna vez reconocidas como líderes mundiales de productividad, se hallan cercadas en la actualidad por empresas de todo el mundo y según Koontz y Wehrich, (1998) "una de las razones de ello es que muchas compañías, entre ellas las instaladas en Europa, fueron víctimas de la complacencia y no se dieron cuenta de los cambios ocurridos en las necesidades del mercado global en demanda creciente de productos de calidad", los cuales fueron usados como arma de las empresas competidoras, sobre todo Japón.

En el caso de las compañías mexicanas, la idea de calidad se ve obstaculizada por las presiones que sienten sobre sí los mismos administradores; Serralde, (1994) señala las características que han identificado a quienes están a la cabeza de las organizaciones: "El gerente mexicano es enérgico cuando está respaldado por la jerarquía y prefiere dirigir personalmente el trabajo de otros. Le gusta exhibirse como un conocedor y dominador de las materias de su incumbencia... es arrebatado, llegando a pasar por encima de las expectativas individuales... en situaciones de apremio se toma errático y poco efectivo. Presionado por esta pérdida de efectividad, responde a base de embates generalmente desatinados, apoyándose en la gente menos apropiada y apurando decisiones grises... que sólo conducen a reducir la presión sobre sus hombros".

Para poder revolucionar el proceso de producción, los administradores, tanto norteamericanos como mexicanos, deben revolucionar primero su manera de concebir la calidad, es decir, es imperativa la

necesidad de una nueva filosofía de la calidad, porque la antigua filosofía de la suficiencia (mantener el estado de cosas en tanto un producto genere una ganancia) ya no es aceptable en esta era tecnológica.

Actualmente, el propósito de las organizaciones debe ser nada menos y nada más que la excelencia o la calidad total; pero para alcanzar la excelencia o la calidad total, es necesario que los administradores estén dispuestos a colocar a sus trabajadores en el mismo primer término que las necesidades de sus clientes, porque tanto los trabajadores como los clientes son la razón de existir de las compañías.

Una definición de calidad, tal y como lo demanda esta época tecnológica y de competición global, puede ser considerada desde los puntos de vista de tres defensores de la calidad: los profesores Deming, Juran y Phil Crosby, quienes desde los años cincuenta a la fecha han influido mucho en la búsqueda de calidad en y por las organizaciones.

“Para Deming, la calidad significa ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisfagan a los clientes, comprometiéndose la organización, así mismo, con una innovación y mejora continua; para Juran, uno de los elementos claves de la definición de la calidad es la adecuación de uso de un producto; y en cuanto a Crosby, éste explica la calidad desde un punto de vista o perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos”. (Koontz, 1998).

## **2.5.2 LOS PREMIOS DE CALIDAD**

La meta de todas las organizaciones es la de ser reconocidas a nivel mundial por ser capaces de alcanzar altos grados de calidad. En la actualidad, los premios de calidad más conocidos son los siguientes: el Premio Deming, establecido en Japón; el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige, establecido por el Congreso de Estados Unidos en 1987; el Premio ISO 9000, impulsado por los europeos y el Premio Europeo a la Calidad otorgado por la European Foundation for Quality Management (Fundación Europea para la Administración de la Calidad, E.F.Q.M por sus siglas en inglés). A continuación se presentan las

características más importantes de estos premios a la calidad, para señalar qué aspectos de ellos involucran a los trabajadores y qué presiones ejercen sobre ellos.

### **2.5.2.1 EL PREMIO NACIONAL DE CALIDAD MALCOM BALDRIGE 1996**

El premio de Calidad Malcolm Baldrige es el mayor reconocimiento que puede recibir una compañía estadounidense por su excelencia empresarial. Contribuye al conocimiento de los requerimientos de desempeño para la excelencia y la competitividad. Las tres categorías de participación en el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige 1996, son: compañías manufactureras, compañías prestadoras de servicios y pequeñas empresas.

Los aspirantes a recibir el Premio Malcolm Baldrige 1996 deben documentar las mejoras realizadas a sus procesos y a los resultados obtenidos, a fin de que esta información pueda ser de utilidad para otras organizaciones; los participantes en el programa de este premio deben demostrar sus resultados y mejoras en diversas áreas. Específicamente, los criterios se agrupan en siete categorías, ( Koontz y Wehrich, 1998):

1. Liderazgo.
2. Información y análisis.
3. Planeación estratégica.
4. Desarrollo y administración de recursos humanos.
5. Administración de procesos.
6. Obtención de resultados.
7. Atención y satisfacción del cliente.

La categoría de liderazgo supone de parte de los altos ejecutivos la orientación, el fortalecimiento y el mantenimiento del liderazgo necesario para un elevado desempeño. Este criterio también demanda



liderazgo en la creación de una organización y sistema administrativo eficaces, así como en la asunción comprobada de responsabilidad pública y ciudadanía empresarial.

En cuanto a la información y análisis, se examinan la eficacia y uso por la compañía de información administrativa (financiera y no financiera). Esto implica no sólo el análisis de los datos de la compañía, sino también el análisis de la competencia, para comparar su desempeño con el de las mejores empresas.

La planeación estratégica, por su parte, incluye también la planeación empresarial con énfasis en la conversión de planes en requerimientos del cliente y operativos; cabe señalar que la planeación debe estar regido por el cliente y la mejora operativa.

La categoría de desarrollo y administración de recursos humanos incluye criterios sobre todos los aspectos esenciales de los recursos humanos.

La administración de procesos se refiere "a todos los más importantes procesos de trabajo, como diseño, introducción, producción y entrega o prestación de productos o servicios; incluye asimismo criterios sobre servicios de apoyo y desempeño de los proveedores" (Koontz y Meihrich, 1998).

En cuanto a la obtención de resultados, las organizaciones se orientan a ese fin determinado; esta categoría trata de resultados de calidad en productos y servicios y resultados operativos y financieros de la compañía. Incluye también resultados del desempeño de los recursos humanos y proveedores.

La última categoría se refiere a la atención y satisfacción del cliente, y sus criterios exigen excelencia en el conocimiento de los clientes y el mercado, en las relaciones con los clientes y en la determinación de los resultados de satisfacción del cliente en comparación con los competidores.

Como puede deducirse de estas siete categorías, los criterios para la obtención del Premio Baldrige son exhaustivos, pues implican por igual los procesos interrelacionados que los resultados basados en la mejora y el aprendizaje continuos.

Los criterios del Premio Baldrige hacen énfasis también en un enfoque de sistemas en el que todas las partes de la organización concuerdan entre sí, y sirven también como instrumento de diagnóstico para la identificación de las fortalezas y debilidades de una compañía.

### 2.5.2.2 ISO 9000

Este Premio es otorgado por la Organización Internacional de Estandarización (International Organization for Standardization : ISO), cuyas siglas en inglés se derivan del término griego isos, que significa "igual", la cual fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza. Este Premio/Documento ISO 9000 se publicó por vez primera en 1987 y consiste en realidad en cinco normas relacionadas entre sí numeradas del 9000 al 9004, las que sin embargo, van en aumento.

Aunque el movimiento ISO se originó en Europa, en él participan ahora más de 100 países, entre ellos Japón, Estados Unidos y las naciones que integran la Unión Europea, y "casi todas las grandes compañías como General Electric, Du Pont, British Telecom y Phillips Electronics instan e incluso exigen a sus proveedores poseer la certificación ISO 9000 (Koontz y Wehrich, 1998).

ISO 9000 impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y sistema de calidad y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento, que el sistema de calidad sea continuamente vigilado y revisado por auditorías internas y externas y que se proceda efectivamente a la realización de los cambios necesarios.

Los beneficios internos del ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados y de la compañía, la posibilidad de cambio en la cultura organizacional que resulten en mayor productividad y la instalación de un sistema general de calidad; los beneficios externos son: la ventaja que se consigue sobre los competidores no certificados, el cumplimiento de los

requerimientos de los clientes y de la Unión Europea, una calidad percibida más alta, probablemente una mayor satisfacción del cliente y el cumplimiento de, por ejemplo, las demandas de los agentes de compras.

Entre el Premio Malcolm Baldrige y el ISO 9000 existen algunas diferencias:

"El Premio Malcolm Baldrige e ISO 9000 difieren en su enfoque, propósito y contenido. ISO 9000 persigue la adherencia a las prácticas según lo especificado por la compañía. Su propósito es confirmar a los compradores que ciertas prácticas y documentación se hallan en conformidad con el sistema de calidad identificado por la empresa" (Koontz y Wehrich, 1998).

A diferencia del Premio Malcolm Baldrige, que se centra en los resultados de las empresas obtenidos por diversos medios, el ISO 9000 se centra en la documentación que confirmará a los compradores que los productos de las empresas se hallan en conformidad con los requerimientos de calidad.

El ISO 9000 no garantiza productos o servicios de calidad, no hace énfasis en la mejora continua ni se ocupa del facultamiento o el trabajo en equipo; induce, en cambio, la elaboración de la documentación con la cual mostrar a los clientes los procedimientos que sigue la compañía para capacitar a sus empleados, probar sus productos y resolver problemas.

A los agentes de compras les satisface verificar la existencia de documentación en la que se afirma que la compañía registrada cuenta con un sistema de calidad documentado y lo sigue. Entonces puede decirse que la documentación es uno de los aspectos centrales de ISO 9000 y, en consecuencia, el registro en ISO no puede compararse con los resultados obtenidos por la obtención del Premio Baldrige.

### **2.5.2.3 EL MODELO EUROPEO DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL ESTABLECIDO POR LA E.F.Q.M.**

Además de los Premios Malcolm Baldrige e ISO 9000, existe el Premio Europeo a la Calidad otorgado a compañías de excelencia por la Fundación Europea para la Administración de la Calidad (E.F.Q.M. por sus

siglas en inglés), el cual considera que la satisfacción del cliente, la satisfacción de los trabajadores y el impacto en la sociedad se consiguen por medio del liderazgo, "el cual debe regir las políticas y estrategias, la administración de personal y los recursos y procesos para desembocar finalmente en la excelencia de los resultados empresariales" (Koontz y Wehrich, 1998).

Las demandas de la calidad no sólo se hallan implícitas en premios y enfoques sobre la calidad total, sino que también se requiere de calidad respecto a las actividades del Departamento de Recursos Humanos (RH), a los objetivos a nivel organizacional y a la fuerza y vida laborables.

### **2.5.3 EL PAPEL DE LOS RECURSOS HUMANOS EN LA CALIDAD**

Los recursos humanos son importantes, porque aun y cuando los activos financieros, de equipamiento y de planta son necesarios como recursos para la organización, los trabajadores, (recursos humanos), tienen una importancia considerable.

Los recursos humanos proporcionan la motivación creativa en las organizaciones, porque es la gente la que se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Es por esto que sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos de calidad total, y el trabajo de un director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus trabajadores, o empleados propiamente dicho.

De lo anteriormente expresado puede deducirse que "la dirección de recursos humanos es una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficiencia de éstos y de las organizaciones" (Milkovich, 1994).

En la actualidad, los empleados o trabajadores tienen expectativas diferentes acerca del trabajo que desean desempeñar. Algunos empleados desean colaborar en la dirección de sus puestos de trabajo y

quieren participar en las ganancias financieras obtenidas por la organización; otros, cuentan con tan pocas habilidades de mercado que los empresarios deben rediseñar los puestos de trabajo y ofrecer una amplia formación antes de contratar.

Según George T. Milkovich (1994), antes de iniciar cualquier actividad de los recursos humanos, deben establecerse los objetivos de éstos y aunque una organización tenga muchos objetivos, los de los recursos humanos están implícitos "en dos categorías generales de objetivos... la eficiencia y la equidad".

### **2.5.3.1 LA EFICIENCIA COMO OBJETIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Cada organización opera por medio de una combinación de recursos de forma que produzca servicios o productos comerciales; si se piensa en los recursos –materia prima, datos, tecnología y recursos humanos– como insumos, y en los productos y servicios como resultado, entonces la eficiencia se refiere a "la comparación entre los insumos y los resultados" (Milkovich, 1994).

Las organizaciones verdaderamente eficientes son las que maximizan los resultados al mismo tiempo que minimizan los insumos; entonces, las decisiones de recursos humanos afectan la eficiencia de una organización mediante el empleo de la fuerza de trabajo de la manera más eficiente.).

En cuanto a las medidas de la eficiencia de los recursos humanos, (Milkovich, 1994) ellas pueden centrarse "en la organización (contribución de mercado, rendimiento sobre la inversión o calidad del servicio público), o en los empleados (desempeño del trabajo, porcentajes de salarios, ausentismo, costos de accidentes o proporción de abandonos)".

### 2.5.3.2 LA EQUIDAD COMO OBJETIVO DE LOS RECURSOS HUMANOS

En cuanto a la equidad, ésta es la percepción de justicia tanto en los procedimientos utilizados para tomar las decisiones de recursos humanos como en las decisiones mismas; muchas personas se interesan por las reglas y los procedimientos para decidir aumentos, despidos, e incluso promociones, así como en los efectos de dichas decisiones.

En la actualidad, las medidas de equidad se encuentran menos desarrolladas que las medidas de eficiencia dentro de las organizaciones; es decir, se da más importancia al desempeño del trabajador que la justicia aplicada en sus insatisfacciones.

Según George T. Milkovich, (1994), la equidad debe valorarse tanto desde la perspectiva de la organización como desde la del trabajador: "en el nivel de la organización, la equidad puede estar indicada por el porcentaje de empleados que pertenecen a grupos minoritarios en el mercado laboral, y si el público considera a la organización como un buen lugar para trabajar o como un buen miembro de la comunidad. A nivel del trabajador, por lo regular la equidad se valora por medio de estudios de actitud o por las proporciones de quejas de los empleados". La eficiencia y la equidad de una organización "pueden integrarse en un todo mediante la planificación, porque la eficiencia y la equidad se interrelacionan en muchas organizaciones" (Milkovich, 1994).

Muchas empresas consideran que una política igualitaria de no llevar a cabo despidos les permite operar de manera más eficiente. Piensan que si los empleados no temen perder sus trabajos mostrarán más deseos de aceptar una nueva formación; sin embargo, no siempre se maximizan la eficiencia y la equidad con las mismas decisiones. Por ejemplo, los despidos diseñados para retener a los empleados más jóvenes, que cuentan con habilidades más actualizadas para lograr la calidad total que busca la organización, pueden parecer injustos a los trabajadores con más antigüedad, quienes consideran que su lealtad a la organización debe merecer una mayor consideración.

Una vez que se han señalado la eficiencia y la equidad como objetivos de los recursos humanos, conviene enumerar las actividades que conllevan a la calidad total de los recursos humanos implícitos en una organización (Milkovich, 1994).

### **2.5.3.3 LAS ACTIVIDADES DE LA DIRECCION DE LOS RECURSOS HUMANOS**

Las actividades de la dirección de recursos humanos son los programas diseñados en respuesta a los objetivos de RH y dirigidos para alcanzar éstos. En base a esto, se identifican cuatro categorías de actividades:

- a) **Provisión de personal.** La provisión de personal determina la composición de los recursos humanos de una organización; esta actividad se relaciona con la gente que debe contratarse, con las habilidades, capacidades y experiencia que deben poseer los que hayan de ser contratados, y con la selección de los trabajadores que deben ser transferidos, reclutados, promovidos o despedidos.
- b) **Desarrollo.** El desarrollo de los trabajadores y las actividades de formación se encuentran entre las actividades de recursos humanos más comunes y costosas. Estas actividades enseñan nuevas habilidades, refinan las ya existentes y afectan las actitudes de los trabajadores; pero aunque costosas, las actividades de desarrollo constituyen un poderoso medio para elevar la eficiencia y la equidad de una organización, en especial cuando se encuentran integradas con otras actividades de recursos humanos.
- c) **Compensación.** En muchas organizaciones, sus directores de recursos humanos consideran que la compensación es su actividad más importante, la cual conlleva a posicionar el salario de la organización en relación con el de su competidor, asegurar diferencias en relación con el de su competidor, asegurar diferencias de salario equitativas entre los empleados y/o trabajadores, y decidir

si los aumentos salariales deben basarse en medidas de desempeño individuales, por equipo u organización.

d) Relaciones con el sindicato y los trabajadores. Las actividades de las relaciones con el trabajador promueven que haya armonía entre éste y los directores; la relación con los sindicatos, incluyendo convenios colectivos y administración de contratos, es el aspecto más evidente de las relaciones de trabajadores.

"Para algunos directores, las relaciones de empleado significan reducir las hostilidades o, por lo menos, limitar la insatisfacción a una queja tolerable. Otros aspiran más alto: buscan diseñar y dirigir las actividades de RH con el fin de asegurar el trato equitativo y justo para todos los empleados" (Milkovich, 1994).

Después de realizadas estas actividades de los recursos humanos, su eficiencia podría evaluarse comparando los costos laborales después de un programa de formación o provisión de personal con los costos laborales antes del programa, y la equidad puede evaluarse comparando las actitudes y satisfacciones del trabajador anteriores y posteriores a las actividades de recursos humanos.

Sólo de esta manera, es decir, sólo mediante actividades de recursos humanos basadas en la eficiencia, pero también en la equidad, podrá lograrse una calidad total en los RH.

#### **2.5.4 IMPORTANCIA DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES**

En toda administración, los objetivos que ésta tenga conducen a resultados; como la demanda en los tiempos actuales es de calidad en resultados, obviamente debe haber calidad en los objetivos, pues éstos indican los propósitos de ser de la organización. En este apartado se señalarán las características de una administración por objetivos que puede satisfacer la demanda actual de calidad total.



### **2.5.4.1 ETIMOLOGÍA Y SINÓNIMOS**

La palabra objetivo proviene de la raíz latina factum, “que significa lanzado y de la preposición ob, que significa hacia. Implica esta etimología, por lo tanto, que un objetivo es aquello que se lanza hacia una meta concreta y precisa” (Reyes Ponce, 1985). Pueden considerarse como sinónimos de objetivo, las palabras metas, goles, estándares y, sobre todo, fines; porque en realidad, cuando se fija un objetivo lo que se está señalando es el fin - o los fines – que se desea alcanzar.

### **2.5.4.2 DEFINICIÓN DE LOS OBJETIVOS**

Los objetivos pueden ser definidos como “las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador” (Terry, 1970), como “propósitos, misiones, metas, blancos... identificados de tal forma que pueda determinarse el éxito o fracaso final” (Koontz y O'donnell, 1977), como “lo que se pretende obtener en toda operación a actividad” (Reyes Ponce, 1985) y como “los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole; representan no sólo el punto terminal de la planeación, sino también el fin que se persigue mediante la organización, la integración de personal, la dirección y el control” (Koontz, 1994).

Como puede verse, diversos autores coinciden en definir los objetivos de una organización como metas o fines, y como los objetivos constituyen el punto terminal de la planeación, su fijación debe ser el principio de todo proceso administrativo, para lo cual debe conocerse su clasificación.

### 2.5.4.3 CLASIFICACIÓN DE LOS OBJETIVOS

Reyes Ponce (1985) definió a los objetivos de una organización como fines que conllevan a resultados: "cuando nosotros nos fijamos un objetivo, lo que nos señalamos son los fines que queremos alcanzar... su identificación más precisa es la de considerarlos como los fines que nos proponemos y entendemos por éstos aquellos que se pretende obtener en toda operación"; en una administración por objetivos, éstos se clasifican en "individuales y colectivos... particulares y generales... subordinados y básicos... y a corto y mediano plazo" (Reyes Ponce, 1985).

a) **Objetivos individuales y colectivos.** Los objetivos individuales son los fines que persigue cada persona física, por ejemplo: para un trabajador, su objetivo puede ser el de colocarse en el camino del progreso, aunque por el momento deba conformarse con un sueldo menor y el objetivo individual de un empresario puede ser el de colaborar en una labor que habrá de beneficiar al país.

El objetivo colectivo, por el contrario, es el que persigue un grupo de personas físicas; obviamente, este objetivo puede identificarse, total o parcialmente, con los objetivos individuales, pero con bastante frecuencia se opone de alguna manera – a veces radicalmente – a algunos de ellos. Así, si el objetivo colectivo de los trabajadores es obtener buenos salarios, lograr promociones o adquirir prestigio, el de la empresa puede ser el de prestar un servicio adecuado a la sociedad y a su clientela, como base para la obtención de las mayores ganancias posibles. Es un deber de la administración el conseguir que los objetivos individuales se armonicen con los colectivos, tanto los de los trabajadores como los de la empresa.

b) **Objetivos particulares y generales.** Como su nombre lo indica, los objetivos particulares son los que forman parte de otros objetivos más amplios; y los objetivos generales son aquellos que comprenden dentro de sí mismo el logro de varios objetivos particulares.

Un ejemplo de lo anterior es el siguiente: el objetivo del Departamento de Ventas es particular en relación con los objetivos de la empresa, en tanto que el objetivo de la sección de Control de Vendedores, es

particular en relación con el objetivo del Departamento de Ventas; otro ejemplo es el siguiente: el objetivo del Departamento de Producción es particular; en relación con el objetivo general de la empresa; en tanto que el objetivo de la sección de Almacenes de Materia Prima, es particular en relación con el objetivo de la planta o fábrica.

Los objetivos se dividen, pues, en estas dos categorías, por un criterio eminentemente relativo. Esto significa que un objetivo puede ser, bajo un aspecto particular y bajo otro general según se le compare con otros más amplios o más concretos. Entonces, "para fijar los objetivos de una sección – o hasta de una persona – hay que tener a la vista los objetivos generales dentro de los que aquella actúa.

c) **Objetivos subordinados y básicos.** Los objetivos subordinados son aquellos considerados como meros medios para alcanzar los objetivos básicos o principales; los objetivos básicos, en cambio, son aquellos en que, de alguna manera, se detiene la intención de la persona o institución. Por ejemplo, los objetivos de la empresa, tales como obtener ganancias o prestar bien los servicios a los que está dedicada, son de suyo objetivos básicos; en tanto que los objetivos de la atención al personal, los del mantenimiento de la planta, etc., son objetivos subordinados al objetivo general. Cabe agregar que en la búsqueda de calidad total, los objetivos subordinados, no obstante su carácter de meros medios para alcanzar el objetivo general, son, con todo, los considerados inmediatos; es decir, que si no se obtienen previamente, no se lograrán los objetivos principales.

d) **Objetivos a corto y a largo plazo.** Los objetivos suelen considerarse "a corto plazo cuando son de un año a menos. Suelen, por el contrario, tomarse como objetivos a largo plazo, cuando implican más de un año. Actualmente suelen denominarse los primeros 'operacionales', y los segundos 'estratégicos' (Reyes Ponce, 1985). Los objetivos a mayor plazo, o estratégicos, se subdividen en otros a menor plazo, como por ejemplo: el plan de un años se divide en etapas por semestres, trimestres o por meses; esto permite ir siguiendo con un mayor cuidado la realización o el logro de los resultados que se esperan en una administración. De lo anteriormente expuesto se deduce que las demandas de

calidad total que esta era de tecnología exige a las administraciones, empresas o compañías, deben iniciarse con la fijación de objetivos armónicos entre los fines individuales tanto del trabajador como de la empresa. A los objetivos de mayores ganancias para la empresa debe unírseles un punto de vista referente al trabajador – en cuanto a fuerza y vida laboral- para evitar la insatisfacción o el estrés. La calidad total no debe ser un objetivo propiamente de "mayores ganancias para la empresa" en relación a lo económico y a los premios de calidad relacionados con la atención al cliente, sino que también debe referirse a la satisfacción del trabajador en base a una fuerza y vida laboral de calidad total.

#### **2.5.4.4 FUERZA Y VIDA LABORALES**

Edward F. Lawler III (1993) señala que "la relación entre un individuo y una organización laboral se define en gran medida por la índole del trabajo que ese individuo debe realizar... la índole de la tarea que ejerce una gran influencia sobre la motivación, el compromiso con la organización y el desempeño. Un mal diseño laboral puede generar empleados insatisfechos y mal motivados que necesitan supervisión y control estricto para realizar un trabajo minimamente satisfactorio. Un buen diseño laboral, en cambio, genera empleados motivados y satisfechos que requieren poca supervisión". En este apartado se señalarán las características del enfoque tradicional del diseño laboral basado en la teoría de Frederick Winslow Taylor.

##### **2.5.4.4.1 EL ENFOQUE TRADICIONAL DEL DISEÑO LABORAL**

El enfoque tradicional del diseño laboral surgió a principio del siglo veinte, utilizándose líneas de montaje para que el ritmo de producción fuera previsible y el trabajo presentara menos exigencias físicas; los trabajadores realizaban sus labores sobre una parte del producto. Cada uno de todos sus actos se sometía a un estudio científico para determinar el mejor modo de realizar esa labor, y se les decía cómo

hacer su trabajo. Los directivos eran los únicos que pensaban, coordinaban y controlaban. Según Edward E. Lawler III, uno de los mayores ejemplos del diseño laboral tradicional fue Henry Ford, quien se hizo famoso por crear la línea de montaje para automóviles.

Una de las características del diseño laboral tradicional fue el hecho de que las organizaciones desarrollaban planes de incentivo salarial para que los trabajadores estuvieran motivados para realizar esas tareas simplificadas y estandarizadas. Se añadían grupos de supervisores para tener expertos que afrontaran los complejos problemas de planificación que surgían de un alto nivel de especialización, controlándose y coordinándose el ámbito laboral mediante niveles jerárquicos (Lawler, 1993).

Sin embargo, aunque algunas organizaciones actuales prefieran trabajar con este diseño laboral (AT&T, Kodak, IBM, General Motors y Exxon, Lawler, 1993), presenta cuatro problemas importantes:

- Es un modo rígido de organizar el trabajo, pues los individuos sólo saben ejecutar una labor y no pueden realizar otras actividades. El proceso de producción también es rígido porque está diseñado para realizar una tarea específica de modo relativamente rápido, y cuando se requiere un ritmo de producción menor o se debe crear un nuevo producto o servicio, es preciso rediseñar el proceso de producción.
- Aunque el enfoque tradicional parece muy eficiente, a menudo resulta ser todo lo contrario. La realización de tareas simples y repetitivas no es una actividad motivadora para la mayoría de los trabajadores; muchos de éstos se resisten a realizar dichas tareas y se necesitan controles e incentivos para vencer esa resistencia. En ausencia de controles eficientes, los trabajadores realizan con lentitud un trabajo de mala calidad, y el control que ameritan los trabajadores insatisfechos supone gastos fijos para la empresa, porque el modo predominante de controlar consiste en sistemas de supervisión y medición respaldados por premios y castigos.
- El ausentismo y la inestabilidad laboral son difíciles de controlar en una sociedad libre y representan un problema en el diseño laboral tradicional; como los trabajadores no se encuentran satisfechos, tiene

pocas motivaciones para asistir al trabajo y el costo de ausentismo y la inestabilidad terminan por ser elevados.

- El cuarto problema que presenta el diseño laboral tradicional es referente a la creación de situaciones conflictivas en cuanto a coordinación y atribución de responsabilidades. Como cada trabajador conoce y ejecuta una pequeña parte de la tarea, se requiere supervisión constante para coordinar y planificar el trabajo en cualquier situación compleja de producción o servicio; como nadie es responsable de la producción de todo un producto o servicio, se debe recurrir a la inspección de calidad y, en consecuencia, existen en la organización varios inspectores de calidad a lo largo del proceso de producción o servicio; estos inspectores incrementan los gastos fijos y a menudo la mentalidad que generan redundancia en una gran cantidad de desperdicio, enfado de los clientes y alineación en las situaciones de servicios.

En cuanto a la vida laboral, ésta es pasada por alto en el diseño laboral tradicional, pues se refiere a "un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración (Koontz, 1998).

La vida laboral, además de referirse al diseño y enriquecimientos de puestos, es un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y la sociología industrial y organizacional. (Koontz, 1998).

Iniciada como campo de investigación en la década de los setentas, la vida laboral es un campo de investigación donde el liderazgo, la motivación y las relaciones industriales se combinan como realidades dentro de una organización, siendo actualmente Estados Unidos, Inglaterra y Escandinavia los países interesados en una calidad total referente a los trabajadores.

Es por eso, porque la productividad y el éxito de una organización, dependen en mucho de la fuerza de trabajo, que la vida laboral debe recibir una prioritaria atención, en las demandas de calidad total que se les exige a las empresas.

Toda empresa debe tener una cultura encaminada a la calidad. Los patrones de conducta, las creencias, las relaciones humanas y el desempeño del trabajador deben tender hacia una cultura de calidad.

Organizar implica desarrollar una estructura intencional de funciones para el desempeño eficaz, y muchos errores pueden evitarse si primeramente se planea la organización ideal para el cumplimiento de metas o propósitos y objetivos, haciéndose después, sobre la marcha, algunas modificaciones en función del factor humano.

Una administración de calidad debe ser vista por las organizaciones como un elemento decisivo de un mercado global cada vez más competitivo, entendiendo a la calidad como el ofrecer a los clientes productos y servicios confiables y satisfactorios, adecuados para su uso pero también como un cumplimiento de la administración a los requerimientos de calidad de cada compañía, y cuando esto se consiga se tendrá una cultura - conductas y creencias – de calidad en el contexto de cada organización.

Los objetivos deben encaminarse desde un principio a la calidad total. Los planes, las metas, las estrategias, las políticas internas, las reglas y los programas de acción deben estar enfocados a la calidad que se pretende lograr para poder combinar la eficacia y la equidad. La calidad de las organizaciones es reconocida por medio del Premio de Calidad Malcom Baldrige, el ISO 9000 y el Premio Europeo a la Calidad, habiendo sido Deming, Juran y Crosby los padres de la administración de calidad, los cuales sentaron las bases para estos reconocimientos.

Para la mayor parte de las organizaciones el insumo laboral es crítico para el éxito y es por eso que buscan mantener la efectividad del trabajador en resultados como desempeño, satisfacción, puntualidad, motivación. Para este fin, todas las actividades referentes a los recursos humanos deben tener como

propósito principal hacer una asociación efectiva entre las características de los trabajadores – habilidades y motivación, por ejemplo – y los puestos o tareas a realizar.

La importancia de los objetivos organizacionales radica en su relación estrecha con los resultados esperados y la responsabilidad de alcanzarlos, y deben incluir aspectos referentes a la fuerza y vida laborales.

## **2.6 LA ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL**

Retomando las siete categorías que abarca el Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige 1996, por considerar que los demás premios a nivel internacional se basan en él o lo toman como punto de partida, a continuación se señalarán las características que debe reunir una organización para lograr ser reconocida como ejemplo de excelencia en calidad total, las cuales pueden conllevar a insatisfacciones, presiones y estrés en los trabajadores cuando, de algún modo, se aplican mal los principios administrativos, cuando no se aplican o cuando se prefieren unos sobre otros.

Las categorías que determinan el merecimiento del Premio Nacional de Calidad Malcom Baldrige 1996, se presentan a continuación en forma de subtemas para su mejor comprensión.

### **2.6.1 LIDERAZGO**

El liderazgo es una categoría que compete tanto a los administradores como a los directores de recursos humanos (RH), así como a los mismos trabajadores con respecto a sus compañeros.



### 2.6.1.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO

Un líder, según la psicología actual, es "un miembro de un grupo u organización que influye de una manera decisiva en las actividades de los miembros y que juega un rol principal para definir los objetivos y la ideología de la colectividad" (Kræch, 1995).

El liderazgo, por su parte, se define como "la influencia, arte o proceso de influir sobre las personas para que se esfuercen en forma voluntaria y con entusiasmo para el logro de las metas del grupo" (Koontz y Wehrich, 1998).

Sin lugar a dudas, es el administrador quien debe ser un líder, tanto para los accionistas, jefes de departamentos, empleados y trabajadores, pues la capacidad para ejercer un liderazgo efectivo es una de las claves para ser un administrador eficaz. Sin embargo, un liderazgo mal comprendido o sin motivación puede llegar a ser un obstáculo y fuente de presión para los trabajadores.

### 2.6.1.2 LOS COMPONENTES DEL LIDERAZGO

Una característica de los verdaderos líderes es que son capaces de prever el futuro, ya que inspiran a los miembros de la organización y trazan la ruta que ésta seguirá, impulsados y guiados por un interés en la calidad, la honestidad y los valores, tanto éticos como sociales.

Mediante el reconocimiento de las habilidades y destrezas de sus seguidores, un líder debe ser honesto en sus relaciones tanto con trabajadores como con clientes, buscando siempre la calidad total no sólo de la empresa, sino de sus relaciones e interacciones sociales.

La aptitud del liderazgo que tiene un individuo capaz de influir en los demás se compone de cuatro importantes ingredientes (Koontz y Wehrich, 1998):

a) La capacidad para hacer un uso eficaz y responsable del poder,

- b) La capacidad para comprender que los seres humanos tienen diferentes motivaciones en diferentes momentos y situaciones,
- c) La capacidad para inspirar a los demás y
- d) La capacidad para actuar a favor del desarrollo de una atmósfera conducente a la respuesta ante las motivaciones y el surgimiento de éstas.

Entonces, el primer componente del liderazgo es el poder, el que no debe confundirse con la autoridad. " El poder se refiere a la capacidad de influir en las opiniones y/o acciones de los demás, ya sea por la experiencia o derivado de un sistema cultural de derechos, obligaciones y deberes, mientras que la autoridad se refiere al derecho que ofrece un puesto, independiente de quien lo ocupe, a ejercer discrecionalidad en tomas de decisiones. Un líder confundido, es decir, que carece de experiencia y se basa en su puesto para tratar de dirigir y/o dominar a los trabajadores, causa malestar, insatisfacción y estrés en los trabajadores". (Koontz y Weihrich, 1998).

El segundo componente del liderazgo es el profundo conocimiento de los individuos. Aunque no sea un psicólogo profesional, el líder verdadero conoce teorías de motivación y sabe como aplicarlas.

El tercer componente del liderazgo es la capacidad para inspirar a sus seguidores para que empleen a fondo sus capacidades en la ejecución de un proyecto y aquí cabe señalar que los mejores ejemplos de liderazgo inspirador se dan en situaciones desesperadas y aterrorizantes. Es importante señalar que en estas situaciones, los trabajadores se olvidan de sus necesidades personales para mostrar lealtad a sus líderes.

El cuarto componente del liderazgo tiene que ver con el estilo del líder y el ambiente que éste genera, ya que la intensidad de la motivación depende en gran medida de las expectativas, de la percepción que se tenga de las recompensas, de la cantidad de esfuerzo que se supone se requerirá, de la tarea a desarrollar y de otros factores presentes en ciertas condiciones específicas, pero también depende del ambiente organizacional.

Para Koontz y Wehrich (1998), el más importante principio del liderazgo es el siguiente: "Los individuos tienden a seguir a quienes, en su opinión, les ofrecen los medios para satisfacer sus metas personales. Por ello, cuanto mayor sea la comprensión de los administradores de lo que motiva a sus subordinados y de la forma como operan estas motivaciones y cuánto más demuestran comprenderlo en sus acciones administrativas, tanto más eficaces serán probablemente como líderes".

### **2.6.1.3 CONDUCTA Y ESTILOS DE LIDERAZGO**

Existen varias teorías sobre la conducta y estilos de liderazgo. En este apartado se tratará del liderazgo basado en el uso de la autoridad, de los beneficios de la rejilla administrativa, la cual constituye "una forma de analizar los estilos de liderazgo, desarrollada por Blake y Mouton, en la que se clasifican los líderes sobre una rejilla (o grid) con dos dimensiones de interés; por las personas y la producción" (Koontz y Wehrich, 1998), y el liderazgo continuo.

#### **2.6.1.3.1 ESTILOS BASADOS EN EL USO DE LA AUTORIDAD**

Cuando en una organización ya le ha sido asignada la responsabilidad del liderazgo y su autoridad correspondiente, la tarea del líder consiste en lograr las metas trabajando con y mediante sus seguidores, y los tres estilos básicos de liderazgo basado en el uso de la autoridad son: "el autocrático... el democrático o participativo... el liberal o de "rienda suelta" (Koontz y Wehrich, 1998).

Autocrático: El líder autocrático o autócrata es el que asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones; inicia las acciones, dirige y motiva, controlando a los subalternos. Este líder considera que "solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, siente que sus subalternos son

incapaces de guiarse por sí mismos o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control" (Harris, 1995).

El líder autocrático, según Koontz y Weihrich (1998) " impone y espera cumplimiento, es dogmático y seguro y conduce por medio de la capacidad de retener u otorgar premios y castigos".

Democrático o participativo: Este líder utiliza la consulta para practicar su liderazgo; no delega su derecho a tomar decisiones finales y señala directrices específicas a sus subalternos, pero consulta sus ideas y opiniones sobre muchas decisiones que les incumben; "cultiva la toma de decisiones de sus subalternos para que sus ideas sean cada vez más útiles y maduras. Impulsa también a sus subalternos a incrementar su capacidad de autocontrol y los insta a asumir más responsabilidades para guiar sus propios esfuerzos" (Harris, 1995).

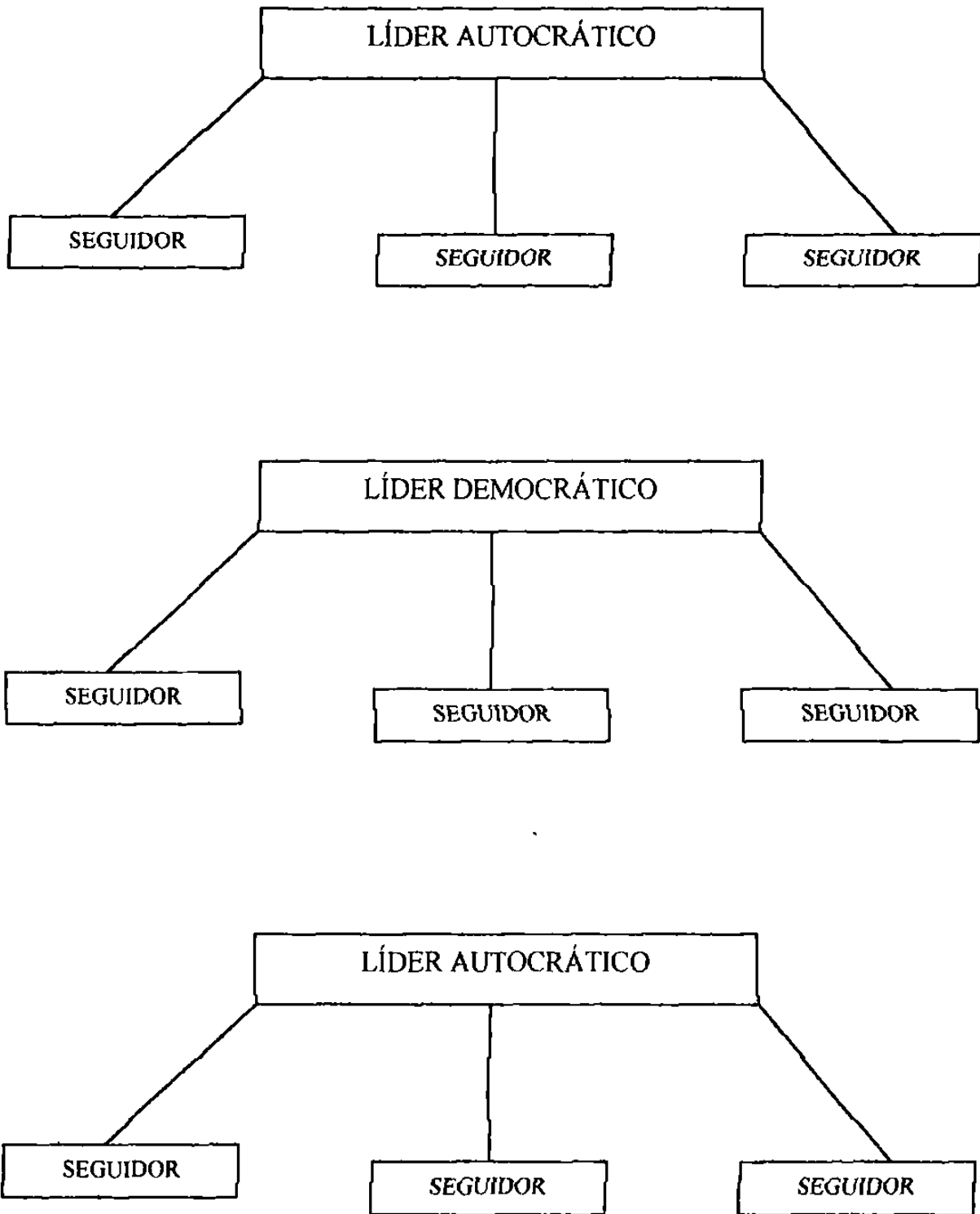
El líder democrático o participativo es uno que apoya a sus subalternos y no asume una postura de dictador. Sin embargo, la autoridad final en asuntos de importancia sigue en sus manos.

Liberal o de "rienda suelta": La postura del líder liberal o de 'rienda suelta', según Harris, (1995) es la siguiente: "mediante este estilo de liderazgo, el líder delega en sus subalternos la autoridad para tomar decisiones. Puede decir a sus seguidores: "aquí hay un trabajo que hacer. No me importa cómo lo hagan con tal de que se haga bien". Este líder espera que los subalternos asuman la responsabilidad por su propia motivación, guía y control".

Este líder es el que hace un uso muy reducido de su poder, en caso de usarlo, ya que les concede a sus subordinados un alto grado de independencia en sus operaciones; depende en gran medida de sus subalternos o subordinados para el establecimiento de sus propias metas, de los medios para alcanzarlas y concibe su función como de apoyo a las operaciones de sus seguidores mediante el suministro de información a éstos y su actuación consiste en servir "fundamentalmente como contacto con el ámbito externo del grupo" (Koontz y Weihrich, 1998).

En la siguiente gráfica (1) se señalan los tres estilos de liderazgo y su flujo de influencia.

GRÁFICA 1: FLUJO DE INFLUENCIA EN LOS TRES ESTILOS DE LIDERAZGO.



FUENTE: KOONTS Y WEHRICH, 1998, "ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL"

### 2.6.1.3.2 LA REJILLA ADMINISTRATIVA

Uno de los enfoques más conocidos para la definición de los estilos de liderazgo es la rejilla administrativa, creada por Robert Blake y Jane Mouton en 1964, con base en investigaciones previas en las que se demostró la importancia de que los administradores pongan interés tanto en la producción como en los trabajadores.

La rejilla administrativa "se ha usado ya en todo el mundo como un medio para la capacitación de los administradores y la identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo" (Koontz y Wehrich, 1998).

Dimensiones de la rejilla: La rejilla tiene dos dimensiones: preocupación por las personas y preocupación por la producción, y "tal como ha insistido Blake y Mouton, en este caso la expresión 'preocupación por' significa 'cómo' se interesan los administradores en la producción o 'cómo' se interesan en las personas, no por ejemplo, 'cuánta' producción les interesa obtener de un grupo" (Koontz y Wehrich, 1998).

La preocupación por la producción incluye las actitudes de un supervisor respecto de una amplia variedad de cosas, como por ejemplo: la calidad de las decisiones sobre políticas, proceso y procedimientos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios de staff o apoyo, el cual se refiere a la "relación en un grupo organizacional donde la tarea del titular es dar consejo o asesoría a alguna otra persona" (Koontz y Wehrich, 1998), la eficiencia laboral y el volumen de producción.

La preocupación por las personas también se interpreta en un sentido amplio. Incluye elementos como el grado de compromiso personal con el cumplimiento de metas, la preservación de la autoestima de los empleados, la asignación de responsabilidades con base en la confianza y no en la obediencia, el ofrecimiento de buenas condiciones de trabajo y la permanencia de relaciones interpersonales satisfactorias.

Los cuatro estilos extremos de liderazgo: Blake y Mouton, identificaron cuatro estilos extremos de liderazgo: la administración empobrecida, la administración del club campestre, la administración de equipo y la administración autocrática de tareas.

La administración empobrecida es aquella en la que los administradores "se interesan poco en las personas y en la producción y se involucran mínimamente en sus funciones; para efectos reales, han abdicado de sus labores y se limitan a marcar el paso o a servir como conductos de información de los superiores a los subordinados" (Koontz y Wehrich, 1998).

La administración del club campestre es aquella en la que los administradores se preocupan escasa o nualmente en la producción y en forma casi exclusiva en las personas. "Promueven condiciones de relajamiento, amabilidad y satisfacción en las que nadie debe preocuparse por la aportación de esfuerzos coordinados para el cumplimiento de las metas de la empresa" (Koontz y Wehrich, 1998).

La administración de equipo es el otro extremo de la administración empobrecida y se refiere a que los administradores ponen en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a las personas como a la producción. Koontz y Wehrich, (1998) llaman a estos administradores "administradores de equipo, capaces de combinar las necesidades de producción de la empresa con las necesidades de los individuos".

La administración autocrática de tareas es, por su parte, el otro extremo de la administración del club campestre y consiste en que los administradores "sólo les preocupa el desarrollo de operaciones eficientes, muestran escaso o nulo interés en las personas y ejercen un estilo de liderazgo agudamente autocrático" (Koontz y Wehrich, 1998).

Tomando como punto de referencia estos cuatro extremos, en la rejilla administrativa pueden ubicarse todas las técnicas, métodos o estilos administrativos.

La rejilla administrativa es un recurso útil para identificar y clasificar los estilos administrativos, pero no indica por qué un administrador se ubica en una u otra parte de la retícula. Para determinar el motivo, se deben analizar las causas subyacentes, como "las características de personalidad del líder o los

seguidores, la capacidad y capacitación de los administradores, las condiciones de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la manera de actuar de líderes y seguidores” (Koontz y Wehrich, 1998).

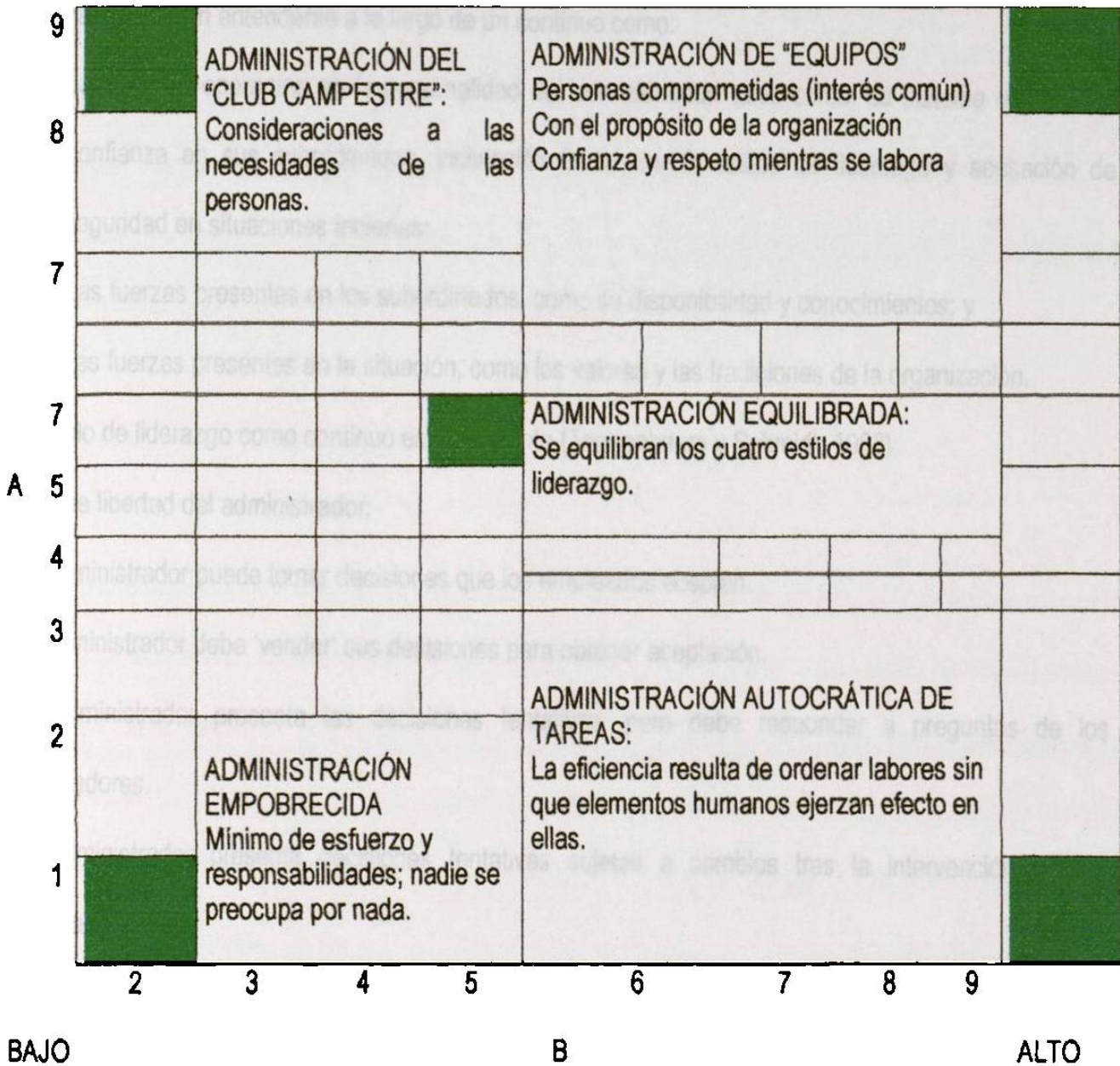
En la gráfica No. 2 se observa un ejemplo de la rejilla administrativa.



**GRÁFICA No. 2 LOS CUATRO ESTILOS EXTREMOS DE ADMINISTRACIÓN Y UNO EQUILIBRADO EN LA REJILLA ADMINISTRATIVA**  
 (Identificación de varias combinaciones de estilos de liderazgo)

A: PREOCUPACIÓN POR LAS PERSONAS  
 B: PREOCUPACIÓN POR LA PRODUCCIÓN

ALTO



FUENTE: KOONTZ Y WEHRICH, 1998, "ADMINISTRACIÓN: UNA PERSPECTIVA GLOBAL".  
 PÁGINA 540

### 2.6.1.3.3 EL LIDERAZGO CONTINUO

En la teoría del liderazgo continuo (Tannenbaum y Schmidt, 1983), se reconoce que la "determinación de un estilo de liderazgo como adecuado depende del líder, los seguidores y la situación".

Para Tannenbaum y Schmidt, los elementos más importantes que pueden influir en el estilo de un administrador pueden entenderse a lo largo de un continuo como:

- 1) Las fuerzas operantes en la personalidad del administrador, tales como: su sistema de valores, confianza en sus subordinados, inclinación hacia ciertos estilos de liderazgo y sensación de seguridad en situaciones inciertas;
- 2) Las fuerzas presentes en los subordinados, como su disponibilidad y conocimientos; y
- 3) Las fuerzas presentes en la situación, como los valores y las tradiciones de la organización.

Un ejemplo de liderazgo como continuo es el siguiente (Tannenbaum y Schmidt, 1983):

#### 1.- Área de libertad del administrador:

- El administrador puede tomar decisiones que los empleados aceptan.
- El administrador debe 'vender' sus decisiones para obtener aceptación.
- El administrador presenta las decisiones tentativas, pero debe responder a preguntas de los trabajadores.
- El administrador presenta decisiones tentativas sujetas a cambios tras la intervención de los trabajadores.

#### 2.- Área de libertad de los empleados:

- El administrador presenta problemas; recibe ideas de los trabajadores y después decide.
- El administrador define los límites dentro de los cuales los trabajadores toman decisiones.
- Administrador y trabajadores toman juntos las decisiones dentro de límites definidos por las restricciones organizacionales.

Además del liderazgo, existen otras seis categorías de criterios que el Premio Nacional de Calidad Malcolm Baldrige 1996 toma en consideración:

- Información y análisis.
- Planeación estratégica.
- Desarrollo y administración de recursos humanos.
- Administración de procesos.
- Obtención de resultados.
- Atención y satisfacción del cliente.

En los siguientes apartados se hablará de estas categorías de criterios que deben ser tomadas en cuenta por las empresas que tienden a la calidad total.

### **2.6.2 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS**

En cuanto a la categoría de criterios sobre información y análisis, deben examinarse la eficacia y uso por la compañía de información administrativa tanto financiera como no financiera. Esto implica no sólo el análisis de los datos de la compañía, sino también el análisis de la competencia y el benchmarking, para comparar su desempeño con el de las mejores empresas, entendiendo por 'benchmarking' un "método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria" (Koontz y Weihrich, 1998).

### **2.6.3 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA**

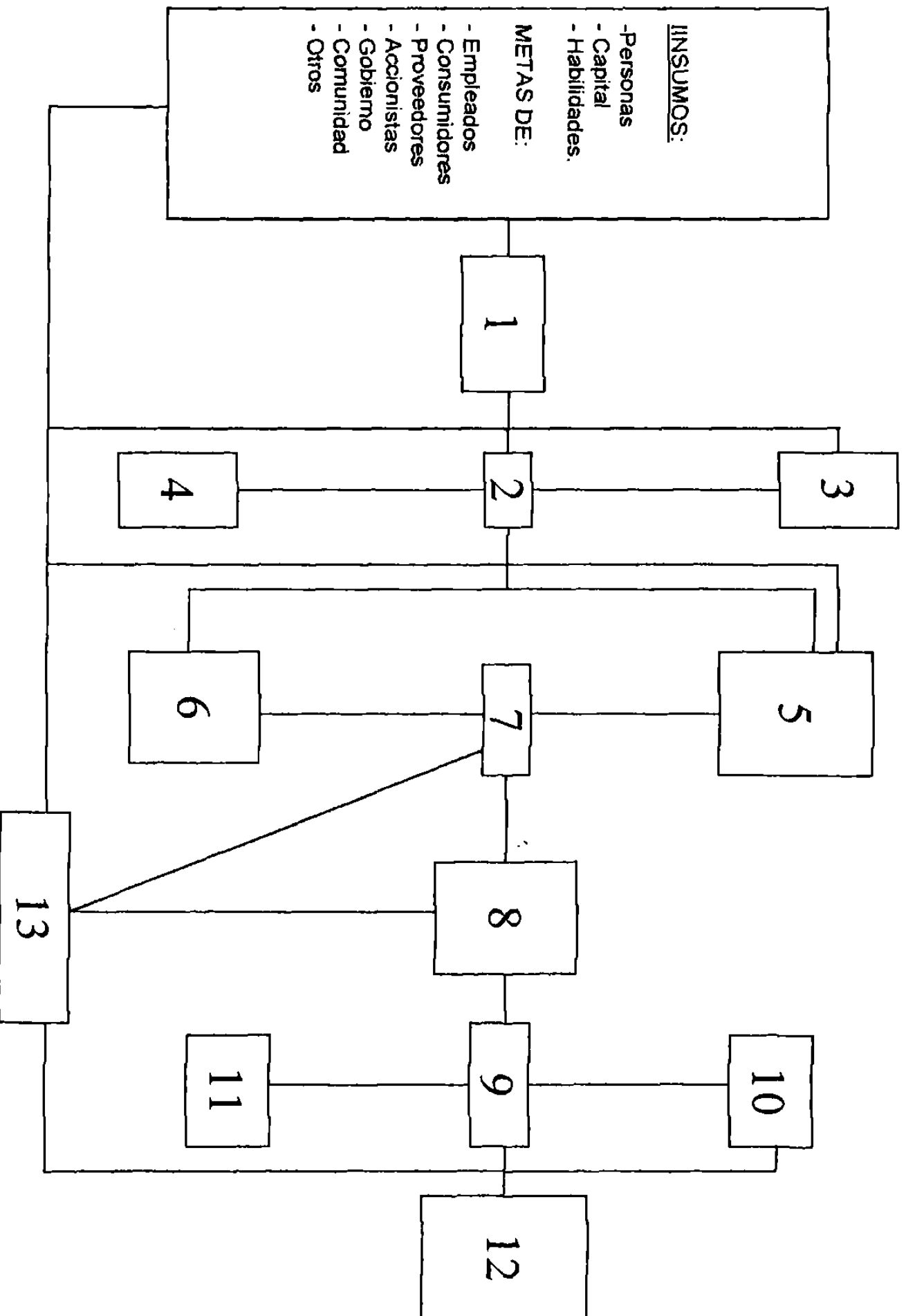
Según Koontz y Weihrich, (1998), existen varias definiciones de estrategia. Una de ellas, muy completa, es que "la estrategia consiste en la determinación del propósito y los objetivos básicos a largo plazo de una

empresa y en la adopción de los cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para el cumplimiento de esas metas”.

En este criterio las políticas son enunciados o interpretaciones generales que orientan la idea o las ideas de los administradores en la toma de decisiones, y tanto estrategias como políticas sirven de guía a los planes; constituyen la estructura de éstos y sientan las bases para el desarrollo de tácticas y otras actividades administrativas.

Estrategias y políticas deben desarrollarse en áreas tales como: crecimiento, financieras, organización, personal, relaciones públicas, productos o servicios y comercialización; y cabe señalar que las estrategias componen una jerarquía, la cual va del nivel empresarial al de negocios y de éste al nivel funcional; y si bien los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso de la planeación estratégica puede fundamentarse, al menos, conceptualmente, en los elementos básicos reunidos en la Gráfica No. 3.

GRAFICA 3: MODELO DEL PROCESO DE PLANEACION ESTRATEGICA.



A continuación se describen cada uno de los factores del modelo del proceso de planeación estratégica.

1. Análisis de la industria: Este análisis de las condiciones externas se refiere a prestar atención al tipo de competencia al interior de una industria, la posibilidad de que nuevas empresas se incorporen al mercado, la disponibilidad de productos o servicios sustitutos y la posición entre oferentes y compradores/clientes.
2. Perfil empresarial: El perfil empresarial es usualmente “el punto de partida para determinar dónde se encuentra una compañía y hacia dónde debe dirigirse” (Koontz y Wehrich, 1998). Los administradores de alto nivel determinan el propósito básico de la empresa y precisan su orientación geográfica para establecer, por ejemplo, si debe operar en regiones selectas, tanto nacionales como internacionales.
3. Orientación ejecutiva: La orientación y los valores de los ejecutivos de primer nivel son importantes para la formación de las estrategias; ellos crean el ambiente organizacional y por medio de su visión, determinan la dirección de la empresa.
4. Propósito y objetivos principales: El propósito y los objetivos principales son los puntos finales hacia los que se dirigen las actividades de una empresa.
5. Amenazas y oportunidades externas: El ambiente externo presente y futuro debe evaluarse en términos de amenazas y oportunidades; “esta evaluación gira en torno de la situación competitiva, así como de los factores económicos, sociales, políticos, legales, demográficos y geográficos. Además, el entorno debe examinarse en función de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado y otros factores indispensables para determinar la situación competitiva de la empresa” (Koontz y Wehrich, 1998).
6. Debilidades y fortalezas internas: El ambiente interno de la empresa debe auditarse y evaluarse con respecto de sus recursos y de sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción, operaciones, adquisiciones, comercialización y productos y servicios. Otros factores

internos importantes para la formulación de una estrategia y de obligada evaluación son los recursos humanos y financieros, así como la imagen de la compañía, la estructura y clima de la organización, el sistema de planeación y control de las relaciones con los clientes.

7. Desarrollo de estrategias alternativas: Las alternativas estratégicas se desarrollan con base en un análisis de los ambientes externo e interno. Una organización puede seguir muchos tipos diferentes de estrategias; puede especializarse, concentrarse en una serie de productos determinados, o puede diversificarse, ampliando sus operaciones a nuevos y redituables mercados. Otra estrategia alternativa consiste en la internacionalización, la extensión de operaciones a otros países. Estos son sólo unos cuantos ejemplos de posibles estrategias alternativas; en la práctica, las compañías siguen varias estrategias combinadas, sobre todo cuando se trata de grandes empresas.
8. Evaluación y decisión estratégica: Según Koontz y Weihrich, (1998) las diversas estrategias deben evaluarse cuidadosamente antes de hacer una elección; "las decisiones estratégicas deben considerarse de acuerdo con los riesgos implicados. En ocasiones es necesario dejar pasar redituables oportunidades de alto riesgo que podrían resultar en la quiebra de la empresa y otro elemento crucial en la elección de estrategias es la oportunidad. Incluso el mejor producto podría representar un fracaso si se introduce al mercado en un momento inapropiado".
9. Instrumentación: La instrumentación de los planes también deben tomarse en cuenta en todas las fases del proceso de la planeación estratégica, y suele implicar la reingeniería de la organización, la integración de personal a la estructura organizacional y la dirección, así como deben instituirse controles para la vigilancia del desempeño en referencia a los planes.
10. Planeación a mediano y corto plazo: Según Koontz y Weihrich, (1998) "es frecuente que se elaboren planos a corto plazo sin referencia alguna a planes a largo plazo. Esto es definitivamente un grave error. Nunca se insistirá lo suficiente en la importancia de integrar ambos tipos de

planes". Los administradores responsables deben repasar y revisar continuamente sus decisiones inmediatas para determinar si contribuyen a programas a mediano y largo plazo, en tanto que los administradores subordinados deben ser regularmente informados sobre los planes a largo plazo, a fin de que puedan tomar decisiones congruentes con las metas a mediano y largo plazo de la compañía.

11. Reingeniería, estructura organizacional: A la reingeniería de la organización se le conoce también como 'recomienzo' o 'reinicio' y Michael Hammer y James Champy, los populizadores de este concepto definen la reingeniería como "el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los proceso empresariales para obtener drásticas mejoras en las medidas críticas y contemporáneas de desempeño, como costos, calidad, servicio y rapidez" (Hammer y Champy, 1993).
12. Integración de personal: Esta categoría del proceso de planeación estratégica se refiere a la garantía de que las funciones organizacionales son desempeñadas por personal calificado capaz de ejercerlas, y el principio de la integración de personal es el siguiente: "Cuanto más claros sean la definición de las funciones organizacionales y sus requerimientos humanos y cuanto mejores sean las técnicas que se empleen en la evaluación y capacitación de los administradores, tanto mayor será la calidad administrativa de una empresa" (Koontz y Wehrich, 1998).
13. Planeación de contingencias: El último aspecto clave del proceso de la planeación estratégica, la prueba de congruencia, es esencial en todas las fases del proceso de planeación estratégica y Koontz y Wehrich, (1998) brindan un ejemplo sobre esto: "Aún si la opción de distribuir bebidas alcohólicas parece rentable, por ejemplo, cabría la posibilidad de que los ejecutivos de una compañía se opusieran a esa estrategia en caso de que el sistema de valores de la dirección condene el consumo de tales productos. A su vez, la necesidad de elaborar planes de contingencia se desprende de la imposibilidad de prever el futuro con un alto grado de certidumbre".



## 2.6.4 DESARROLLO Y ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

Esta categoría de criterios necesarios para la obtención de la calidad total de una empresa incluye todos los aspectos esenciales de los recursos humanos y, sobre éstos, George T. Milkovich y John W. Boudreau, (1994) señalan lo siguiente: "Aún cuando los activos financieros, del equipamiento y de planta son también recursos necesarios para la organización, los empleados – los recursos humanos- tienen una importancia sumamente considerable. Los recursos humanos proporcionan la chispa creativa en cualquier organización".

En una organización, la gente se encarga de diseñar y producir los bienes y servicios, de controlar la calidad, de distribuir los productos, de asignar los recursos financieros y de establecer los objetivos y las estrategias para la organización. Sin gente eficiente es imposible que una organización logre sus objetivos, y el trabajo del director de recursos humanos es influir en esta relación entre una organización y sus empleados.

A la dirección de recursos humanos se le define como "una serie de decisiones acerca de la relación de los empleados que influye en la eficacia de éstos y de las organizaciones" (Milkovich y Boudreau, 1994).

Las actividades de la dirección de los recursos humanos son los programas diseñados en respuesta a los objetivos de RH y dirigidos para alcanzar dichos objetivos. Tanto los objetivos y las actividades de la dirección de los recursos humanos de una organización son referentes a:

- Provisión de personal.
- Desarrollo.
- Compensación.
- Relaciones con el sindicato y los empleados.

La provisión de personal determina la composición de los recursos humanos de una organización; el desarrollo de los empleados y las actividades de formación se encuentran entre las actividades de recursos

humanos más comunes y costosas ya que enseñan nuevas habilidades, refinan las existentes y afectan las actitudes de los empleados.

Por su parte, la compensación es la parte más importante de los recursos humanos (Milkovich y Boudreau, 1994), ya que se refiere a "posicionar el salario de la organización en relación con el de su competidor, asegurar diferencias de salario equitativas entre los empleados y decidir si los aumentos salariales deben basarse en medidas de desempeño individuales, por equipo u organización", los cuales son problemas de compensación.

Las relaciones con el sindicato y los empleados se refieren a actividades que promueven la armonía entre los directores y empleados, y la relación con los sindicatos incluyendo convenios colectivos y administración de contratos, "es el aspecto más evidente de las relaciones de empleado" (Milkovich y Boudreau, 1994).

### **2.6.5 LA ADMINISTRACIÓN DE PROCESOS**

Este criterio que conlleva a la calidad total de una organización se refiere a todos los más importantes proceso de trabajo, como diseño, introducción, producción y entrega o prestación de productos o servicios; incluye así mismo criterios sobre servicios de apoyo y desempeño de los proveedores.

Este criterio se relaciona con las de reingeniería organizacional y con la departamentalización dentro de la organización.

### **2.6.6 OBTENCIÓN DE RESULTADOS**

Este criterio tendiente a la calidad total de una organización se refiere a lo siguiente:

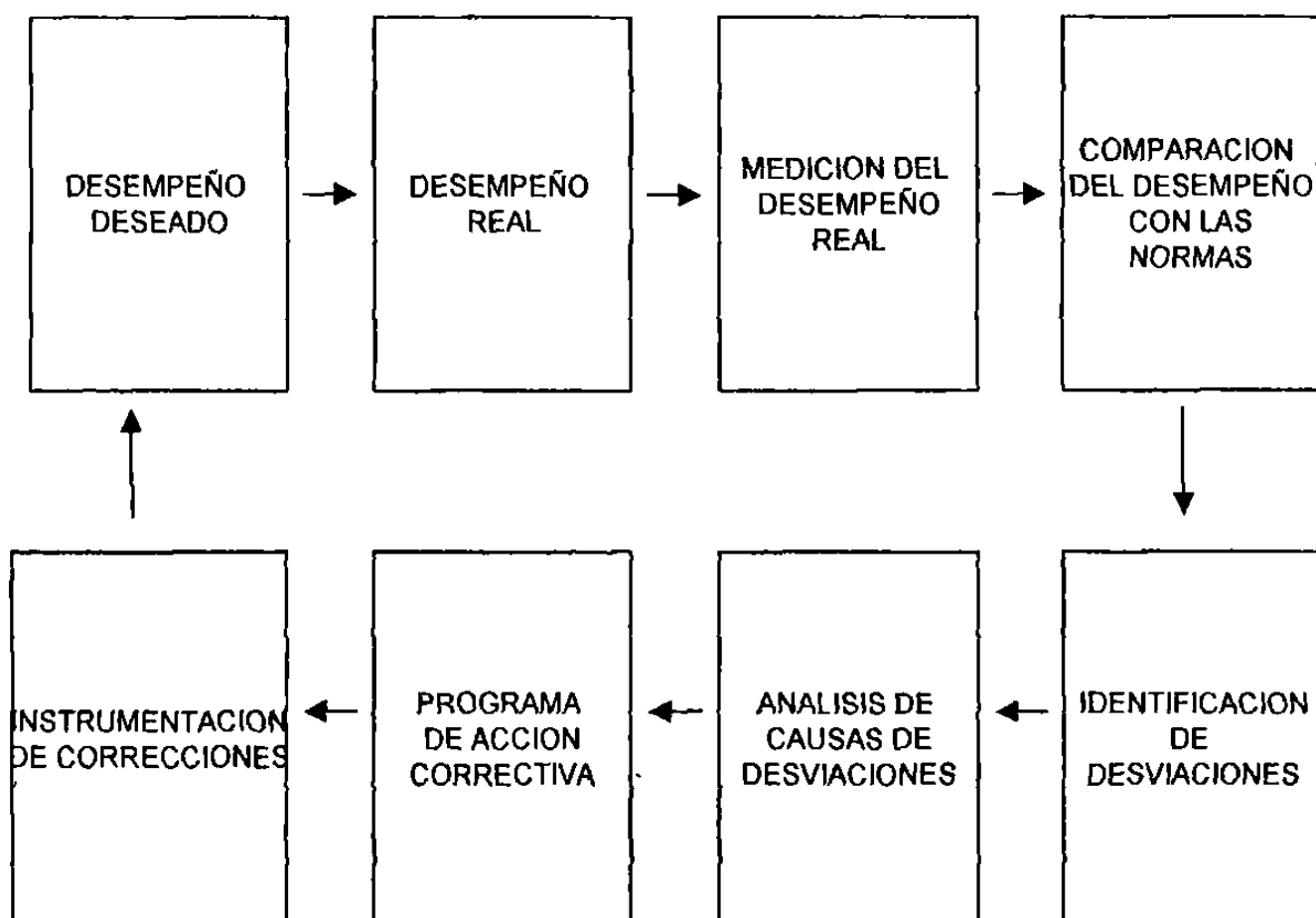
- Resultados de calidad en productos y servicios.

- Resultados operativos y financieros de la compañía.
- Resultados del desempeño de los trabajadores, de los recursos humanos en general y a los proveedores.

Los resultados se relacionan con la función administrativa de control, la cual se refiere a "la medición y corrección del desempeño a fin de garantizar el cumplimiento de los objetivos de la empresa y de los planes ideados para alcanzarlos. Es una función de todo administrador, desde el presidente hasta los supervisores de una compañía" (Koontz y Wehrich, 1998).

En la gráfica No. 4 un circuito de retroalimentación del control administrativo que tiene que ver con los resultados.

GRAFICA No. 4 CIRCUITO DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL ADMINISTRATIVO REFERENTE A LOS RESULTADOS.



FUENTE: KOONTZ Y WEIHRICH, 1998. "ADMINISTRACION: UNA PERSPECTIVA GLOBAL". P. 643.

## MÉTODO

### 3.1 POBLACIÓN

La población de este trabajo de investigación estuvo constituida por 22 empresas de la rama manufacturera que fueron merecedoras de la certificación de calidad (Premio Nuevo León a la Calidad, otorgado por CAINTRA) en los últimos diez años.

### 3.2 MUESTRA

De las 22 empresas que constitúan la población fueron entrevistadas trece, ya que algunas de ellas no concedieron la entrevista, y otras no se estableció contacto. La muestra está constituida por las siguientes empresas:

1. ACERTEK
2. AKRA
3. BUENO ALIMENTOS
4. CERVECERIA CUAUHTEMOC
5. FABRICACIÓN DE MAQUINAS
6. FABRICAS MONTERREY
7. GALVAK
8. INDUSTRIAS ACROSS-WHIRPOOL
9. INDUSTRIAS JOHN DEREER
10. MULTIPANEL
11. NEMAK
12. TRAILERS DE MONTERREY

### 13. VIDRIERA MONTERREY

De las trece empresas fueron entrevistados en cada una de ellas el responsable directo de los programas de calidad.

### 3.3 INSTRUMENTO

El instrumento utilizado en este trabajo de investigación fue una cédula de entrevista aplicado a los responsables de calidad total de las empresas que constituyen la muestra.

La cédula de entrevista estuvo constituido por seis áreas temáticas que fueron:

- I.- Datos generales de la empresa
- II.- Antecedentes de la empresa
- III.- Condiciones físicas, laborales y organizacionales de la empresa.
- IV.- Antecedentes de participación en premios de calidad.
- V.- Condiciones de elaboración y aplicación de programas de calidad.
- VI.- Efectos sociales, físicos y psicológicos.

La cédula de entrevista estuvo constituida por 32 reactivos, de los cuales 21 eran cerrados y once abiertos.

### 3.4 PROCEDIMIENTO

Una vez elaborado el cuestionario que sirvió como instrumento y habiendo sido revisado por el asesor, se concertó una cita con cada una de las empresas de la muestra. El listado se obtuvo a través de un reporte anual que publica la Cámara de la Industria de la Transformación (CAINTRA).

Una vez entrevistados los trece responsables del departamento de calidad, entre los cuales figuran ingenieros, gerentes técnicos, jefes de capacitación, coordinadores de calidad integral, gerente de recursos

humanos, representantes comerciales, asesores de calidad, coordinador de seguridad y calidad, se elaboraron gráficas correspondientes a las preguntas del cuestionario y sus respuestas.

## RESULTADOS

De las trece empresas entrevistadas se puede analizar la información en base a las seis áreas siguientes:

El 46% de las empresas fueron de Monterrey, el 15% fueron tanto de Garza García como San Nicolás y Santa Catarina, Apodaca y Ciénega de Flores fueron el 8% cada una de ellas ( ver gráfica No. 1 en apéndice B).

La antigüedad de las empresas varia, destacándose un 84% a las que tienen más de 16 años y 16% las que tienen entre 6 y 15 años. (ver gráfica No. 2, apéndice B)

El 38% lo constituyen las empresas que cuentan con un número de personal que va de 501 a 1000, y el 30% empresas que tienen de 1 a 500, el 24% aquellas que tienen entre 1001 a 3000, el 8% restante no proporciono la información (ver gráfica No. 3, apéndice B)

El 46% de las empresas tienen entre 101 y 500 empleados a nivel administrativo, el 38% de uno 1 a 100, el 8% entre 501, a 1000 y el 8% restante no proporciono la infomación (ver gráfica No. 4, apéndice B).

El 92 % de la empresas considera que su tecnología es suficiente (ver gráfica No. 5, apéndice B).

El 100% del personal administrativo está de acuerdo en que la tecnología es la que la época actual necesita (ver gráfica No. 6, apéndice B).

Los requisitos de seguridad, clima ambiental y motivacionales están cubiertos en un 77% de las empresas (ver gráfica No. 7, apéndice B)



La comunicación entre jefes y operarios en un 84% es considerada adecuada y suficiente (ver gráfica No. 8, apéndice B)

El 92% de las empresas informa al personal de manera oportuna los cambios organizacionales que se llevan a cabo dentro de ellas (ver gráfica No. 9, apéndice B)

En el 92% de las empresas existen reconocimientos hacia el personal por su desempeño y estos consisten en: Dinero, especies, festejos de cumpleaños, asistencia para ascensos en el puesto, bonos, premio por antigüedad, reuniones para discutir algunos problemas de los trabajadores, promociones y otorgamientos de diplomas diversos (seguridad laboral, logro de metas de calidad) (ver gráfica No. 10, apéndice B).

En cuanto a participación y premios de calidad, el 70% de las empresas empezó a participar en programas de calidad de 1991 a 1996, y el 30%, de 1985 a 1990 (ver gráfica No. 11, apéndice B)

El 23% ha participado de siete a doce veces, y el 69% de una a tres veces (ver gráfica No. 12, apéndice B).

El 70% de las empresas recibió un premio de calidad entre 1989 y 1995 y el 30% restante de 1996 a 1999, (ver gráfica No. 13, apéndice B).

Estando a cargo en el proceso de calidad el área de calidad (38%), la dirección y la gerencia (23%), la dirección y el personal (23%), recursos humanos, producción e ingeniería (8%) y el personal de manufactura estratégica (8%) (ver gráfica No. 14, apéndice B).

En estas participaciones el programa de calidad, la motivación al personal operario consistió, en un 30%, en reconocimientos internos, los cuales se señalaron anteriormente; en un 23% la empresas no contestaron; en un 15% la motivación consistió en entrenamientos, adaptaciones, esquemas de alto rendimiento y apoyo al personal (ver gráfica No. 15, apéndice B).

El 92% de las empresas ofrecen cursos de capacitación al personal (ver gráfica No. 16, apéndice B).

El contenido de los cursos esta enfocado en un 70% en sistemas de calidad total y áreas de trabajo, motivacional, actualización de políticas y cambios (15%) y trabajo en equipo, relaciones interpersonales y atención al cliente (15%) (ver gráfica No. 17, apéndice B).

Los cursos de capacitación fueron mensuales en un 30%, diarios en 23%, tetramestrales en un 15%, semanales, quincenales, semestrales y anuales en 8% cada uno (ver gráfica No. 18, apéndice B).

Después de la certificación de calidad, el 100% de las empresas ha encontrado cambios en el personal (ver gráfica No. 19, apéndice B).

Los cambios encontrados en el personal se reflejan de la siguiente manera: Incremento de la productividad y mejores relaciones interpersonales 30%, mejores relaciones interpersonales 23%, disminución de rotación y actitud positiva en el desempeño 16%, actitud positiva en el desempeño 16% y un mayor orden 15% (ver gráfica No. 20, apéndice B).

En cuanto a las ventajas que brinda la certificación de calidad, el 85% de las empresas estuvo de acuerdo en una mayor formación del empleado, y el 15% piensa que el empleado puede gozar de mas tiempo con su familia (ver gráfica No. 21, apéndice B).

Entre las desventajas, el 47% de las empresas nombró al estrés laboral, el 15% menciona no encontrar desventajas, un 15% descuido a la familia y el 23% restante no contesto(ver gráfica No. 22, apéndice B).

Durante el programa de calidad, un 85% de las empresas no percibió cambios físicos en sus empleados (ver gráfica No. 23, apéndice B)

El área médica de las empresas en general, reportaron 0% de incremento en visitas. (ver gráfica No. 24, apéndice B).

El 100% de las empresas no reportó ninguna visita al área médica, pues no se incrementó el índice de enfermedades ni incapacidades por accidentes laborales. (ver gráfica No. 25 y 26, apéndice B).

En base a la apreciación de los administrativos, la actitud de los empleados hacia los programas de calidad se reflejaron de la siguiente manera: 54% se mostró entusiasta, 23%, indiferente, el 15% mostraron tensión y el 8% desagrado. (ver gráfica No. 27, apéndice B).

N. de A. : Los datos de las variables de la pregunta 24 a la 27, fueron mostrados por los encuestados y avalados estadísticamente por los departamentos de medicina y de seguridad e higiene industrial de las respectivas empresas, dando la confidencialidad de la información, ésta fue mostrada más no obtenida.

Los cambios físicos, originaron que la participación de los empleados en los programas de calidad fueran en un 46% colaborativos, 38% de interés y colaborativos, 8% de interés y 8% con desgano. (ver gráfica No. 28, apéndice B).

Además de los cambios físicos, las empresas detectaron cambios conductuales en sus empleados en un 85% . (ver gráfica No. 29, apéndice B).

En un 70% consideran que esos cambios conductuales fueron ocasionados por problemas de tensión o estrés. (ver gráfica No. 30, apéndice B).

Los cambios conductuales consistieron en irritabilidad 46%, nerviosismo 23%, percepción de autoeficacia 15% y el 16% restante equivale a empresas que no contestaron. (ver gráfica No. 31, apéndice B).

Lo anterior puede interpretarse de la siguiente manera: en todas las empresas existe un interés por la calidad total y la capacitación de los empleados, pero aunque se les motiva de diversas formas, los programas de calidad que conllevan a la adquisición de premios, originan cambios conductuales en los operarios,, los cuales se manifiestan en irritabilidad y nerviosismo; y las empresas tratan de satisfacer necesidades físicas, económicas y sociales-familiares para reducir el estrés de sus empleados.

## DISCUSIÓN

La entrevista se aplicó al personal encargado de los programas de calidad ya que por políticas de las mismas empresas no pudo ser aplicada al personal operario.

Para las empresas de Monterrey y su área metropolitana, el participar en programas de calidad se ha convertido en parte de su política; tan es así que empresas como las pertenecientes al Grupo Vitro cuentan con programas internos que han sido aplicados desde mediados de los ochentas. La capacitación requiere tanto por administrativos como por operarios, un esfuerzo mayor, que de tener éxito repercutirá en el mejor de los casos, en mejores salarios, ascensos, reconocimientos internos y mejores prestaciones. Sin embargo, el ser parte de un programa de calidad da origen a una evaluación, evaluación que ya de por sí solo el verbo desata una serie de respuestas de los empleados; las respuestas conductuales varían siendo las de mayor relevancia las relacionadas con tensión y estrés (el 70% gráfica 30, apéndice B) y esto lo manifiestan los operarios con conductas de ansiedad, inseguridad y/o nerviosismo. Probablemente los cambios conductuales a los que hacemos referencia y que se representan en la gráfica 29, apéndice B, no solo se den por el proceso de certificación o durante el mismo, tal vez incluya el hecho de que hay empresas que año con año participan en las certificaciones pidiendo a los empleados su cooperación que aunque esta se manifieste de forma entusiasta y colaborativa (gráficas 27 y 28 apéndice B) pudiera ser que encubra el hecho de que quienes no se involucren en estos procesos no sean candidatos para puestos de mayor importancia y por ende mejor salario.

Si comparamos el incremento de la productividad y la mejora en relaciones interpersonales que refleja el 30% (gráfica 20 apéndice B) contra el 47% que se manifiesta como estrés laboral (gráfica 22 apéndice B), o los cambios conductuales que se relacionan con tensión y estrés que da el 70% (gráfica 30 apéndice B),

los programas de calidad en general se encuentran por debajo de cubrir las expectativas relacionadas con la calidad de vida del empleado.

En esta época de cambio a una cultura de calidad que conlleve a una mayor competitividad de las empresas nuevoleoneras, el comportamiento humano en las organizaciones es algo de vital importancia para considerar, porque la tecnología, además de su impacto inicial desde la época artesanal, y hasta nuestros días ha causado efectos sobre los trabajadores.

Los requisitos a reunir para adquirir un premio de calidad total o una certificación de calidad, llevan implícita la necesidad de atender las necesidades de los trabajadores, quienes antes de participar en programas de calidad deben alcanzar una calidad de vida, una calidad de capacitación y de relaciones interpersonales que sean la base y el punto de partida para la calidad organizacional.

Esta calidad de vida que las empresas deben buscar para sus trabajadores se inicia propiciando y acrecentando consistentemente un ambiente sano de trabajo mediante el ejercicio auténtico de un correcto equilibrio de intereses. Lo anterior se manifiesta en la estimulación de la participación individual y de equipo en el mejoramiento continuo tanto del personal como de la empresa misma.

Si existe una realidad constituida por el respeto a la dignidad, los valores humanos, la lealtad, las personas, la motivación, el reconocimiento, el desarrollo y/o formación del trabajador y, sobre todo un medio ambiente donde el ejemplo de una comunicación de calidad sea la variable determinante, entonces podrá hablarse de una calidad de vida real, donde los trabajadores estén satisfechos consigo mismos, con su área de trabajo, con sus compañeros de equipo, con sus superiores y con la empresa misma, y la certificación de calidad total será algo fácil e inevitable de lograr. Es decir, la certificación sería el resultado lógico de una empresa de manufactura que ha logrado la calidad de vida y de comunicación.

Las empresas de recién formación deben seguir el ejemplo de las de mayor antigüedad, cuya calidad de vida laboral y social las ha mantenido creciendo constantemente hacia la calidad total por más de 50 años.

En todas las empresas debe existir una sinceridad absoluta cuando se trata de considerar a su tecnología como suficiente y adecuada o insuficiente o inadecuada, porque del conocimiento veraz y la concientización sincera surge el primer paso hacia la calidad total.

Las condiciones físicas, laborales y organizacionales de las empresas deben ser tales que exista la seguridad más absoluta, un clima ambiental y motivacional excelente y una línea de comunicación entre el personal administrativo y los operarios que no deje dudas ni confusiones respecto a lo que se demanda y a lo que se ofrece, es decir, calidad total y cursos de capacitación.

La participación en premios de calidad debe ser la meta a largo plazo de las empresas, porque antes de ellos está la capacitación diaria, sobre la marcha, lo cual constituye la meta prioritaria de cualquier organización; y esta capacitación diaria sobre la marcha detectará insatisfacciones, incapacidades, temores, nerviosismos, problemas sociales y familiares que obstaculicen el logro de la meta a largo plazo del premio de calidad.

En la capacitación diaria sobre la marcha, se detectarán los obstáculos a vencer: problemas referentes a las necesidades de los trabajadores. Una vez satisfechas estas necesidades personales y socio-familiares, todos los trabajadores trabajarán unánimes, persiguiendo lo mismo: avanzar hacia la calidad total.

Ninguna empresa debe olvidar que las condiciones de elaboración y aplicación de programas de calidad tienen implícitos cursos de capacitación sobre todas las áreas (laboral, seguridad, familiar, relaciones interpersonales y organizacionales cuando éstas requieran la participación específica de diversos operarios o departamentos).

También deben estar conscientes las empresas de que los cursos de capacitación traen consigo efectos sociales, físicos y psicológicos en sus empleados, pues se trata de que éstos adquieran una visión amplia del negocio o de la empresa, un conocimiento tal que los convierta en seres responsables, lo cual puede traer consigo una tensión surgida de la incapacidad o del sentimiento de incapaz que algunos trabajadores

experimentan. Las empresas deben iniciar su adiestramiento y/o capacitación desde la base inicial de satisfacción de necesidades del trabajador y continuar con lo que cada trabajador desea aprender dentro de la empresa.

Nada se compara con la satisfacción de una certificación de calidad. Cuando ésta se logra, désele el reconocimiento que merece a cada trabajador, área, departamento, equipo, etc. Y todos estarán listos para una meta nueva, superior; el mantenimiento de la Calidad Total.



## CONCLUSIONES

Al iniciar éste trabajo, pensé básicamente en dos cosas: la primera hacer una investigación que me permitiera conocer los lineamientos de los programas de calidad y segundo, el porqué éstos programas generan gran tensión, ansiedad, y estrés en las personas. Cuando realicé mis prácticas (Maestría), me tocó participar en un Centro de Desarrollo Infantil, que fue merecedor al premio Nuevo León a la Calidad. Mi estancia en dicho centro fue alrededor de 3 meses con un horario, que en un principio era de 8:00 a.m. a 1:00 p.m.; conforme el trabajo avanzaba en esa misma medida el horario en el que asistía se ampliaba, llegando a un punto en el que estuvimos trabajando hasta horas extras (en más de una ocasión de 10:00 u 11:00 p.m. ) incluyendo sábados y domingos. Empecé a ver que el personal se mostraba cansado, mal humorado, incluso hubo quien después de algún tiempo laborando en ese plantel, teniendo un récord de asistencia excelente comenzó a faltar. A simple vista pareciera que la implementación del programa causaba todo éste tipo de cambios conductuales y laborales, sin embargo, conforme fui realizando mi tesis y más aún, al entrevistar a 13 encargados y/o responsables de calidad, me di cuenta que los programas sólo vienen a acrecentar problemas psicológicos que ya traemos, y que los venimos arrastrando en muchos de los casos desde nuestra infancia, allá donde la familia debió inculcar actitudes de reto, superación, seguridad, autoestima, El empleado en general (sea Administrativo ó empleado) cumplen con sus labores pero, en la mayoría de los casos, con límites, límites que de una u otra manera se ha auto impuesto, de forma consciente o inconsciente, o ambas, llega no hasta donde puede, sino hasta donde quiere, dejando a un lado actividades, por considerarlas de poco valor o innecesarias, que le permitan destacarse. Llevo 16 años trabajando en la U.A.N.L., específicamente en el área de orientación vocacional y veo con tristeza que el alumno generalmente dá un rendimiento mediocre, pobre, pudiendo dar mucho, muchísimo más, solo se quedan con aquello que como ellos mismos dicen, les permite pasar de semestre. La calidad no debiera ser un nuevo enfoque dentro de la administración, ni debiera ser el juego dentro de la

mercadotecnia que utilice la actitud del hombre para su beneficio. La calidad (considero) debe ser educación que te permita llegar al éxito a tú éxito como persona profesional y social, hacerla parte de nuestra educación básica nos hace que los nuevos retos no nos asusten o intimiden, sino por el contrario, nos motiven a querer ser parte de éstas "nuevas" doctrinas.

El trabajo práctico realizado en ésta tesis, me permitió ampliar mis aprendizajes obtenidos a lo largo de la maestría, conforme fui avanzando siento haberme hecho más auto exigente, lo cual considero que repercutirá en mi calidad como persona en todos los aspectos.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Agramonte, Roberto D. (1985). Principios de Sociología. México: Porrúa. p. 91.
- Arias Galicia, Fernando. (1990). Administración de Recursos Humanos. México: Trillas. p.p. 71, 72, 112, 482.
- Blauner, Robert. (1974). Alineación y Libertad. Universidad de Chicago, Press. p.p. 202, 651.
- Broom, L y Selznick, P. (1963). Sociología. Nueva York: Harper y Row. p.124,
- De la Cerda Castelum, J. (1998). "Breve panorama crítico de la productividad y la igualdad en México". Expansión. No. 19. p. 10.
- Deming, Edward. (1998). Calidad, productividad y competitividad. Cambridge, Massachussets: Addison – Wesley. p. 23.
- Hammer, M. y Champy, J. (1993). Reconstituyendo la corporación. Nueva York: Harper – Collins. p. 32.
- Hampton, D. Y Sumer, CH. Y Weber, R. (1973) Conducta organizacional y práctica de administración. Illinois: Scott, Foresman y Compañía. p. 19.
- Harris, Jeff. (1995). Administración de recursos humanos: concepto de conducta interpersonal y casos. México: Limunsa p.p. 50, 76-88, 198, 199.
- Instituto Nacional De Estadística Geografía e Informática, I.N.E.G.I. (2000). Los primeros resultados de la última encuesta nacional de ingresos y gastos de los hogares. México, I.N.E.G.I.
- Koontz, H. Y O'Donelly, C. (1977). Curso de administración moderna. México: Mc Graw Hill. p. 139.

- Koontz, H. Y Weirich, H. (1998). Administración: una perspectiva global. México: Mc Graw Hill.  
p. 54, 100-108, 129, 138, 164, 167, 169, 171, 185, 302, 353, 435, 475, 519, 533-542, 654, 782-785.
- Krech, D., Crutchfield, R.S. y Ballachey. E. (1985). Psicología social. Madrid: Biblioteca Nueva. p. 468.
- Lawler, E. (1993). La ventaja definitiva: creando organizaciones participativas e innovadoras. Barcelos: Granica. p.p. 56, 122.
- López Rosado, F. (1989). Introducción a la sociología. México: Porrúa. p. p. 145-147.
- Maslow, A. (1985). Una teoría de motivación humana. México, Prentice Hall. p. 372.
- Megginson, L. (1972). Personal. Illinois: Richard D. Irwin, Inc. p. 145.
- Milkovich, G. y Boudreau, J.W. (1994). Dirección y administración de recursos humanos. Buenos Aires: Addison – Wesley Iberoamericana. p. p. 2, 14-17, 573.
- Mussen, P., Janeway Conger, J. y Kagan, Jerome. (1995). Desarrollo de la personalidad del niño. México: Trillas. p. 144.
- Newcomb, T.M. (1986). Manual de psicología social tomo I. Buenos Aires: Universitaria de Buenos Aires.  
p. 64
- Reyes, Ponce, A. (1989). Administración por objetivos. México: Limunsa. p. 29, 32-34.
- Sánchez Cerezo, S. (1997). Diccionario de las ciencias de la educación. México: Santillana. p. p. 1309-1310.
- Serralde, A. (1994) "El estilo mexicano de dirigir". Facultad de Psicología de la U.A.N.L. III Diplomado en Psicología Laboral para la Calidad Total. México: U.A.N.L. p.p. 5-6.

Strauss, G. y Sayles, L.R. (1995), Personal: problemas humanos de la administración. México: Prentice Hall. p.p. 52, 166, 437.

Tannenbaum, R. y Schmidt, W. (1983). "How to choose a leadership. Pattern. Retrospective commentary", Hayvard Business Review. Vol. 51 No. 33, 12-21. p. 167.

# APÉNDICE A

(Instrumento de evaluación)