



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
FACULTAD DE PSICOLOGIA
JEFATURA DE INVESTIGACION Y POSGRADO
MAESTRIA EN PSICOLOGIA DEL TRABAJO



LA ACTITUD HACIA LA IMPLEMENTACIÓN DE LOS SISTEMAS DE CALIDAD.

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro
en Psicología del Trabajo

Presenta:

Adriana Mejía Piña

Dirigido por:

Mtra. María Mireya Puente Garnica

Santiago de Querétaro 2006.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

No Adq H 71120

No. Título _____

Clas. TS 658.568

M516a

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Psicología
Maestría en Psicología del Trabajo

La Actitud hacia la implementación de los sistemas de calidad

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener
El grado de Maestro en Psicología del Trabajo

Presenta:
Adriana Mejía Piña

Dirigido por:
Mtra. María Mireya Puente Garnica

Mtra. María Mireya Puente Garnica
Presidente



Mtra. Jaquelina Preciado del Castillo Negrete
Secretario



Mtro. Luis Enrique Puente Garnica
Vocal



Mtra. Elizabeth Gutiérrez López
Suplente



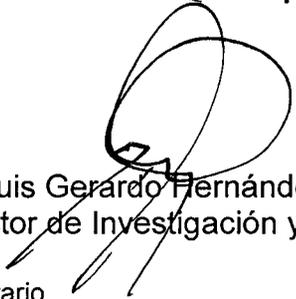
Mtra. Consuelo Franco Jaime
Suplente



Lic. Jorge Antonio Lara Ovando
Director de Facultad



Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y Posgrado



Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre del 2006
México

RESUMEN

Las actitudes que las personas manifiestan en el trabajo constituyen un punto central de los estudios que en Psicología del Trabajo y de las Organizaciones se han realizado. Actualmente este tipo de estudios sobre actitud (positiva-negativa) que manifiesta el trabajador hacia la implementación de acciones por parte de la organización puede mantener una estrecha relación en el éxito de la implementación de un sistema de calidad. El estudio consistió en indagar como se relacionan las actitudes en la implementación de un sistema de calidad, así mismo identificar cuáles son las actitudes de mayor prevalencia hacia la implementación y si la información previa a una implementación es suficiente; conocer la opinión de los empleados hacia la efectividad de los sistemas. La investigación se realizó con personal de instituciones gubernamentales del sector servicios. Para los cuales se diseñaron y aplicaron cuatro instrumentos: el primero de ellos mide o valora las características demográficas, el segundo las actitudes en sus tres componentes, el tercero la opinión y las áreas de oportunidad de la organización para mejorar las condiciones laborales de los empleados, el cuarto identifica las actividades que le son requeridas al trabajador como parte de un sistema de calidad así como el grado de implementación mediante la ejecución de dichas actividades. Estos instrumentos se fundamentaron conforme a los conceptos de Carlos Guillen Gestoso, Milton Blum, Myers, Garrison Loredó, Phill Crosby, Duran, Ishikawa entre otros. Para el procesamiento de datos se utilizaron los programas JMP y Excel. Los resultados obtenidos fueron: las actitudes son positivas permitiendo a su vez un grado de implementación satisfactorio y el componente de mayor prevalencia es el conductual; la información recibida antes de iniciar una implementación fue suficiente y los empleados consideran que la efectividad es mayor bajo un sistema de gestión de calidad, considerando que el involucramiento de la alta dirección es de vital importancia. Finalmente se puede concluir que las actitudes (positiva-negativa) son un factor clave para llevar a cabo cambios en el estilo de trabajo de las organizaciones, así mismo la alta dirección juega un papel importante para direccionar los cambios que se llevarán a cabo.

(Palabras clave: Actitud, Calidad, Implementación)

SUMMARY

The attitudes people express at work are a central point in the studies undertaken in the Psychology of Work and Organizations. Presently, this type of study on the attitude (positive-negative) shown by the worker toward the implementation of actions on the part of the organization can have a close relationship to the success of implementing a quality system. This study consisted of examining how attitudes are related to the implementation of a quality system, as well as identifying the most prevalent attitudes regarding the implementation and whether or not information supplied previous to the implementation was sufficient – finding out the employees’ opinions regarding the effectiveness of the systems. Research was carried out among personnel from the services sector of government institutions. Four instruments were designed and applied to this ends: the first measures or evaluates demographic characteristics; the second, the attitudes regarding its three components; the third, the opinion and areas of opportunity of the organization for bettering the employee’s work conditions; the fourth identifies the activities required of the worker as part of a quality system, as well as the degree of the implementation achieved through the use of these activities. These instruments were based on the concepts of Carlos Guillen Gestoso, Milton Blum, Myers, Garrison Loredó, Phill Crosby, Duran and Ishikawa, among others. JMP and Excel were used for processing data. Results were as follows: attitudes were positive, which allowed for a satisfactory degree of implementation; the most prevalent component was behavioral; information received before beginning the implementation was sufficient, and employees consider that effectiveness is greater with the new importance. Finally, we conclude that attitudes (positive-negative) are a key factor in carrying out changes in the work style of organizations and that top management plays an important role in directing the changes to be implemented.

(KEY WORDS: Attitude, Quality, Implementation)

A mis padres y a mi hermana Mónica,
que son mis pilares familiares.

A mis tías, tíos, primos y padrinos,
quienes han creído en mi siempre.

A mis amigos, quienes me han brindado
su apoyo incondicional.

A José Luis, quien no solo creyó en mi sino
fue mi brazo derecho en esta etapa
de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a todos los maestros de la facultad de psicología, en particular al coordinador de la maestría en psicología del trabajo, el Mtro. Luis Enrique Puente Garnica, por todo el apoyo brindado durante todo este tiempo, haciendo siempre que las cosas difíciles fueran más sencillas y haciendo siempre el comentario preciso para orientarnos a tomar las mejores decisiones.

Tomando en consideración que este trabajo no pudo ser posible sin el apoyo incondicional de la Mtra. Mireya Puente Garnica, a quien agradezco su paciencia y comprensión, quién ha sido ejemplo vivo de que la docencia es mas que una profesión, que se requiere tener la vocación suficiente para saber afrontar todos y cada uno de los retos que los alumnos demandan.

Como parte importante del desarrollo de este proyecto se encuentran todas y cada una de las opiniones y comentarios de mis compañeros de grupo, quienes con sus aportaciones enriquecieron este trabajo y formaron parte de mi aprendizaje personal.

INDICE

	Página
Resumen	i
Summary	ii
Dedicatorias	iii
Agradecimientos	iv
Índice	v
Índice de Cuadros	ix
I. Descripción del Problema	
Problemática	1
II. Antecedentes y Justificación	
Antecedentes	3
Justificación del estudio	5
III.- Fundamentación Teórica	
Introducción	9
Capítulo I : Sistemas de Calidad	
Introducción	12
1.1 Alcances y Limitaciones del concepto de calidad	13
1.2 La filosofía de calidad	24
1.3 Políticas de calidad	25
1.4 Sistemas de calidad	26
1.4.1 Conceptos y finalidades	26
1.4.2 Control de Calidad	29
1.4.3 Implementación de los sistemas de calidad	29
1.5 Métodos y Herramientas de calidad	35
1.5.1 Métodos	35
1.5.1.1 Método TKJ o KJ	36
1.5.1.2 Círculos de calidad	37
1.5.1.3 Justo a tiempo	37

1.5.1.4 Mejora Continua	38
1.5.1.5 Kamban	39
1.5.1.6 Las 5s	40
1.5.2 Herramientas	41
1.5.2.1 Tormenta de ideas	41
1.5.2.2 Votación razonada	42
1.5.2.3 Principio de Pareto	43
1.5.2.4 Diagrama de causa – efecto	44
1.5.2.5 Diagrama de correlación	45
1.5.2.6 Histogramas	45
1.5.2.7 Seis Sigma	46

Cap. II: Cultura de Calidad

Introducción	47
2.1 Conceptos y finalidades de la cultura de calidad	48
2.2 Cultura de calidad japonesa	51
2.3 Cultura de calidad norteamericana	52
2.3 Cultura de calidad mexicana	53
2.4 Retos y perspectivas para el desarrollo de una cultura de calidad	57
2.4.1 En el ámbito de estructuras y procesos administrativos	57
2.4.2 En el ámbito de Procesos de producción	57
2.4.3 En el ámbito de Actitudes	58

Cap. III: Actitudes

Introducción	59
3.1 Concepto de Actitudes	60
3.1.1 Enfoque de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones	60
3.1.2 Enfoque Social	61
3.1.3 Enfoque administrativo	62
3.2 Componentes que integran las actitudes	63
3.3 Factores relacionados a las actitudes	67

3.4 Función de las actitudes	73
3.5 Actitudes y Conductas	75
3.5.1 Actitudes vs comportamiento	75
3.6 Fortalecimiento de actitudes	79

Cap. IV: Las Actitudes en el trabajo

Introducción	81
4.1 Factores desencadenantes en las actitudes de los empleados	82
4.2 Impacto de las actitudes de los empleados	85
4.2.1 A nivel organizacional	85
4.2.2 A nivel individuo	87
4.3 Relación entre las actitudes en el puesto y el comportamiento laboral	88
4.4 Medición de las actitudes	90
4.5 Cambio de Actitudes	95
4.5.1 Teoría del equilibrio	98
4.5.2 Teoría de la congruencia	99
4.5.3 Teoría de la disonancia cognoscitiva	99
4.5.4 Teoría de la autopercepción	99
4.5.5 Teoría de la persuasión	100
4.6 Actitudes de los empleados en las empresas de servicios ...	100

Cap. V: Arquitectura Organizacional

Introducción	102
5.1 Concepto de empresa	103
5.2 Clasificación de las empresas	105
5.2.1 Por sectores económicos	105
5.2.2 Por su tamaño	106
5.2.3 Por el origen del capital	108
5.2.4 Por la explotación y conformación de su capital	109
5.2.5 Por la función social	109

IV. Objetivos e Hipótesis de Trabajo	
Objetivo	110
Hipótesis de Trabajo	111
V.- Metodología	
Población	112
Muestra	112
Instrumentos	113
Procedimiento / Tratamiento de la información	129
VI.- Resultados	133
VII.- Conclusiones	152
VIII.- Bibliografía	162

INDICE DE FIGURAS

Figura		Pagina
1	Sexo	133
2	Estado Civil	134
3	Años Cumplidos	134
4	Tiempo de Laborar en al Organización	135
5	Escolaridad Máxima	136
6	Actitud General	137
7	Componente Afectivo	138
8	Componente Cognitivo	139
9	Componente Conductual	140
10	Componentes de las Actitudes	141
11	¿Puede Mejorar el Sistema de Calidad?	142
12	Requerimientos para mejorar el trabajo	143
13	¿La información previa a la implementación es suficiente?	144
14	¿La eficiencia de trabajo es mejor con los sistemas de calidad?	145
15	Concentrado de Satisfacción de Usuarios	146
16	Concentrado de Liderazgo y Gestión	147
17	Concentrado de Análisis de la Información	148
18	Concentrado de Planeación	149
19	Concentrado de Resultados	150
20	Nivel de implementación	151

I. DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Un sistema de calidad es una herramienta para alcanzar, mantener y mejorar la calidad. No solo se trata de conseguir que un servicio se ajuste a los requisitos establecidos, lo se puede considerar como una medida temporal o coyuntural, para una certificación o un servicio concreto, sino que el sistema ha de ser permanente, pues esto es lo único que permitirá mantener y mejorar la calidad en todo el servicio. Por supuesto que habrá que redactar planes de calidad concretos, procedimientos, descripciones de puestos, etc., siendo en esta parte del proceso cuando se generan el mayor número de actitudes por parte de las personas, debido a que elaborar un procedimiento o una descripción consiste básicamente en realizar una secuencia de pasos para ejecutar una tarea rutinaria, es decir, el quehacer de todos los días y es aquí donde las personas demuestran por medio de evidencias el trabajo que realizan.

Sin embargo, se debe considerar que todas las personas tienen actitudes que dan como resultado tendencias a responder positiva o negativamente ante otra persona, un grupo, un objeto y una situación específica. La mayor parte del tiempo la adquisición de una actitud predispone a las personas a reaccionar de una manera determinada.

El contar con los conocimientos básicos sobre el desarrollo de las actitudes, así como de cómo perciben los empleados un proceso de implementación, permite a las organizaciones hacer la planeación adecuada en el desarrollo de nuevos proyectos, tomando en cuenta que las personas son el eje central para el éxito de las nuevas metas a cumplir.

Dentro de los procesos de implementación una de las características más importante es el cambio; y el cambio entendido desde la redefinición de objetivos, misión, visión, valores y procedimientos de trabajo.

Ante la situación de cambio, los empleados de las organizaciones son los primeros en reaccionar ante este hecho, y puede ser desde una perspectiva positiva hasta una negativa manifestando diferentes conductas y actitudes.

Parte importante de los sistemas de calidad es el hecho de evidenciar que cada una de las actividades laborales se está llevando a cabo mediante un control de registros y documentos. Este hecho en particular es el que mayor inconformidad pudiera generar entre los empleados y en consecuencia, la conducta del personal se torna inestable.

Ante la situación antes mencionada surgen los siguientes cuestionamientos:

¿Cómo se relacionan las actitudes en la implementación de un sistema de calidad?

¿Cuáles son las actitudes de mayor prevalencia hacia la implementación de sistemas de calidad?

¿La información previa a una implementación de los sistemas de calidad es suficiente?

¿Cuál es la opinión de los empleados hacia la efectividad de la implementación de sistemas de calidad?

II. ANTECEDENTES Y JUSTIFICACION

a) Antecedentes

Existe un alto nivel de concordancia entre la opinión sobre los beneficios que se obtienen en las organizaciones cuando se cuenta con un sistema de calidad, fundamentalmente al determinar la posición de la empresa basada en la opinión de los clientes sobre el producto o servicio que reciben. De tal forma que para que los clientes se formen una opinión positiva, la empresa debe satisfacer y rebasar todas sus necesidades y expectativas.

Con la finalidad de satisfacer estas necesidades, es necesario contar con la información relacionada con las expectativas de los clientes, así como de los atributos que demandan en un producto en específico.

La calidad, y más concretamente la calidad del servicio, hoy en día se ha convertido en un requisito indispensable para que las organizaciones se vuelvan competitivas a nivel internacional, aunado a las ventajas de carácter económico y administrativo que presenta estar involucrado en este tipo de procesos.

Es así como las investigaciones de calidad que se han realizado se enfoquen a los clientes, y no a los empleados en lo que respecta a su involucramiento en el proceso de implementación de los sistemas de calidad.

Sin embargo, los estudios que se puedan llevar a cabo en el rubro dedicado a los empleados es de vital importancia, ya que derivado de este proceso de calidad quién mejor que los involucrados de manera directa con los procesos laborales podrán hacer que el resultado final llámese producto o servicio pueda cubrir las expectativas. De esta manera se puede visualizar que dentro de una implementación de sistemas de calidad la primera instancia que debe conocerse es la situación al interior de las organizaciones para que por consecuencia de esta mejora en la cultura de los empleados los resultados finales sean los esperados.

Así mismo es importante destacar que la norma de calidad, dentro de sus puntos de medición se encuentran el clima organizacional; tomando en consideración las instalaciones, el grado de capacitación que tienen los empleados con respecto a sus actividades laborales, la comunicación interna a lo largo y ancho de la organización y el trabajo en equipo.

Por otro lado los trabajos de investigación que se han realizado en el campo de las actitudes se han desarrollado en el sentido de diagnóstico organizacional derivado de que la psicología laboral o industrial es uno de los campos científicos dedicados al estudio de la conducta humana en el desempeño de su trabajo o actividades laborales. Su enfoque particular está orientado hacia la comprensión de la conducta basado en el proceso de influencia social, es decir a la interacción de las relaciones laborales.

Dentro de los campos de la psicología laboral, el tema de actitudes es un factor importante para el buen desenvolvimiento de los empleados para la creación de un ambiente laboral propio para toda la organización, es por eso que las investigaciones desarrolladas se enfocan a medir el grado de satisfacción, clima laboral, programas de incentivos, diagnósticos de necesidades de capacitación y desempeño y motivación.

Con los precedentes que se mencionan en los renglones anteriores, se puede observar que los estudios que se enfocan a las actitudes de los empleados hacia la implementación de sistemas de calidad son muy pocos, ya que lo que se ha medido en relación a actitudes y sistemas de calidad es el enfoque de los clientes o usuarios, valorando como percibe el cliente un producto o servicio.

Sin embargo el hecho de que la norma de calidad considere como se desarrollan las condiciones laborales para beneficio de los empleados, da pie a identificar el impacto directo que tiene un buen desempeño del trabajo no solo con motivos de eficiencia sino como parte de las buenas relaciones laborales.

b) Justificación

La situación socioeconómica mundial de principios del siglo XXI tiene como característica principal el cambio, por lo tanto cualquier organización o Institución social debe enfrentar los retos que se requieren en un mercado global y en una época de incertidumbre. Estos retos son complejos y enormes, para superarlos son muchas las propuestas, y todas presentan una característica en la cual coinciden: que fundamentalmente la innovación es la impulsora de los cambios acelerados y que para conseguirla es imprescindible liderar a quienes están en la organización.

El futuro está lleno de paradojas y contradicciones que parecen escapar al entendimiento tales como los fenómenos de la globalización, la economía, la internacionalización de los mercados y regionalización. Este contexto exige que constantemente se este innovando, debido a que todas las organizaciones se desenvuelven en un ambiente competitivo, donde la versatilidad en la innovación es tan importante como la calidad y la productividad, pues resulta determinante para alcanzar el éxito.

Dentro de este contexto de constante cambios, surge la necesidad de conseguir en las personas una apertura mental y cultural en las empresas, en donde las actitudes y la conducta de quienes se ven involucrados en este proceso marcaran la pauta para determinar el nivel de éxito o fracaso.

El tema de las actitudes en el contexto organizacional es considerado como la medula espinal, de aquí es donde se generan las costumbres, cultura, ambiente laboral y todos aquellos aspectos que envuelven a la organización. Es por eso que su importancia en el proceso de implementación de calidad toma mayor fuerza y los responsables de liderar a los involucrados deberán contar con las herramientas necesarias para poder desarrollar en los mejores términos la misión que se les ha encomendado.

El término de calidad desde sus inicios se vinculaba con las empresas que tenían como resultado final de sus procesos un producto, el cual es tangible y más fácil de medir en sus características y de esta forma estandarizar ciertos criterios para considerar un producto de buena de calidad. Sin embargo el paso del tiempo deja ver que la calidad es un termino subjetivo y que se relaciona con la satisfacción de necesidades propiamente, de tal forma que con esta nueva modalidad los servicios se vuelven candidatos al termino de calidad. Con esta nueva etapa donde todas las empresas que brinden un producto o servicio pueden ser susceptibles de trabajar en un esquema de calidad, las organizaciones e instituciones ven la posibilidad de trabajar bajo esta línea y mejorar sus procedimientos administrativos con el objetivo de una mejora continua.

Cuando se habla de empresas públicas, sector servicios, es importante considerar que la implementación de un sistema de calidad, no se desenvolverá en las mismas condiciones en las que se implementa en las empresas del sector privado, debido a las características particulares que distinguen a la administración pública.

Existen factores externos que de forma directa afectaran a los involucrados en el proceso, así mismo es importante considerar que la cultura que tienen este tipos de empresas tiene un alto grado de arraigo en todos y cada uno de los que conforman la organización, por lo que realizar cambios en su proceso de trabajo en primera instancia no será una idea que motive al personal.

Tomando en cuenta que el sector público no se caracteriza por mantener a su personal actualizado dentro los temas que conciernen a su área de trabajo y que el reconocimiento al desempeño profesional no es el más adecuado, se puede observar una serie de atenuantes que permitirán conocer el terreno que se pisa cuando se habla de cambios “radicales” en un estilo de trabajo, con personal bajo estas características.

Dentro del sector público es importante destacar que los cambios que se generan no son estrictamente laborales, sino que estos se desencadenan por los cambios que se generan a nivel gubernamental como podrían ser los cambios de sexenio y los periodos de cambios a nivel municipal, donde se verán afectadas todas aquellas instituciones que pertenezcan al sector, que tendrán como consecuencia que los estilos de trabajo no son uniformes y en este sentido los controles podrán sufrir cambios así como los procedimientos laborales.

La rotación de personal dentro de los altos niveles de la organización será de manera notoria en cada cambio de administración y cuando se habla de puestos estratégicos, existe la posibilidad de que el personal en mandos medios pueda también sufrir cambios.

Tomando en consideración los factores mencionados en los renglones anteriores se podrá conocer el ambiente en el que los empleados de los sectores públicos se enfrentan en períodos relativamente cortos de tiempo, así mismo se podrá entender el porque de la incertidumbre cuando se realizan cambios en la organización y la actitud que muestran ante estos.

Por tal motivo es importante contar con el mayor numero de información, con respecto al desenvolvimiento de las personas en sus ámbitos de trabajo, sus actitudes más predominantes y ver su grado de concordancia con las conductas que manifiestan ante los nuevos retos; si se cuenta con esta serie de factores se podrán tomar las medidas necesarias para generar el ambiente propicio para hacer los cambios necesario, sin que el personal pueda concebirlo como una amenaza y peor aún lo consideren personal.

Tomando en consideración que las actitudes son el recurso mas grande con el que las organizaciones cuentan, ya que son más importantes que los propios conocimientos de carácter técnico y si se logra tener un nivel positivo de actitud por parte de los trabajadores esto garantiza que se pueda llevar a un equipo de

trabajo a experimentar los mayores niveles de rendimiento, comunicación y éxito en el trabajo.

Cuando se ha analizado y estudiado tanto los factores positivos como negativos para llevar a cabo una implementación , la toma de decisiones será mas sencilla y con las más altas posibilidades de que sean las adecuadas, con el objetivo de tener todas las facilidades para el personal de tener un proceso de readaptación para ellos mismos en un nuevo estilo de trabajo.

III. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Introducción

Una de las características que más distinguen a los seres humanos son sus actitudes y su conducta; partiendo de este hecho es que a las personas se les identifica por su actitud positiva o negativa hacia el medio y las personas que los rodean.

Cada persona de manera individual va creando su propia percepción del entorno, conforme a la información que recibe de las personas más cercanas a su medio como son la familia, posteriormente de los amigos y del medio laboral. Sin embargo, también hay información que de manera genética recibe y es así como el ser humano va estructurando su forma de desenvolverse con el medio que lo rodea.

Tomando en consideración que en todas las etapas del ser humano existe un proceso de aprendizaje en donde se interrelacionan la información que ha obtenido por los medios externos y sus propias experiencias; de ahí la importancia de conocer cuales son los componentes de las actitudes y los factores que favorecen su formación.

El tema de las actitudes es un tema que recobra su interés para las organizaciones en el sentido de que estas se conforman por seres humanos, y todo lo que se relacione con ellos afectara de manera directa a las relaciones laborales, el desempeño y el buen funcionamiento de las empresas.

Una vez que se incorpora al ámbito laboral, las personas deberán adaptarse a la normatividad que las organizaciones estipulen, y de esta misma forma deberán acoplarse a los diferentes cambios que con motivo de las exigencias del entorno, las organizaciones estipularan.

Dentro de los cambios que con mayor frecuencia se están incorporando en las organizaciones, llámese sector público o privado, son los esquemas de sistemas de calidad. En los cuales la mayor importancia radica en una mejor organización de las actividades laborales y de la estandarización de procedimientos, con el objetivo de trabajar bajo una misma línea y agilizar los procesos que se llevan a cabo, mediante la identificación de aquellas actividades que generan cuellos de botella y que su causa raíz se ubica en una mala organización o en la falta de descentralización de actividades.

El hecho de mejorar los procesos implica cambios no solo a nivel organizacional sino también en lo individual, en donde las personas deben adaptarse a todos los cambios, generando en algunos casos que las personas tomen este hecho como una amenaza personal y con una percepción negativa.

Para que un sistema de calidad se pueda llevar a cabo conforme a lo estipulado, es necesario que el personal desde sus lugares de trabajo coopere con las nuevas disposiciones y generen una actitud proactiva donde se produzcan nuevas ideas que tengan como objetivo simplificar los procesos actuales y actualizar los registros existentes para que de esta manera se trabaje conforme a las exigencias del entorno y a las nuevas demandas laborales.

En muchas de las ocasiones donde el personal manifiesta sus actividades de inconformidad y sienten como una amenaza los cambios que se genera, es con motivo de que no se sienten preparados para nuevas exigencias, sus conocimientos técnicos no están actualizados para los nuevos requerimientos y desconocen las etapas que se llevaran a cabo con motivo del cambio; este acontecimiento se minoriza considerablemente cuando la alta dirección toma en cuenta que las personas deben sentirse apoyadas en el sentido de una capacitación constante que les permita enfrentar los retos, de esta manera no se sentirán amenazados ni incompetentes para cubrir las expectativas que se tienen con respecto a su trabajo y desempeño profesional.

Cuando se toman en cuenta las emociones y sentimientos de las personas, existen mas posibilidades de crear un ambiente de trabajo cálido y armónico, donde las personas manifiestan actitudes positivas y que de esta manera las relaciones laborales se puedan desenvolver en una atmósfera agradable y de participación, que permita un ganar – ganar en el caso de los empleados tener la posibilidad de una mejora continua y posibilidades de crecimiento personal y profesional y por el lado de la organización la oportunidad de cumplir con sus metas y objetivos, llevando a cabo su misión institucional.

Los sistemas de calidad no solo resultan beneficiosas para las organizaciones, en la parte individual que corresponde a los empleados, también genera beneficios no solo en el ámbito laboral, sino en su aspecto personal ya que les permite tener una cultura de mejora continua donde ellos puedan definir sus propios retos y puedan descubrir como seres humanos sus áreas de oportunidad y sus fortalezas para que de esta forma pueden ser mejores personas y mejores profesionales; teniendo una actitud de mejora continua y de siempre hacer las cosas mejor que la ultima vez, con la idea de que todo se puede mejorar siempre.

SISTEMAS DE CALIDAD

Introducción

Para entender mejor en lo que a calidad se refiere, el presente capítulo abarca temas como el concepto de calidad, desde los enfoques que los teóricos más destacados en el tema dan al respecto así mismo el análisis que se manifiesta dentro de los diferentes contextos permitirá identificar los principales elementos que componen el concepto.

Cuando las organizaciones trabajan bajo un esquema de calidad, les permite tener ventajas sobre la competencia, y es aquí donde el término de la competitividad aparece, porque se vuelve una constante lucha para permanecer en el mercado y en la preferencia de los clientes.

Parte medular de este capítulo, es el entender a que se refieren los sistemas de calidad y cuales son sus características principales, así como las herramientas y métodos que facilitan este proceso.

Todo proceso como tal está compuesto por diferentes etapas, y los sistemas de calidad no son la excepción. Sin embargo existen muchas discrepancias conforme a los diferentes autores a cuales serán los pasos que se llevarán a cabo para implementar un sistema. De tal forma que en este capítulo se verán las diferentes posturas y se podrá analizar conforme al tipo de organización cuales de todas las propuestas son viables y cual sería el orden a seguir. Es importante recordar que no se pueden seguir recetas de cocina para este tipo de procesos, cada organización cuenta con sus propias características y derivado de ello se tomará la decisión adecuada y el camino a seguir.

1.1 Alcances y limitaciones del concepto de calidad.

El término de Calidad se usa constantemente en las conversaciones de empresarios, empleados, estudiantes y hasta para definir el estilo de vida de las personas, de tal forma que en la actualidad hablar de calidad, significa darle un plus a nuestras frases.

Para conocer el concepto de calidad es importante tomar en cuenta que es un término que ha sufrido diferentes connotaciones, que van de acuerdo con cada etapa de la historia, sin embargo, hay elementos que se rescatan y que siguen latentes en el concepto.

Es importante recordar que el concepto de calidad es de carácter subjetivo debido a que está implícita la percepción que cada persona tiene con respecto al tema y a sus propias necesidades, por ejemplo un producto puede tener calidad como tal, sin embargo para una persona es de calidad y para otra no, porque las necesidades y requerimientos de cada uno es diferente, y el concepto de calidad está dirigido en la satisfacción del cliente y mejora de sus expectativas.

Así mismo es importante mencionar que el concepto de calidad es conforme al enfoque que cada uno de los autores manifieste y el ámbito donde se desenvuelva; estos dos factores determinan cuales son las consideraciones que se están tomando en cuenta para el concepto.

A continuación se elabora un cuadro donde se podrá visualizar cada unas de las concepciones que tienen los autores más sobresalientes sobre el concepto.

AUTOR	CONCEPTO	COMENTARIO
Cuauhtémoc Anda Gutiérrez (2002)	Calidad es la propiedad de un producto y para mejorarla se requiere del compromiso y responsabilidad de todos los miembros de una organización. ¹	El autor manifiesta que la calidad es propiedad del producto, sin embargo en términos de calidad, debemos distinguir que la determinación de la calidad de un producto esta a razón de la satisfacción del cliente.
Manuel Abierto Jiménez (1998)	Lograr que todos y cada uno de los que forman la empresa conozcan y entiendan claramente su trabajo, pero llegar a hacerlo bien, siempre desde la primera vez, en un clima de cordialidad y satisfacción en donde cada día se tenga un reto al iniciar y un logro al terminar. ²	El autor manifiesta más los términos en que debe ser a nivel organizacional el concepto de calidad, no se refiera al concepto como tal.
Heriberto Quintanilla García (1995)	Conjunto de características que posee un producto y sus valores o condiciones. ³	Es importante mencionar que las características van en función del mercado y las especificaciones de los clientes, ya que estos determinan la calidad del producto.

¹ Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. 2002. Administración y Calidad. Limusa. México. Pp 60.
² Jiménez Aburto Manuel. 1998. Administración por Calidad. Continental. México. Pp 12.
³ Quintanilla García Heriberto. 1995. Calidad y Utilidades. Castillo. México. Pp 20

AUTOR	CONCEPTO	COMENTARIO
Humberto Gutiérrez Pulido (1997)	Es el juicio que emite el cliente sobre un producto o servicio y resulta por lo general en la aprobación o rechazo del producto. ⁴	El concepto de aprobación o rechazo se puede generar de manera inmediata en el caso de los servicios, pero cuando se habla de los productos este concepto lo emiten los consumidores finales al momento de verificar que se cumplan con sus expectativas.
Frank M. Gryna (1999)	Satisfacción del cliente. ⁵	El concepto que emite el autor se que da solo una de las partes que componen la calidad, debido a que también debe considerar que calidad es superar y cumplir con las expectativas del cliente.
Dale H. Besterfield (1995)	Satisfacer o mejorar las expectativas del cliente. ⁶	El autor manifiesta de manera optativa la satisfacción o mejora de las expectativas, sin embargo el concepto de calidad abarca las dos.

⁴ Gutiérrez Pulido Humberto. 1997. Calidad total y Productividad. Mc. Graw Hill. México. Pp. 9

⁵ Gryna M. Frank. Et. Al. 1999. Análisis y Planeación de la Calidad. M Graw Hill. México. Pp 3

⁶ Berterfiel H. Dale, et. al. 1995. Control de Calidad. Prencie Hall. México. Pp 451

AUTOR	CONCEPTO	COMENTARIO
Carlos Colunga Dávila (1995)	Aquellas características del producto que responden a las necesidades del cliente. ⁷	Cuando se habla de calidad no se puede referir únicamente al sector productivo, existe también calidad en los servicios y en los procesos.
Ruben Helouani (1999)	Características de un producto fabricado o un servicio prestado de acuerdo con requerimientos que satisfagan las necesidades y deseos del cliente en la compra y en el uso. ⁸	El autor considera tanto los productos como los servicios pero deja de lado la calidad de los procesos, de los procedimientos y de las personas.

De acuerdo al cuadro anterior se puede analizar como se percibe el término de Calidad, y hay elementos que se como se menciona al inicio de este tema, siguen latentes en cada una de las definiciones como es el caso de:

1. Producto o Servicio
2. Proceso o Procedimiento
3. Cliente
4. Necesidades
5. Satisfacción, y
6. Requerimientos

⁷ Colunga Dávila Carlos.1995. Administración para la Calidad. Panorama. México. Pp 64

⁸ Helouani Rúben. 1999. Manual de los costos de la calidad. Macchi. México. Pp 18

Si se toman en cuenta estos elementos se puede decir que Calidad es: Satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes mediante un producto o servicio como resultado de un proceso.

El concepto de calidad en la actualidad, no se enfoca única y exclusivamente en los productos o servicios, porque se estaría limitando, calidad abarca desde el desempeño de las personas, los procedimientos, la calidad de vida, de tal forma que no se habla de un resultado sino también de un proceso.

Hoy en día, el concepto de calidad es más que satisfacción de cliente y cumplimiento de expectativas, es también considerado una ventaja competitiva y una estrategia en el mercado.

Al momento de cumplir con los requerimientos es importante que la alta dirección estipule cuales serán estos requerimientos a cumplir, y Crosby (1999) menciona lo siguiente:

“Los directivos tienen tres tareas que realizar: a) establecer los requisitos que deben de cumplir los empleados; b) suministrar los medios necesarios para que el personal cumpla con los requisitos, y c) dedicar todo su tiempo a estimular y ayudar al personal a dar cumplimiento a esos requisitos.”⁹

Cuando se habla de requisitos, se abarca el contexto de reducir al mínimo todo caso de empirismo y opiniones, de tal forma que se estandarizan los procesos mediante el establecimiento de procedimientos a seguir en la elaboración de un producto o la prestación de un servicio. Así mismo la gestión de calidad permite documentar todo lo que se hace, con el objetivo de obtener las evidencias necesarias para demostrar que todos los productos que se derivan de ese procedimientos cuentan con las mismas características y para que en cualquier momento, cualquier persona que se incorpore a la organización o al puesto, tenga las herramientas necesarias para poder elaborar el trabajo con las

⁹ Crosby Philip. 1999. Calidad sin lagrimas. CECSA. México. Pp 71.

mismas características con las que se venían haciendo. Sin embargo se debe enfatizar el hecho de que la calidad así como los sistemas han existido desde hace muchos años, sólo que con método más ordinarios y sencillos.

Dentro del concepto de calidad es importante mencionar que existen precursores de este tema que han sido parte aguas en el tema de calidad como es el caso de Juran, Deming, Crosby, que son los autores más representativos en el tema.

Para ellos la calidad se define de la siguiente manera:

W. Edward Deming

El define la calidad total como el cumplimiento satisfactorio a las necesidades del consumidor, ajustando el producto al usuario; tomando en cuenta los siguientes pasos:

- 1) Identificar a tu cliente.
- 2) Acordar con él sus requisitos.
- 3) Convertir esos requisitos en tus especificaciones.
- 4) Capacitar para poder cumplirlos.
- 5) Equipar con lo adecuado para cumplirlos.
- 6) Cumplirlos.

Las principales aportaciones de Deming fue el introducir el concepto de calidad en términos de procesos, así como control estadístico del proceso, y los catorce puntos; que son el principal distintivo de su aportación.

Los catorce puntos de Demign son:

1. Compromiso de la dirección: que consiste básicamente en responsabilizar a los altos directos de la calidad de la organización, de tal forma que deben estar convencido de su participación en los procesos de calidad así como de sus aportaciones.

2. Equipo para el mejoramiento de la calidad: el crear equipo consiste en la integración de los mandos medios de la organización, con la finalidad de que en equipo participen en la cultura de calidad.
3. Medición: uno de los puntos más importantes es este, ya que es conveniente recordar que lo que no se mide no se controla, en este sentido deben establecerse indicadores para todos los niveles, para que en este sentido pueda medirse el grado de implementación a la cultura de calidad.
4. El costo de la calidad: generalmente existe un mito en las organizaciones que consiste en pensar que la calidad es cara, sin embargo en comparación con los costos que implica los retrabajos, las mermas, etc dan un impacto más cuantioso que si se trabajara con calidad.
5. Crear conciencia de la calidad: todos y cada uno de los que trabajan en la organización deben tener en mente que las cosas se deben hacer bien desde la primera vez.
6. Acción correctiva: esta etapa es parte aguas, ya que aquí es donde se empiezan a crear los mecanismos necesarios para solucionar lo que no está bien dentro de un área.
7. Planificar el día de cero defectos: este día está encaminado a crear una meta para todos los que conforman la organización, en el sentido de que deberán trabajar duro para que en sus procesos no haya defectos.
8. Capacitación al personal: esta parte es importante, debido a que no se puede cambiar un método sino se conocen nuevas formas de hacerlo, de esta manera se va preparando a la gente para que genere solo aciertos y no defectos.
9. El día de cero defectos: consiste en el compromiso reiterado de todos los miembros de la organización incluyendo a la alta dirección para que trabajen en una cultura de calidad, de cero defectos.
10. Establecimiento de metas: debe considerar que las metas deben ser medibles y realistas, para un periodo corto de tiempo.
11. Eliminar las causas del error: consiste en poner en marcha la cadena de calidad que se genera en la organización, es decir, los empleados

manifiestan cuando algo no esta cumpliendo con las especificaciones de tal forma que puede generar defectos. Los responsables del equipo de calidad se encargarán de dar seguimiento.

12. Reconocimiento: es la remuneración, al esfuerzo hecho para generar una cultura de calidad en la organización, sin embargo estos incentivos se enfocarán más en el reconocimiento que en el aspecto económico.
13. Consejo de calidad: consiste en crear un grupo de consejeros de calidad, que se encargarán de mantener este ambiente de cultura de calidad.
14. Repetir el proceso: esto permite que no se vea la cultura de calidad como solo una moda, sino como una nueva forma de trabajar.

Joseph M. Juran

Juran es ingeniero y abogado, al igual que Deming trabajo con japoneses, él define Calidad Total como todas las actividades a través de las cuales se alcanza el cumplimiento de uso, no importando dónde se desarrollen esas actividades.

En las aportaciones de Juran esta el continuo uso de grupos de trabajo, él sugiere que se inicie con grupos efectivos de trabajo desde la gerencia y se vayan formando en toda la organización, que estos grupos se capaciten, aprendan una metodología y vayan abordando problema por problema o proyecto por proyecto y que de esta manera se va logrando la mejora continua.

Dentro de las aportaciones de Juran esta el hecho de los estudios referentes a los costos de calidad; Cuauhtémoc Anda Gutiérrez (2002) menciona la trilogía de calidad desde un aspecto financiero sólido que permitirá generar ahorros significativos, y de esta manera la Trilogía de la Calidad seria: Planeación Financiera, Control Financiero y el Mejoramiento financiero .

Desde el enfoque de calidad y Manuel Aburto Jiménez (1998), la trilogía quedaría de la siguiente manera: Planeación de la calidad, Control de la Calidad y Mejoramiento de la calidad.

En el proceso de planeación, es lo que permitirá hacer la preparación necesaria para cumplir con las metas establecidas, y de esta manera se tendrá como resultado un proceso que pueda cumplir con las metas respetando las condiciones de operación.

En todo proceso existe un orden para llevarse a cabo, de esta manera la trilogía de Juran no es la excepción. Por tal motivo que para llegar al control es necesario haber planeado las cosas de la mejor manera en este sentido el control es lo que permite medir el grado en el que se están cumpliendo las metas estipuladas y de acuerdo a lo planeado.

Por último el mejoramiento de calidad, es la etapa en donde se superan las metas estipuladas.

Philip B. Crosby

El concepto de calidad lo plantea en cuatro fundamentos:

- 1) Definición cumplimiento de requisitos.
- 2) Sistema prevención.
- 3) Estándar de comportamiento .. cero desviaciones.
- 4) Medición costos de calidad..

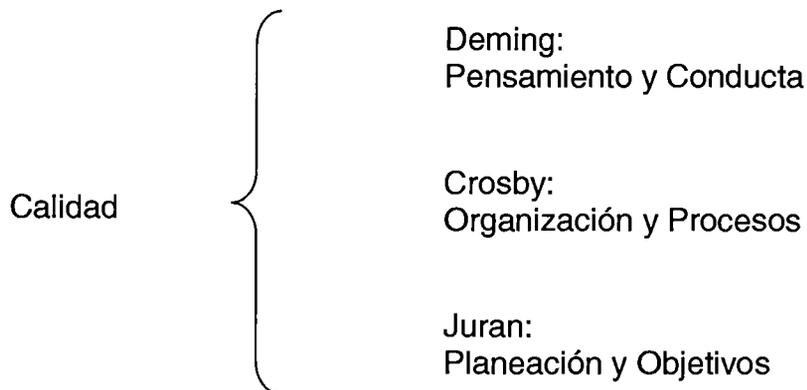
Manuel Aburto Jiménez (1998), menciona la idea que Crosby desarrollo como el concepto de Absolutos de la calidad, que tiene como principios:

“ La calidad, se define como cumplimiento de requisitos, el sistema de calidad es la prevención, el estándar de realización es cero defectos y la medida de la calidad es el precio del incumplimiento”¹⁰

Así mismo Manuel Aburto Jiménez (1998), menciona que Crosby estableció tres mitos sobre la calidad:

1. La calidad es intangible es bondad: la calidad se mide de acuerdo a su cumplimiento con especificaciones, de tal forma que no se puede hablar de términos medios, un producto o servicio tiene o no tiene calidad.
2. La calidad es costosa: contradictorio a este mito, existe la creencia en que la calidad es gratis, debido a que el hacer las cosas bien desde la primera vez no implica mayor costo que el que ya se tenía estipulado para esa actividad.
3. Los defectos y los errores son inevitables: existe una cultura en donde los errores y los defectos son parte del producto o servicio, sin embargo esto es una falacia debido a que hay incongruencia en este sentido, porque hay cosas de las que si se exige calidad como es el caso de la vida familiar y personal, sin embargo en lo laboral, no se exige más de lo que se ha dado.

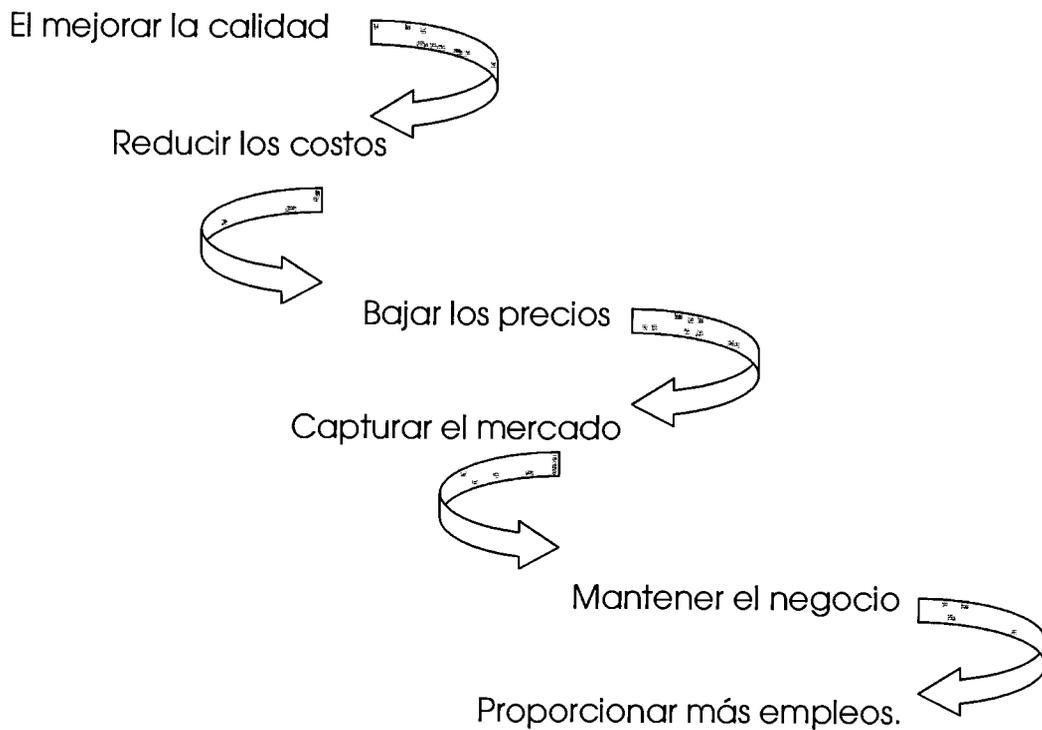
Resumiendo la propuesta de los tres Teóricos de la calidad tenemos lo siguientes:



¹⁰ Aburto Jiménez, M. (1998). Administración por calidad. Compañía editorial Continental. México. Pp 36

Dentro de un proceso de calidad en las organizaciones, todos y cada uno de los empleados son importantes, debido a que desempeñan un papel y una actividad específica en la organización, y el resultado de su desempeño impacta de manera significativa la calidad de los productos o servicios. Es una falacia pensar que la calidad recae únicamente en el desempeño de los altos directivos, en la actualidad se ha demostrado que todos los involucrados en el proceso son responsables desde su área de trabajo de lograr o no la calidad total.

Carlos Colunga Dávila (1995) comenta que existe un ciclo de la calidad, y es el siguiente:



Como se puede observar en el ciclo de la calidad, lo más importante y que desencadena todos los demás factores es el mejorar la calidad, una vez que hemos mejorado nuestra calidad, reducimos costos, como resultado de optimización de recursos y del tiempo; el reducir costos permite bajar los precios y

con esto capturamos el mercado; con la captura del mercado el negocio se considera dentro de la rama y permite proporcionar más empleos.

Hoy en día la sociedad demanda cada vez más productos de buena calidad y a un bajo costo, obligando de esta manera que los empresarios se preocupen cada día más por los procesos que se llevan al interior de las organizaciones con la finalidad de reducir en la mayor cantidad posible las mermas y con esto poder reducir los costos.

En la actualidad se cuenta con una homogenización de requerimientos, de tal forma que la competitividad entre una y otra empresa lo van a marcar todos aquellos valores agregados que se proporcionen a los productos o servicios, en el menor tiempo y al menor costo.

1.2 La filosofía de Calidad

La implementación de calidad dentro de las organizaciones, no puede ser idea únicamente de los directivos para que la lleven a cabo los operativos, cuando se habla de calidad, todos lo que conforman la organización se verán involucrados en el proceso de tal forma que el trabajo se lleva a cabo de manera mancomunada y con un compromiso de todos.

La filosofía se vincula de manera estrecha con la cultura de tal forma que para cambiar nuestra filosofía es necesario modificar nuestra cultura, que podría haber sido el hacer las cosas como salieran, sin tomar la precaución de que el resultado final cumpliera con las especificaciones propias del producto o servicio.

Cuando se habla de una filosofía de calidad los resultados dentro de la organización se reflejan de manera inmediata, porque se abarcan puntos importantes como el hecho de la propia imagen de los trabajadores, donde cada uno de ellos cuidará el cumplir con el uniforme debidamente y la utilización de todo

el equipo de seguridad que sea necesario para desempeñar sus funciones, de esta manera no sólo los productos contarán con calidad sino todo el proceso que lleva hacerlo así como la calidad misma del ambiente laboral.

El hablar de calidad no es solo un tema de moda, que en un poco tiempo se olvidará y se vuelve a los “viejos” estilos de trabajo; es por eso que todos trabajen bajo una misma línea de acción y esta línea bien podrían ser las políticas de calidad.

1.3 Políticas de Calidad

Una vez que se ha iniciado el proceso de calidad, es importante que se establezcan las políticas de calidad.

La política de calidad son criterios generales que van a tener como principal objetivo las líneas de acción que se van a llevara cabo; de acuerdo con el autor José DelaCerde Gastélum (2001) “ la política de calidad es el primer componente de un sistema de calida, La política de calidad define las directrices y objetivos generales de la organización concernientes a la calidad.”¹¹

DelaCerde Gastélum (2001) dentro de su definición de Política de calidad, menciona que está define los objetivos, sin embargo es importante que se distinga la diferencia entre los objetivos y la política.

Agustín Reyes Ponce (2004) menciona que los objetivos son fijaciones de metas y a diferencia de las políticas estas últimas imperan la acción, así como mencionar algunos medios para lograrlas.

¹¹ Delacerda Gastélu, J. Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México. 2001. Grupo Editorial Iberoamerica. México. Pp 35

Es importante mencionar que las políticas tienen como finalidad el hecho de delegar funciones, de esta manera se agilizan los trabajos y queda de manera puntual establecido quien realizará esta tarea.

Las políticas deben de revisarse de manera periódica y pueden cambiarse de una revisión a otra, con la finalidad de apegarse al estilo de trabajo que se esta llevando a cabo, así mismo para formular una política las personas involucradas en el proceso de calidad deben conocerlas y sentirse identificados con ellas, de lo contrario la aceptación de las mismas será muy difícil, las políticas pueden ir desde lo general hasta lo particular.

1.4 Sistemas de calidad

Una vez que se han establecido, la filosofía y las políticas es el tiempo de coordinar todos los procesos que se van a llevar a cabo con la finalidad de cumplir con las especificaciones y de esta manera generan productos y servicios de calidad.

Es importante recordar que la calidad no es solo un resultado sino proceso, y como tal, la calidad se debe reflejar durante todas las etapas que se llevan a cabo para genera un producto o servicio.

1.4.1 Concepto y finalidades

En el Capítulo 5 de la Norma UNE 66.904, coincidente con la ISO 9004, se recogen las directrices del sistema de calidad indicando la necesidad de que afecte a todas las actividades de la empresa, y a todas las fases del proceso, así como que estas actividades estén expresadas por escrito.

A continuación se muestra el concepto que dan autores representativos respecto al tema:

AUTOR	CONCEPTO
José DelaCerde Gastélum (2001)	Conjunto de procesos para lograr que los productos o servicios cumplan los requerimientos de los clientes, consumidores o usuarios. ¹²
Norma ISO 9000:2000	Actividades coordinadas para dirigir y controlar una organización en lo relativo a la calidad. ¹³
Mario Jiménez López (2000)	Es una serie de controles y procedimientos administrativos y productivos, técnicamente fundamentados; que garanticen la ocurrencia mínima de productos malos. ¹⁴
Rodolfo Muñoz Serrano (2004)	Procesos estandarizados para generar productos y servicios que satisfagan plenamente las especificaciones de los clientes. ¹⁵

De acuerdo con las definiciones antes mencionadas podemos concluir que los sistemas de calidad son: un método planificado y sistemático de medios y acciones, encaminados a asegurar suficiente confianza en que los productos o servicios se ajusten a las especificaciones.

En general, el sistema de calidad está condicionado por:

- Organización con la que se cuenta.
- Tipo y naturaleza del producto o servicio.
- Medios materiales y humanos.
- Exigencias de mercado o clientes.

¹² Delacerda Gastélum J. Op. Cit. Pp 3

¹³ Norma ISO 9000:2000. IMNC.

¹⁴ Jiménez López Mario R. Aseguramiento de la calidad en la Micro y la Pequeña empresa. 2000. Panorama. México. Pp 15

¹⁵ Muñoz Serrano Rodolfo. 2004. ISO 1,000,000, Calidad, Integridad y Creatividad Total. Panorama. México. Pp 26

Si toda empresa nace y vive para obtener beneficios, el sistema de calidad a implantar será aquel a través del cual se obtengan los beneficios máximos. El mayor problema consiste en convencer, a determinado tipo de empresarios o empresas que no tienen ningún sistema de calidad, que la implantación de cualquier sistema, es beneficioso, y en la mayoría de los casos, es solo la imposición del cliente, y no el propio convencimiento, lo que obliga a su introducción. Sin embargo, tenemos que tener presente lo siguiente :

1. La "imagen" también vende, y la calidad da imagen.
2. Calidad es lo que el cliente está dispuesto a pagar por lo que compra, es decir, el cliente solo está dispuesto a pagar aquello que valora como bueno.

Un sistema de Calidad se diseña debido a los requerimientos de clientes, por reglamentación. Una vez diseñado, y antes de su lanzamiento, si se pretende llevarlo a buen fin, se requiere siempre una formación y mentalización de todo el personal. En consecuencia, es conveniente separar el lanzamiento del sistema de calidad de cualquier otra acción como lanzamiento de un nuevo producto. Elegido el sistema de implementación, sea éste global, por áreas, por procesos, etc., es necesario monitorear los sistemas para su mejora permanente, midiendo resultados y a través de la realización de auditorias, cuantificar su grado de implementación, los progresos y mejoras obtenidas que pongan de manifiesto la eficacia del sistema.

Una de las principales características de los sistemas de calidad en la actualidad, es que tienen como objetivo la prevención. De tal forma que se elimine la vieja cultura de solucionar los problemas que se presentan en ese momento. Los sistemas de calidad por el contrario nos permiten tener un panorama de todos los procesos que conforman nuestra empresa y de esta manera poder conocer aquellos puntos o momentos críticos que podrían generar que los productos no salgan con buena calidad o se generen errores en el proceso. En lo que respecta a la prevención, Crosby (1999) comenta:

“ El concepto de la prevención se basa en la comprensión del proceso que requiere de la acción preventiva”.¹⁶

Un sistema de calidad es una herramienta para alcanzar, mantener y mejorar la calidad. No solo se trata de conseguir que un producto o servicio se ajuste a los requisitos establecidos, lo que se pudiera considerar como una medida temporal, para un contrato, un producto o un servicio concreto, sino que el sistema debe considerarse de manera permanente, pues esto es lo único que permitirá mantener y mejorar la calidad en todos los productos o servicios.

1.4.2 Control de calidad

El concepto de control de calidad ha existido durante siglos en la historia, las culturas antiguas empleaban métodos para asegurar que la producción de sus herramientas y armas de guerra cumpliera con las características necesarias para que dieran un resultado satisfactorio.

Sin embargo, los métodos que se utilizaban era con aquellos que estaban disponibles a su alcance, de tal forma que eran métodos rudimentarios que carecían de una estandarización.

1.4.3 Implementación de los Sistemas de Calidad

Los sistemas de calidad llevan una serie de pasos a seguir y a esta etapa se le conoce como implementación, que se logra a través de procesos o proyectos que van a constituir los sistemas.

La implementación dependerá de cada empresa y de la visión de los empresarios para llevar a cabo el sistema de calidad que consideren conveniente, de acuerdo a las características de la empresa.

¹⁶ Crosby Philip. Op. Cit. Pp 79

A continuación se elabora un cuadro, que permitirá conocer los pasos que de acuerdo a cada autor son los más indicados en lo respecta a la implementación:

AUTOR	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN
Philip Crosby (1999)	<ol style="list-style-type: none">1. Compromiso de la dirección.2. Equipo para el mejoramiento de la calidad.3. Medición4. Costo de la calidad.5. Crear conciencia sobre la calidad.6. Acción correctiva.7. Planear el día de Cero defectos8. Educación al personal9. El día de cero defectos10. Fijar metas11. Eliminar las causas del error.12. Reconocimiento13. Consejos sobre la calidad.14. Repetir todo el proceso.¹⁷

¹⁷ Crosby Philip. Op Cit. Pp 119

AUTOR	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Carlos Colunga Dávila (1995)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Convenza y capacite al director general. 2. Convenza y capacite a los directores de área. 3. La sensibilización para la calidad. 4. Capacitación para provocar y mantener la mejora 5. Constituya el comité de calidad del primer nivel. 6. El consejo de calidad del primer nivel. 7. El coordinador de calidad. 8. Defina la misión y los valores 9. Establezca la misión de la empresa. 10. Establezca los valores. 11. Difunda la nueva forma de trabajo. 12. Seleccione el primer proyecto. 13. Elija el proyecto. 14. Desarrolle el proyecto. 15. Constituya los comités de calidad del segundo y tercer nivel. 16. Apoye el primer proyecto 17. Apoye el proyecto 18. Establezca una línea de comunicación.¹⁸

¹⁸ Colunga Dávila Carlos. Op. Cit. Pp115 - 129

AUTOR	ETAPAS DE IMPLEMENTACION
Ernesto Buenrostro (1996)	<ol style="list-style-type: none"> 1. Filosofía de la calidad. 2. Sensibilización a los catálogos de productos y servicios. 3. Elaboración de catálogos de productos y servicios. <ol style="list-style-type: none"> a. La hoja de catálogos <ol style="list-style-type: none"> i. Segmentos de distribución. ii. Roles iii. Clientes iv. Indicadores de Medición <ol style="list-style-type: none"> 1. Externos 2. Internos v. Colaboraciones requeridas. b. Elaboración de catálogos por departamentos. 4. Negociaciones cliente – proveedor. <ol style="list-style-type: none"> a. Otras recomendaciones pertinentes 5. La semana “cero excusas” 6. Juntas de evaluación mensual/trimestral/semestral. 7. Sistema formal de evaluación de desempeño 8. Elaboración de los procedimientos estándar. 9. Repetición del proceso. 10. La etapa de mejora continua.¹⁹

¹⁹ Buenrostro Ernesto. 1996. Control total de calidad a su alcance. Castillo. México. Pp 32-72

AUTOR	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN
<p>Mario R. Jiménez López (2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Asunción del compromiso con y convencimiento de la calidad. 2. Elaboración del plan de implantación y nombramiento del responsable de calidad. 3. Junta informativa a todo el personal de calidad. 4. Capacitación a todos los niveles. 5. Misión y políticas de calidad de la empresa. 6. Elaboración de manual de políticas de calidad. 7. Elaboración del manual de procedimientos e instrucciones. 8. Aprobación de la documentación y actualización del sistema. 9. Capacitación a todos los involucrados sobre la operación del sistema (manual y procedimientos). 10. Iniciación de la operación del sistema y realización de la primer auditoria interna.²⁰

²⁰ Jiménez López Mario. Op. Cit. Pp 19- 48

AUTOR	ETAPAS DE IMPLEMENTACIÓN
<p>José DelaCerde Gastélum (2001)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. En la primera etapa. Se da Información y capacitación inicial, conocimientos primarios de las normas ISO. 2. En la segunda etapa. Estructura inicial del proceso ISO. Formación de Equipos de Trabajo, Formación de Auditores Internos, Nombramiento del representante, definición de política, misión, valores y plan de calidad. 3. Elaboración y difusión del Manual de Calidad. 4. Evaluaciones internas del sistema por medio de auditorías internas y buscar un órgano certificador. 5. Auditorías de tercera parte.²¹

De acuerdo con el cuadro anterior, se puede observar que los diferentes autores enumerar diferentes pasos para implementar el sistema de calidad, sin embargo, es conveniente recordar que al hablar de sistemas de calidad, no se habla de recetas de cocina, es decir no hay una verdad absoluta al respecto.

Para la implementación de los sistemas de calidad es necesarios conocer la organización en su totalidad, para que de esta manera se pueda tener una radiografía de la organización donde se va a implementar, si bien es cierto que hay muchos pasos que se llevarían a cabo, también es cierto que hay otros que no aplicaría en algunas organizaciones.

²¹ DelaCerde José. Op. Cit. Pp 61-62

De tal forma que se puede concluir que los pasos que más serían representativos en la implementación, se tendría lo siguiente:

- Sensibilizar de la dirección general.
- Capacitar a los directores de área.
- Sensibilizar para la calidad a todos los niveles.
- Definir la misión y los valores
- Establecer la misión de la empresa.
- Establecer los valores.
- Difundir la nueva forma de trabajo
- Constituir el comité de calidad.
- Elaborar el Manual de procedimientos
- Aprobar la documentación y actualización del sistema
- Elaborar de indicadores tanto interno como externos
- Establecer un sistema formal de evaluación de desempeño
- Evaluaciones internas por parte del órgano interno de calidad
- Proceso de mejora continua
- Establecer una línea de comunicación.

1.5. Métodos y Herramientas de calidad

Los métodos, las herramientas y las nueve disciplinas de calidad, tiene como finalidad apoyar en la etapa en que se establecen los sistemas de calidad, con el objetivo de corroborar que las especificaciones sean de acuerdo a las estipuladas.

1.5.1 Métodos

En la actualidad existen más métodos que en décadas pasadas que permitirán la implementación más acertada de los sistemas de calidad, de esta forma las organizaciones cuenta con un abanico de posibilidades para elegir aquel método que mejor se adapte a sus características propias.

1.5.1.1 Método TKJ o KJ

Esté método es auxiliar para las áreas de recursos humanos, en el área de capacitación.

La aplicación del método TKJ permite conocer de una manera más concreta las necesidades de capacitación que se requieren para un departamento en específico, de tal forma que el DNC será más concreto y se obtendrá de manera directa de las personas involucradas en el proceso.

El procedimiento que se lleva a cabo consta básicamente en la explicación breve e un problema en específico, posterior a este paso se elaboran tarjetas por cada uno de los participantes en donde se marcan aquellas variables que desde su perspectiva están generando el problema; una vez que todos los participantes han elaborado la tarjeta lo que procede es agruparlas de acuerdo a la relación que exista entre cada tarjeta; a continuación se manifestara la relación que exista entre ambos grupos de tarjetas para finalizar la dinámica se identificarán aquellas variables que presentan mayor incidencia en la problemática y que de cierta forma requieren ser atendidas de manera urgente.

Como resultado final de la dinámica se obtiene un análisis de un hecho que acontece en un departamento o área en específico, de tal manera que los involucrados en este, pueden visualizar con un amplio panorama lo que realmente esta ocurriendo y de esta manera, ellos mismos proponen las posibles soluciones.

Dentro de las ventajas de este método es el tiempo de respuesta para obtener información de primera mano.

1.5.1.2 Círculos de calidad

Se conoce como padre los Círculos de calidad a Kaoru Ishikawa, este método consiste en el cuál un número de trabajadores, entre cinco y nueve personas, que sean de una misma área o departamento forman un grupo en el que hablarán de algún tema de interés o de alguna problemática en específico, la formación del grupo o círculo de calidad se lleva a cabo de manera voluntaria, al igual que la elección del tema que será a consideración del grupo, sin embargo en el grupo debe estar el jefe inmediato.

El círculo de calidad se reúne por lo menos una vez a la semana durante una hora , en donde los miembros del grupo, llevarán a cabo una dinámica de análisis y solución de problemas y de esta manera conocer la causa raíz del mismo, en el transcurso de sus reuniones contarán con el apoyo de un asesor externo.

El empleo de ésta dinámica tiene como beneficios en la creación de consciencia de la calidad, así como para los que conforman los círculos desarrollarán habilidades como las de trabajo en equipo en donde se generara un proceso de aprendizaje compartido, donde todos y cada uno de los integrantes tendrá la oportunidad de aprender de las experiencias de los demás y de esta forma enriquecer las aportaciones.

1.5.1.3 Justo a tiempo

Uno de los principales objetivos de Just on Time (Justo a tiempo) radica en la reducción de mermas y en la obtención de calidad; mediante el compromiso de todos los involucrados en el proceso.

Dentro de las aplicaciones que se tienen: los inventarios se reducen, se mejora el control de calidad y se optimiza al personal de la organización.

Cuando en una organización se implementa este método, se está hablando de producir única y exclusivamente lo necesario para cumplir con los pedidos estipulados por los clientes, de tal forma que se con este estilo de trabajo no habrá productos que resguardar y en consecuencia los inventarios se reducen. Dentro de este método existe el compromiso por parte los proveedores que serán los encargados de proporcionar el material en el tiempo exacto en el que se requiera para cubrir con las metas que los clientes estipulen, de tal forma que la materia prima que va llegando es la que se utiliza en el proceso y por tal motivo no requiere de almacenaje.

La implementación de Justo a tiempo permite optimizar los recursos económicos como resultado de que únicamente se paga lo que se consume y esto permite que se invierta en otros rubros que podrían beneficiar a la organización, así mismo los costos de almacenaje son nulos, sin embargo dentro de las desventajas de este método es que existe la posibilidad de ocultar oportunidades para realizar mejoras al proceso.

1.5.1.4 Mejora Continua

El kaizen, tiene sus orígenes en Japón, como resultado de la necesidad de superar la situación actual y poder alcanzar las potencias industriales de occidente.

Kaizen es un método que tiene como objetivo la mejora continua de toda la organización y de sus integrantes de una manera equilibrada y proactiva.

La esencia del Kaizen es hacer las cosas de la manera mas sencilla posible como medio de mejorar los estándares de los sistemas productivos y de gestión. La capacidad de analizar, motivar, dirigir, controlar y evaluar constituyen la misión del Kaizen.

Kaizen es un método que engloba diferentes herramientas y métodos, con la finalidad de mejorar de manera continua en la organización. Entre las herramientas y métodos que se engloban en el Kaizen están: El control total de calidad, círculos de calidad, sistema de sugerencias, kamban, Cero defectos, Just on time, Seis sigma, AMFE, las 5 S , etc.

De tal forma que Kaizen también puede cubrir la parte de solución de problemas, derivado del hecho de que para mejorar es necesario encontrar o reconocer una necesidad.

1.5.1.5 Kamban

Kamban tiene como significa “etiqueta” “letrero”. Las etiquetas Kamban poseen información que sirve como orden de trabajo, es decir, proporcionar información de carácter productivo, donde se identifica que se va a producir, las cantidades, cuales serán los recursos a utilizar y su medio de traslado.

Dentro de sus principales funciones están la de controlar la producción y la mejora continua.

La finalidad del Kamban radica en que permite poder llevara cabo cualquier operación estándar en cualquier momento, así como proporcionar instrucciones basadas en condiciones actuales y finalmente reducir los trámites burocráticos que podrían generar realizar trabajos innecesarios.

Dentro de la información relevante que deben contener las etiquetas Kamban son:

1. No. de parte del componente y su descripción.
2. Nombre y/o número del producto.
3. Cantidad que se requiere
4. Tipo de manejo del material
5. Lugar de almacenamiento al termino de elaboración
6. Secuencia de ensamble

1.5.1.6 Las 5 S

El nombre original de 5 S (housekeeping) se deriva de las cinco palabras que en japones son: seiri, seiton, seiso, seiketsu y shitsuke; sin embargo las organizaciones occidentales lo han adoptado de manera rápida, en este sentido las 5 S en ingles se refieren a : Sort (separar), Straighten (ordenar), Scrub (limpiar), Systematize (sistematizar) y Standardize (estandarizar).

A continuación se explican en que consisten cada una:

- Seiri (Sort): en esta etapa lo primordial consiste en separar todo aquello que nos sirve para llevar a cabo las actividades laborales de aquello que no es útil y que solo esta ocupando un lugar. De tal forma que habrá un mayor espacio libre para desempeñar las actividades.
- Seiton (Straighten): en esta parte lo principal es colocar todo de manera ordenada, con la finalidad de que sean de fácil disposición cuando se requieran.
- Seiso (Scrub): consiste en limpiar el área de trabajo, así como la quinaria que se utiliza en el proceso; es conveniente recordar que en muchos de los casos la maquinaria falla debido al polvo o al hollín.
- Seiketsu (Systematize): esta etapa se relaciona en cierta sentido con el anterior, debido a que en esta etapa se considera la limpieza de la persona como tal, refiriéndose a utilizar el uniforme en las mejores condiciones posibles y la utilización de equipo de protección.
- Shitsuke (Standardize): se refiera a autodisciplina

Dentro de las ventajas de este método existen las de crear un ambiente de trabajo digno, limpio y agradable, donde las personas se sientan identificadas con su área de trabajo y de esta manera lo realicen en los mejores términos; optimizar los tiempos mediante el orden de los instrumentos y herramientas necesarias para realizar actividades laborales.

1.5.2 Herramientas estadísticas

Como parte de la implementación de los sistemas de calidad existen herramientas que nos permiten facilitar este proceso.

Las herramientas estadísticas son de gran utilidad durante todo el proceso, ya que permiten conocer, monitorear y obtener resultados de manera más precisa y de primera mano.

El manejo o la elección de cada herramienta estará relacionada con las características de las empresas así como de la etapa que se esta llevando a cabo, debido a que algunas permitirán conocer puntos de oportunidad y de peligro.

1.5.2.1 Tormenta de ideas

Consiste básicamente en la libre expresión de ideas con respecto a un tema de estudio.

La tormenta de ideas se regula por los siguientes principios:

- Todos los participantes deben exponer sus puntos de vista de manera breve y clara.
- No se debe contradecir ni desmentir a nadie. En caso de tener dudas sobre alguna idea expuesta, lo que se debe hacer es solicitar la aclaración de la misma. Lo importante es entender lo que se quiso decir, aunque no se este de acuerdo.
- Las ideas se anotan, cuidando que todos entiendan lo mismo que quiso decir el que la expuso. La retroalimentación del grupo aquí es muy conveniente y necesaria, pues del hecho que todos entiendan lo mismo, depende el éxito del proceso.
- Evitar los diálogos, esto provocaría desviarse del tema y el trabajo es en equipo.
- No dar un tiempo límite para realizar la tormenta de ideas, esto inhibe la participación, pero se debe cuidar que el grupo no se salga de tema.

- Cuando se hayan agotado las ideas, vuélvase a repasar la lista, esto normalmente genera nuevas ideas.
- Una vez que todos los participantes ha hecho su aportación lo que prosigue es un análisis entre todos los miembros del equipo para validar cada una de las propuestas, en caso de que por unanimidad los participantes consideren que no es conveniente esa idea se descarta, y así sucesivamente hasta llegar a unas cuantas, pero que serán las más representativas de la dinámica.
- El respeto hacia todos participantes del grupo es de vital importancia.

Dentro de esta dinámica de lluvia de ideas, lo más conveniente es que se maneje en grupos pequeños, debido al tiempo que implicaría aplicarla con un grupo cuantioso. Dentro de sus ventajas es la cohesión que se forma entre los miembros del equipo y permite que todos manifiesten de manera libre y espontánea sus ideas y propuestas, de tal forma que genera un clima de participación y enriquecimiento.

Así mismo la lluvia de ideas permite conocer las inquietudes que cada empleado tiene en mente y de esta manera monitorear como se esta generando su procesote trabajo, porque las ideas que se generan surgen como consecuencia de un hecho en concreto.

1.5.2.2 Votación razonada

Esta técnica es muy útil para la toma de decisiones a nivel grupal, permite aprovechar la experiencia y el conocimiento que sobre el tema tienen los participantes del equipo que estudian el caso.

La votación razonada funciona óptimamente cuando quienes participan en ésta son los afectados por el problema de estudio, y asimismo han participado en el análisis del caso desde su inicio.

Los requisitos a seguir son los siguientes:

- Conocer el área del tema que se estudia.
- Haber participado en la tormenta de ideas y haber entendido claramente todos los puntos de vista expuestos.
- Las reglas a seguir son las siguientes :
 - Defender sus puntos de vista con argumentos lógicos y en forma objetiva, no tratar de imponer sus puntos de vista a como de lugar.
 - Tener flexibilidad en sus argumentos para aceptar puntos de vista diferentes.
 - Usar la diferencia de opiniones como ayudará para el trabajo en equipo y no como un obstáculo.
 - Al votar todos los votos valen lo mismo.
 - Se debe evitar que se influya en la votación.
 - Una vez tomada una decisión por el grupo, todos los integrantes deben apoyarla como si fuera propia.

La utilización de esta herramienta, permite generar una sola propuesta en la que todos participan y la decisión final la aceptan de manera voluntaria, esto permitirá que al momento de implementarla no haya conflictos, debido a que todos estuvieron de acuerdo y la adoptan como propia. Es importante cuidar que las personas que forman parte de la votación razonada tengan conocimiento previo del tema a resolver, de lo contrario lejos de aportar ideas concretas podría darse el caso de perder de vista lo que se está tratando.

1.5.2.3 Principio de Pareto

El principio de Pareto sirve para categorizar las causas que inciden en un fenómeno, o el grado de importancia que tienen cada uno de los fenómenos de un conjunto, es decir, de un grupo de problemas, cuál es el de mayor importancia, cuál le sigue y así hasta el final.

Descubrir que de cualquier situación social o técnica siempre existen muchos aspectos triviales (de poca importancia) y pocos vitales (muy importantes). Y estableció que en promedio el 80% de las cosas que ocurren son de poca importancia y solamente el 20% muy importantes, De ahí que también se le conozca como el principio del 80-20.

Esta herramienta es útil para categorizar los problemas de una organización de tal forma que permite conocer y distinguir que es lo que se debe enfocar para una pronta resolución. Su aplicación es relativamente sencilla y los beneficios son impactantes, y lo representa mediante barras en una gráfica.

1.5.2.4 Diagrama de causa – efecto

Detecta las causas que provocan algo. Su construcción es muy sencilla y su máximo aprovechamiento lo tiene cuando se trabaja en equipo, aunque a nivel individual también tiene un uso práctico, sobre todo cuando llega a hacerse un hábito el pensar estadísticamente.

El diagrama de causa y efecto tiene los siguientes beneficios:

- Ayuda a detectar las causas reales de un efecto.
- Ayuda a prevenir defectos.
- Desarrolla el trabajo en equipo.
- Se adquieren nuevos conocimientos.
- Es de aplicación general no sólo para problemas de calidad.

Los diagramas de causa y efecto permiten tener de manera global las causas que afectan un proceso, y los rubros que se manifiestan en este esquema también conocido como diagrama de pescado, son las 4 emes: mano de obra, materiales, métodos y maquinaria, de esta forma se va procesando la información con referencia a estos rubros.

Una de las desventajas de aplicar esta técnica consiste en el hecho de que la gráfica solo muestra las características de un solo producto o servicio.

1.5.2.5 Diagramas de correlación (diagramas de dispersión)

Estos diagramas son más usados en su concepto que como diagramas, sin embargo siempre que sea posible utilizar uno es muy conveniente hacerlo.

El aplicar el concepto de correlación consiste en seleccionar las causas de un efecto cuando proponemos alternativas para su solución, siempre será conveniente comprobar que las causas son realmente las que inciden primordialmente en el efecto, o que la solución propuesta realmente resolverá el problema en estudio.

Los diagramas de correlación se utilizan para evaluar la relación existente entre:

- Una causa y un efecto.
- Una causa y otra.
- Dos pasos de un proceso.
- En general la relación existente entre dos fenómenos.

Los diagramas de correlación permiten la recurrencia de una hecho en relación con otro, de tal forma que la interpretación de la gráfica es de manera sencilla y muy visual ya que muestra los puntos en la gráfica.

1.5.2.6 Histogramas

Los histogramas son un excelente instrumento de la estadística, son muy útiles para conocer la frecuencia con que se presentan los datos, y la distribución de toda la población. Se podrían definir como la representación gráfica de la distribución de frecuencia de los valores de los datos estudiados. En todo histograma se pueden observar tres características principales:

- El centro (valor al que tienden a acercarse los demás).
- Forma que toma el histograma.
- Dispersión de los valores.

Los histogramas a diferencia de los diagramas de causa – efecto, consiste que los primeros muestran es que muestra las variaciones de cualquier proceso que se incorpore en la gráfica, permitiendo conocer características desde meses o años atrás en comparación con los actuales.

1.5.2.7 Seis sigma

El seis sigma es una estrategia para el aumento de la competitividad de las organizaciones a través de la mejora continua de calidad, con énfasis en la aplicación de herramientas estadísticas para la eliminación de defectos.

Las empresas que quieren lograr la mejora continua de sus procesos basándose en los principios de la metodología Seis Sigma, busca reducir la tasas de falla de productos o servicios al menos 3.4 DPMO, reducen costos a través de la eliminación de errores, minimizan el tiempo de proceso, incrementan su productividad, mejoran la calidad en el proceso de desarrollo y lanzan nuevos productos exitosamente al mercado. Para implementar esta filosofía de calidad con éxito se tiene que involucrar a personas de todas las disciplinas.

Se utiliza el Ciclo DMAIC (Define, Measure, Analyze, Improve y control por sus siglas en inglés) que deriva de las filosofías de Deming en el cual conforme se desarrolla cada etapa se utilizan ciertas herramientas “Seis Sigma” es algo mas que un mejora convencional, utilizan técnicas potentes de colección y Análisis de datos, entre las que destaca de forma especial las siete herramientas de calidad, herramientas estadísticas, entre las que cabe citar los estudios de capacidad de proceso, análisis ANOVA, GAGE RR, prueba de hipótesis, diseño de experimentos y, también, algunas utilizadas en el diseño de productos o servicios, como el QFD y AMFE (FMEA), Software estadístico minitab.

CULTURA DE CALIDAD

Introducción

El tema de calidad no solo implica cambios en la forma de hacer las cosas, sus implicaciones abordan un cambio en la cultura de la gente para realizar su trabajo, por tal motivo el presente capítulo se enfocará a realizar un análisis en lo que respecta al concepto de cultura de calidad.

Al igual que el concepto de calidad, la cultura de calidad, tendrá un enfoque subjetivo y esto dependerá del lugar donde se este aplicando dicho término, así como también las características propias de la cultura en general donde la organización este establecida influirán de manera directa. En este capítulo se analizarán las características de la cultura de calidad que se llevan a cabo en Japón, Norteamérica y México.

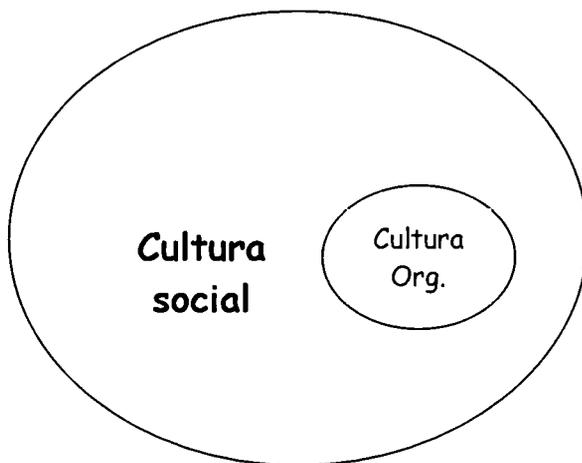
Es importante conocer las características sociales, históricas y las influencias culturales externas que acompañan una cultura determinada, con la finalidad de entender sus estilos de trabajo, sus perspectivas de vida y la percepción de su compromiso social; la suma de todos los factores externos permiten analizar las actitudes que las personas manifiestan en su trabajo y en su vida personal.

El total de las actitudes y los comportamientos que tengan las personas que conforman una comunidad social, establecerá los parámetros de acción que regirán ese núcleo, siendo estos inicios la determinación de la cultura.

2.1 Concepto y finalidades de la Cultura de Calidad

El tema de la cultura de calidad es importante en el ámbito de las organizaciones, debido al gran impacto que tiene en la planeación e implementación de los sistemas de calidad.

La cultura de una organización está conformada por las creencias, valores y costumbres que las personas que la integran poseen como resultado de su pertenencia a determinada sociedad, grupo o afinidades; de tal forma que cuando se habla en términos de cultura, se debe considerar que las organizaciones forman parte de una sociedad y en este sentido la propia cultura de la organización se verá influenciada fuertemente por la cultura social en la que se desenvuelva la organización. En este sentido la cultura se podría representar de la siguiente manera:



A continuación se presenta un cuadro donde se pueden observar los diferentes conceptos que se dan al término de Cultura de Calidad.

AUTOR:	CONCEPTO
Humberto Cantú Delgado (2001)	La cultura de calidad a nivel personal se refiere a los hábitos, costumbres, valores, etc. Que debe tener un individuo para colaborar con la sociedad y enfrentar los retos de competitividad actuales. ²²
Carlos Colunga Dávila (1995)	Conjunto de valores, creencia y costumbres de un grupo social sistemáticamente orientados a cumplir con los requerimientos. ²³
Cuauhtémoc Anda Gutiérrez (2002)	En la cultura para la calidad, la calidad personal es la primera de todas las demás calidades y para lograr esto se requiere disciplina, tenacidad, habilidad, aptitudes y actitudes positivas ante la vida. ²⁴

Como se puede observar, tanto Cantú Delgado (2001) como Anda Gutiérrez (2002), se enfocan en mencionar que la cultura de calidad para que tenga éxito debe llevarse primero en plano personal, mientras que Colunga Dávila (1995) habla en término de la organización misma, en donde plantea el cumplimiento de los requerimientos, concepto que remite al término de calidad.

Newstrom y Davis (2002) en lo que respecta al tema de cultura mencionan lo siguiente:

“La cultura es el comportamiento convencional en una sociedad e influye en todas sus acciones, aunque pocas veces sea parte de su pensamiento consciente.”²⁵

²² Cantú Delgado, H. Desarrollo de una cultura de calidad. 2001. Mc Graw Hill. México. Pp 62.

²³ Colunga Dávila, C. Administración para la calidad. 1995. Panorama Editorial. México. Pp 141.

²⁴ Anda Gutiérrez, C. Administración y calidad. 2002. Limusa. México. Pp 59

²⁵ Davis, K. Et. al. Comportamiento Humano en el trabajo. 2002. Mc Graw Hill. México. Pp 94.

Dentro de la cultura se puede observar que existe diversidad, y esto es el resultado de la formación de subgrupos, de tal forma que la agrupación dependerá de dos factores, el cuál el primero se relaciona directamente con el ambiente de trabajo, es decir por la relación que existe por la actividad, el nivel jerárquico y el tipo de trabajo; mientras que el segundo subgrupo se e relaciona más con las cuestiones sociales y de afinidad.

Dentro de las finalidades de una cultura de calidad, se encuentran el de integrar de manera global a todos y cada uno de los que conforman una organización así como generar valores en común; cuando se empieza a trabajar con sistemas de calidad es de vital importancia que se empiece a generar un cultura de calidad que permita llevar a los mejores términos los objetivos implementados para mejorar la calidad de los productos, generando una corresponsabilidad entre todos lo involucrados partiendo desde la alta dirección hasta la última persona responsable del proceso.

Las organizaciones que tienen como resultado final la consolidación de una cultura de calidad, llegan a una etapa en la cuál todos los involucrados en el procesos aportan de manera directa o indirecta mejoras que se verán reflejadas en la reducción de costos, clientes y empleados satisfechos y en esta línea se optimizan recursos, se elevan los índices de competitividad y permanencia en el mercado; y todo esto es lo que conforma una cultura de calidad total.

2.2. Cultura de Calidad Japonesa

Japón es un país que comienza a puntear a partir de los resultados que se obtuvieron de la segunda guerra Mundial, y su único objetivo era salir de la situación desolada que había dejado la guerra; considerando que el la extensión territorial de la cual forma parte no es cuantiosa, sin embargo, su desarrollo en lo que respecta a su PIB es comparable con el que tienen Francia, Inglaterra y Alemania juntos. Actualmente cuenta con los 10 bancos mas grandes del mundo, tiene el índice educativo y de longevidad mas alto del mundo y en lo que respecta a su seguridad, tiene el índice de criminalidad mas bajo.

Con estos antecedentes se puede medir el grado de progreso que han tenido durante las últimas décadas y el trabajo que han tenido como nación para salir adelante.

Dentro de las principales características de la cultura japonesa, destacan el trabajo en equipo, puntualidad, disciplina, honestidad y la mejora continua; y los empresario exitosos deben llevar a cabo cuatro pasos fundamentales y son: el bien ser, el bien hacer, el bien estar y el bien tener.

Para los japoneses, lo mas importante no es competir sino ganar y esto es propio desde la etapa de educación que tiene como característica muy peculiar el hecho de formar personas para solucionar problemas, y tener un visión a largo plazo.

Los empresario tienen claro un hecho, que cuando se inicia un negocio no se puede pensar en negocio sino hasta después de 10 años, por lo tanto en este tiempo se dedican a reinvertir lo ganado en un periodo de tiempo; así mismo tienen en mente que todo es susceptible de mejorar, una vez cumplida una meta la meta subsiguiente será en mayor escala. Es de esta manera como se puede explicar la cultura de calidad que distingue a los Japoneses.

2.3 Cultura de Calidad norteamericana

Estados Unidos es uno de los países que sabe sacar ventaja de los hechos que los acontecen, se distingue por emplear todos los medios para conseguir sus objetivos.

Sin considerar que sus avances tecnológicos son superiores a los de países latinoamericanos.

Dentro de los antecedentes a la cultura de calidad, están los trabajos realizados por Taylor, que permiten mediante sus procesos administrativos y la fusión con las técnicas de calidad implementar una administración de calidad total.

Esta mezcla de herramientas permite que en las organizaciones los empleados trabajen bajo una cultura de autosupervisión, y en donde las metas sean de carácter funcional más que organizacional de tal forma que lo importante es hacer bien el trabajo y con el menor porcentaje de mermas. En este sentido es que los empleados están conscientes de lo que implicaría que los clientes rechazaran los productos.

A diferencia de las organizaciones latinoamericanas, en Norteamérica los ejecutivos son evaluados conforme a las utilidades generadas, en este sentido se vuelve de vital importancia el hecho de hacer las cosas bien desde la primera vez, evitar retrabajos, evitar mermas; y por esta razón que buscan las herramientas que mejores resultados les proporcionen y aunado a la alta competitividad que existe con Japón, los altos ejecutivos se ven en la necesidad de involucrarse directamente en los problemas de la organización.

Una de las principales características de su cultura, es el hecho de considerar al cliente como la parte más importante, en dónde la producción está en función del mercado, y es éste el que determina bajo que criterios deben hacerse los productos para satisfacer las necesidades que ellos mismos determinan.

Estos países están convencidos del impacto que tiene el hecho de mantener capacitados en la mayor cantidad posible a los empleados, con la finalidad de que se vuelvan independientes y responsables de las actividades propias de su trabajo, y en este sentido se consideren importantes para la organización.

2.4.1 Cultura de Calidad Mexicana

El concepto de calidad llega a México en los años 80, destacando las empresas manufactureras y automotrices siendo estas las primeras en adoptar este término en sus procesos de producción mediante la introducción de herramientas y sistemas utilizados en Japón.

Bajo este contexto en México se empieza a considerar al cliente en sus necesidades y perspectivas.

Un punto que debe resaltar en la Cultura de Calidad en el país consiste en el hecho de que solo se implementan técnicas extranjeras, que no responden a una cultura social como tal, y en este sentido Darío Rodríguez (2000) comenta lo siguiente:

“Las organizaciones latinoamericanas siguen modelos organizacionales occidentales, pero en lugar de caracterizarse por la eficiencia, presentan un conjunto de comportamientos anómalos al modelo, contradictorios con su espíritu y, en definitiva, son acusados de ineficientes, lentas, burocráticas (en el sentido peyorativo del término), poco modernas, etc. Como el modelo no puede ser

culpado, dado que ha demostrado su eficiencia en otras latitudes, se busca la fuente del fracaso en los propios latinoamericanos que son entonces caracterizados como flojos, ineficientes, poco comprometidos, paternalistas, etc.”²⁶

La cultura en México tiene sus propias características, las cuales deben considerarse ante cualquier cambio en los valores y creencias, así como las mismas costumbres.

Uno de los precedentes de mayor impacto en México es el Paternalismo, en el cuál el cliente no era considerado parte importante el mercado, el cliente era visto como parte final de la cadena de producción y no como el que determinada las características de la producción; de tal forma que el cliente era simplemente alguien a quien engañar y sacarle provecho, ya sea mediante el hecho de vender algo que no era lo que pedía, elaborar productos de mala calidad, limitar al cliente a consumir lo que hay.

En este proceso las empresas determinaban las características de los productos y no viceversa como sucede en la actualidad.

Uno de los efectos más trascendentales de este paternalismo, es la existencia de los sindicatos. Esta parte en el contexto mexicano tiene una importancia impresionante, debido a la gran fuerza que tienen en lo que respecta a las decisiones en una organización. Y en muchos de los casos la parte sindical es la que mas obstaculiza generar una cultura de calidad, debido a lo que implica que los obreros tengan una mayor capacitación en su trabajo y que más adelante exijan ellos mismos un sindicato mas profesional.

²⁶ Rodríguez M, D. Diagnóstico Organizacional. 2000. Alfamomega. México. Pp 137.

Dentro de las características más destacadas en la cultura de México están:

1. La falta de cooperación por parte de los altos directivos en los procesos.
2. La falta de trabajo en equipo.
3. El hecho de ver a los empleados como una herramienta más dentro de la organización.
4. El hacer el trabajo como caiga y como sea.
5. Ver la capacitación como un costo y una amenaza para quienes están en un nivel jerárquico más alto en comparación con las personas que se están capacitando por el miedo a perder el trabajo.

Bajo estas características es donde se debe trabajar, para que de esta forma se implementen estrategias que permitan modificar estas actitudes sin que las personas se vean amenazadas o presenten índices muy altos de resistencia.

A continuación se muestra un cuadro de Manuel Aburto Jiménez (1998) en el cual a manera de síntesis se marcan las diferencias de cultura en los tres países:

PAÍS	CULTURA
Japón	<ol style="list-style-type: none"> 1. En raza, cultura, lengua, la fuerza de trabajo es homogénea. 2. Alto nivel educativo. 3. Hay lealtad a la institución. 4. Se tiene en alto valor la sensibilidad interpersonal. 5. Las relaciones con subordinados son como en la familia. 6. Desde niños reciben entrenamiento para la cooperación. 7. Existe un compromiso a largo plazo con la empresa. 8. Empleo garantizado de por vida por las corporaciones. 9. Ambiente laboral paternalista (asignación de tutor). 10. Las decisiones involucran a todos los niveles.

PAIS	CULTURA
Estados Unidos	<ol style="list-style-type: none"> 1. La fuerza de trabajo es heterogénea. 2. Promedio general de los trabajadores: 2/3 de secundaria. 3. La lealtad es relativa. 4. La sensibilidad carece de valor. 5. Las relaciones son de nosotros-ellos. 6. Desde niños reciben entrenamiento para la competencia. 7. Compromiso a corto plazo con la empresa. 8. No hay garantía de permanencia. 9. Ambiente no-paternalista. 10. Las decisiones se toman en el primer y segundo nivel.
México	<ol style="list-style-type: none"> 1. Las clases sociales marcan la homogeneidad. 2. Promedio general: 5/6 de primaria. Fuerza de trabajo: 2.9 años de primaria. 3. Lealtad al jefe o a la persona (no a la organización). 4. El valor de la sensibilidad lo tiene el sector público. 5. Relaciones horizontales de compadrazgo, verticales de autoritarismo. 6. Desde niños reciben entrenamiento para la dependencia. 7. Compromiso con el jefe y amigos. 8. La ley Federal del Trabajo dificulta los despidos. 9. Ambiente paternalista. 10. Las decisiones a cargo de los altos mandos.

2.5 Retos y Perspectivas para el desarrollo de una Cultura de Calidad

Hoy en día la implementación de una cultura de calidad, es la garantía del éxito de las organizaciones que se enfocan a mejorar sus sistemas, procesos, productos y servicios en el enfoque de calidad total, en este sentido se ve la necesidad de un cambio de cultura en la que el trabajo en equipo y optimización de recursos sean los principales actores en las líneas de producción.

2.5.1. En el ámbito de Estructuras y Procesos Administrativos

Dentro de los retos en el ámbito de las estructuras administrativas, están los de optimizar mediante una correcta agrupación las tareas y puestos, en donde se enfatice el desarrollo de multihabilidades; esto a su vez impacta el hecho de tener organigramas horizontales, con estructura de organización orgánica.

Dentro de la cultura de calidad, está el hecho de hacer hincapié en la colaboración de todos así como su complementariedad.

Agilizar la toma de decisiones mediante la eliminación de un exagerado número de pasos burocráticos, que lejos de eficientizar los procesos, los hace más lentos y bromosos para quienes los elaboran.

2.5.2 En el ámbito de Procesos de Producción

Cuando se habla de los procesos productivos, uno de los principales retos consiste en llegar al día de los cero defectos, que permita una cultura del ahorro y en donde los productos sean de gran calidad a bajo costo.

Generar en los trabajadores el sentido de la responsabilidad, el ser analíticos más que críticos y volverse autónomos en sus propias actividades, que

no se requiera de la supervisión constante para que los empleados hagan las cosas, sino todo lo contrario que se genere una autosupervisión.

2.5.3 En el ámbito de Actitudes

La cultura de calidad esta vinculada de manera estrecha con el concepto de actitudes de tal forma que uno de los retos más importantes en este sentido corresponde al hecho de generar un cambio de actitudes para que se pueda cambiar el paradigma. Como se menciona en renglones anteriores la cultura se manifiesta en comportamientos y estos a su vez son actitudes puestas en manifiesto. El que las organizaciones muestren una actitud positiva, facilitara la implementación y el éxito de los sistemas e calidad, y de esta manera adoptaran de forma sencilla el cambiar creencias y valores con respecto al trabajo que realiza cada uno de los que conforman la organización.

LAS ACTITUDES

Introducción

Como resultado de la interacción entre personas, uno de los aspectos más relevantes es la manifestación de las actitudes, que se consideran como la suma de factores internos como externos que van a delinear los sentimientos, creencias y opiniones que las personas van forjándose con respecto a su estilo de vida.

En este capítulo se desarrolla el concepto de actitud, así como los factores más importantes que intervienen en la formación del mismo. Se revisa la relación que existe entre las actitudes y la conducta de las personas, partiendo del hecho de que el ser humano no es uncausal, y para determinar una conducta no podemos hablar de una causa y efecto, sin embargo, existen factores externos e internos de gran influencia en la determinación de las actitudes y la conducta.

El ser humano es tan impredecible que no hay una regla ni fórmula alguna que permita mediante las actitudes de las personas, identificar cuál será su posible conducta o comportamiento; aunado al hecho de que el ser humano tiene una constante dinámica que le permite al pasar de los días ir sumando experiencias y aprendizajes que le irán enseñando su estilo de conducirse e interactuar con otras personas.

La importancia de conocer el entorno en el que se desenvuelven las personas radica en el hecho de entender el por qué? de determinadas actitudes y conductas.

3.1 Concepto de Actitud

Hasta el momento el término de actitud no se ha definido de una manera universal, de tal forma que se puede analizar desde diferentes enfoques; los más relevantes para este trabajo son el enfoque: social, laboral y administrativo.

A continuación se presentara un cuadro donde se sintetizan tres enfoques representados por algunos autores que son considerados relevantes.

3.1.2 Enfoque de la Psicología del Trabajo y de las Organizaciones:

AUTOR	CONCEPTO
Blum, Milton (1990)	La actitud indica las creencias, los sentimientos y las tendencias de acción de un individuo o grupo de individuos en relación con objetos, ideas o personas. ²⁷
José Luis Trechera (2000)	La actitud es una predisposición aprendida para responder positiva o negativamente ante un objeto, una situación, institución o persona en particular. ²⁸

²⁷ Blum Milton 1990 Psicología Industrial Trillas. Pp. 393.

²⁸ Trechera José Luis. 2000. Introducción a la Psicología del Trabajo. Desclée de Brouwer. España. Pp 294.

3.1.1 Enfoque Social:

AUTOR	CONCEPTO
David G. Myers (2001)	Reacción evaluativa favorable o desfavorable, hacia alguien o algo, que se manifiesta en las creencias, los sentimientos o el comportamiento deliberado. ²⁹
Garrison Loredo (2002)	Una actitud es una predisposición a responder de determinada manera ante ciertas cosas. Consta de tres elementos básicos: 1) una creencia u opinión sobre una cosa, 2) sentimientos respecto a ella, y 3) tendencia a obrar en cierta forma ante esa cosa. ³⁰
J. Francisco Morales , Darío Paez, Ana Lilia Kornblit, Domingo Asun (2001)	Una actitud es una tendencia psicológica que se expresa en la evaluación de una entidad particular de algún modo favorable o desfavorable. ³¹
Charles Kimble, Hirt, Díaz, Harmon Hosch, Lucker, Zárate (2002)	Las actitudes son aquello que sentimos por determinadas cosas, personas, grupos hechos o problemas del mundo. Son juicios educativos sobre los objetos del pensamiento. ³²
Carlos Guillen Gestoso, Rocio Guil Bozal (2000)	La actitud es la posición desde la que contemplamos un fenómeno soc, de acuerdo con lo que pensamos o sentimos por él, que nos predispone a reaccionar al mismo de una forma determinada. ³³

²⁹ Myers David G. 2001. Psicología Social. Mc Graw Hill. Colombia. Pp 130.

³⁰ Garrison Loredo. 2002. Psicología. Mc Graw Hill. México. Pp 332.

³¹ Morales, Páez, Kornblit, Asún. 2001. Psicología Social. Prentice may. Argentina. Pp 287.

³² Kimble, Charles, et al 2002. Psicología Social de las Américas Prentice Hall. México. Pp 136.

³³ Guillen Gestoso Carlos, Bozal Guil Rocío. 2000. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw Hill. España. Pp. 65.

3.1.3 Enfoque Administrativo:

AUTOR	CONCEPTO
Stephen P. Robbins (1990)	Las actitudes son enunciados o juicios de evaluación respecto a los objetos, la gente o los eventos. ³⁴
Ketih Davis, John W. Newstrom (2002)	Las actitudes son los sentimientos y las creencias que determinan en gran parte la forma en que los empleados perciben su ambiente, su compromiso con las acciones que se pretenden y en última instancia, su comportamiento. ³⁵

Tomando en cuenta los conceptos antes mencionados, se puede distinguir que sin importar el enfoque que cada uno aborda, existen elementos en común denominador, las cuales son:

1. Sentimientos o creencias
2. Objetos
3. Personas
4. Favorable o desfavorable
5. Persona o grupos

Si se parte de estos comunes denominadores, se puede concretar que las actitudes son las predisposiciones a responder de una determinada manera con reacciones favorables o desfavorables hacia algo. Los elementos mas destacados

³⁴ Robbins Stephen P. 2004 Comportamiento Organizacional Prentice Hall México. Pp.140.

³⁵ Davis Ketih, Newstrom John. 2003 Comportamiento Humano en el Trabajo Mc Graw Hill. México. Pp. 246.

son las opiniones o creencias, los sentimientos y las conductas, factores que a su vez se interrelacionan entre sí.

Considerando que los elementos más fuertes dentro de las actitudes son los sentimientos y creencias así como los grupos de personas o grupos, debido a que estos marcan en gran parte las actitudes de las personas; los seres humanos están en un gran porcentaje muy receptivos al entorno y es aquí donde estos elementos encierran los dos grandes entornos más fuertes que son la familia (sentimientos y creencias) y el medio social (personas o grupos), de aquí se parte para todas las demás actitudes hacia las personas u objetos y determinar los favorable o desfavorable de algo o alguien, recordando también que este termino es de carácter subjetivo.

3.2 Componentes que integran de las Actitudes

Para determinar el origen de las actitudes, se pueden considerar básicamente tres componentes. Para conocer a que se refiere cada uno, se presentan a continuación algunos autores que integra las principales concepciones al respecto.

Carlos Guillen Gestoso y Rocio Guil Bozal (2000)

“Componente Cognoscitivo; Es el más efectivo en el momento de modificar una actitud, y se refiere al conjunto de informaciones y creencias que tiene una persona sobre el objeto de la actitud, Otras características propias de este componente son: fijación, firmeza, singularidad, amplitud, concreción y concienciación.

Componente Afectivo; Alude a los sentimientos de agrado o rechazo que desarrolla el individuo hacia un objeto social determinado. Es el más representativo de una actitud hasta el punto de que en muchas ocasiones, es lo que sirve para describirlo.

Componente Conductual; El componente comportamental es el más débil de los tres componente, aunque no por eso deja de tener gran importancia, ya que el principal interés por el estudio de las actitudes sociales reside fundamentalmente, en la capacidad que nos otorga para poder predecir o modificar el comportamiento, lo que resulta especialmente interesante en el mundo del trabajo y de la empresa.”³⁶

Por su parte Andrés Rodríguez Fernández (2001) las define de la siguiente manera:

“Componente Cognitivo; El componente cognoscitivo puede expresar sus creencias y opiniones. Son básicamente respuestas perceptivas.

Componente Afectivo; El componente afectivo puede producir determinadas reacciones fisiológicas, que serán indicativos de los sentimientos hacia algo.

Componente Conductual; Es la manifestación de acciones.”³⁷

Stephen Worchel, Joel Cooper, George R. y Goethals, Jame M. Olson (2002), refieren al respecto:

Componente Cognitivo; Este componente es un modelo general donde se plante la hipótesis de que las actitudes están determinadas por las características que los observadores asocian con un objeto (creencias).

Componente Afectivo; El conocimiento también induce respuestas favorables afectivas, como sentimientos de aprecio por alguien que posee características agradables o sensaciones de enojo.

³⁶ Guillen Op. Cit Pp.66 -67.

³⁷ Rodríguez Fernández Andrés. 2001. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Psicología Pirámide. Madrid. Pp 106-107.

Componente Conductual; El componente conductual hace inferencia de estados internos a partir de conductas en forma libre.

Analizando a los autores antes referidos se puede concretar que los componentes deben ser entendidos de la siguiente manera:

A) Componente cognitivo; es el conjunto de datos e información que la persona sabe acerca del entorno del cual toma su actitud. Mientras mayor sea el vínculo de experiencias personales de forma directa con el entorno, serán mas fuertes las conexiones.

Cuando se habla del componente cognitivo se puede distinguir básicamente dos formas en que las personas pueden adquirir las creencias y estas son las siguientes: la primera consiste en el trato directo con las personas o nuestro entorno, y el segundo es mediante la intervención de terceras personas, es decir, se forman las creencias conforme las de otras personas.

B) Componentes afectivos; son las sensaciones y sentimientos que el entorno produce en la persona. Las personas pueden experimentar distintas experiencias con su entorno y estas pueden ser positivas o negativas.

Para Stephen Worchel, et al (2002), al hablar del componente afectivo, hace referencia a dos métodos para adquirir sentimientos en las personas y son: la exposición pura, que hace referencia al contacto que las personas tienen con su entorno o con otras personas, de tal forma que por afinidades y el trato personal se va generando la sinergia, que en un momento dado será un sentimiento y el segundo método es el condicionamiento clásico, en la que los sentimientos de agrado o desagrado en las personas o el entorno, podría relacionarse con alguna experiencia buena o mala.

C) Componente conductual; son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un algo, es cuando surge una verdadera asociación entre el entorno y la persona que interactúa con él.

De esta misma manera en lo que respecta al componente conductual Carlos Guillen Gestoso (2000), menciona lo siguiente:

“El componente comportamental no tiene por qué cristalizar en una conducta manifiesta sino que, más bien, se refiere a una predisposición o tendencia a comportarse de una determinada forma (en coherencia con lo que se piensa de él y se siente por él) ; de ahí que este componente sea denominada por algunos autores como componente tendencial”³⁸

Sin embargo existe un factor interno que puede de igual manera forma parte del origen de las actitudes y este consiste en las cuestiones genéticas, que son todas aquellas cargas a nivel hereditario que podrían en cierta forma presentar un esbozo de las actitudes futuras.

“Las estadísticas con las que se calcula por lo común la influencia genética es el coeficiente de heredabilidad”³⁹

Recordando que las actitudes no son unicasuales y que para su origen, dentro de los tres componentes básicos, se pueden encontrar muchas directrices que podrían marcar la diferencia en la manifestación de las actitudes.

Es importante mencionar que las actitudes no siempre van a estar conformadas en una misma cantidad por los tres componentes, de tal forma que siempre se tendrán más dosis de algún elemento, aunado a todas aquellas situaciones que son externas o forman parte del medio ambiente donde se desenvuelven las personas que en forma directa o indirecta van a influir en las actitudes.

³⁸ Guillen Op. Cit. Pp 67.

³⁹ Worchel Stephen, et al. 2002. Psicología Social. Thomson México. Pp 137.

3.3 . Factores relacionados a las actitudes

Existen diferentes factores que se relacionan en la formación de las actitudes. Así mismo las actitudes que tienen un carácter social se aprenden conforme se genera una relación entre las personas y su sociedad, que nos van a marcar diferentes líneas de acción y conducta.

A continuación se hará una recopilación de algunos autores donde manifiestan cuales son los factores que determinan la formación de las actitudes.

AUTOR	FACTORES	COMENTARIO
<p>Carlos Guillen Gestoso (2000)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Las necesidades personales: cuando un objeto social satisface nuestras necesidades personales, tendemos a desarrollar actitudes favorables hacia el mismo. 2) La información: el tipo de información al que estamos sometidos y el tipo de procesamiento que realizamos sobre ella condicionan, así mismo, el tipo de actitudes que desarrollamos hacia los objetos sociales de nuestro entorno. 3) Los grupos de pertenencia y de referencia: los grupos a los que nos gustaría pertenecer y aquellos de los que formamos parte (familiar, escuela, grupo de amigos) influyen en las actitudes que nos vamos formando a medida en que nos sentimos identificados con dichos grupos. 	<p>El autor comenta elementos que son muy importantes en la formación de las actitudes como son de carácter de personalidad y los grupos de pertenencia; sin embargo el concepto de información podría englobarse dentro de los grupos de pertenencia, debido a que en muchos de los</p>

AUTOR	FACTORES	COMENTARIOS
<p>Carlos Guillen Gestoso (2000)</p>	<p>4) Las características de personalidad: solemos desarrollar actitudes que son congruentes con nuestros deseos y nuestras necesidades; además, algunas características de personalidad determinan que seamos más o menos susceptibles a adquirir y cambiar nuestras propias actitudes.⁴⁰</p>	<p>casos estos determinan la información que se recibe.</p>
<p>Andrés Rodríguez Fernández (2001)</p>	<p>1) Factor genético: en este caso la herencia juega un papel importante en la determinación de actitudes, mediante las características genéticas.</p> <p>2) Medio ambiente: algunas conductas se aprenden del medio ambiente mediante la influencia de los grupos sociales o familiares.⁴¹</p>	<p>El autor solo menciona que los factores genéticos son muy importantes, sin embargo el medio ambiente puede más determinante sobre lo genético.</p>
<p>Blum Milton (1990)</p>	<p>Las actitudes son el resultado de las relaciones que tenemos con aquellos que contribuyen a ellas, tales como el núcleo familiar, los amigos, trabajo, la religión y prejuicios sociales.⁴²</p>	<p>El autor menciona la religión y los prejuicios y esto son dados por el núcleo familiar y el entorno.</p>

⁴⁰ Guillen Gestoso Op. Cit. Pp 72

⁴¹ Rodríguez Op. Cit. Pp 106 – 107.

⁴² Blum Milton. 1990 Op. Cit. 396 – 397.

AUTOR	FACTORES	COMENTARIOS
<p>Worchel, Cooper, Goethals y Olson (2002)</p>	<p>1) Factores biológicos: una de las premisas universales de la psicología social es que las actitudes son aprendidas.</p> <p>2) Factores genéticos: la idea básica principal de la genética conductual es que los genotipos (composiciones genéticas) determinan en parte los fenotipos (características observables).⁴³</p>	<p>Los autores en lo que hablan de factores hablan de manera muy general agrupando solo dos grandes rubros como son los genéticos, que no son determinantes y los biológicos, que sería conveniente desglosarlo en todos los componentes que abarcan.</p>

⁴³ Worchel. 2002 Op. Cit Pp 129 – 134.

AUTOR	FACTORES	COMENTARIOS
<p>Harmon Hosch, William Lucker, Edward Hirt (2002)</p>	<p>1) Creencias: son pensamientos no evaluativos referentes a las características de los objetos de nuestro mundo.</p> <p>2) Valores: son evaluaciones de la bondad o maldad de los objetos del pensamiento.</p> <p>3) Actitudes: son resultado de la combinación lógica de estos elementos cognoscitivos y valorativos.⁴⁴</p>	<p>Los autores se enfocan únicamente a dos factores, sin embargo no son los únicos, existen también los factores de carácter sentimental o de influencia del medio ambiente.</p>
<p>Garrison Loredo (2002)</p>	<p>1) Conformidad: a menudo la gente cede a los deseos de otros para evitar problemas o rechazos y para ganarse su apoyo.</p> <p>2) Identificación: la identificación tiene lugar cuando alguien quiere definirse a partir de una persona o grupo; de ahí que adopte las actitudes de ellos y sus formas de comportamiento.</p> <p>3) Internalización: es la aceptación absoluta de una actitud; ésta se convierte en parte integral del individuo.⁴⁵</p>	<p>El autor menciona dentro de la internalización como una aceptación absoluta de una actitud, y es conveniente recordar que en cuestión de actitudes nada es considerado absoluto.</p>

⁴⁴ Hoshc, Lucker Hirt, Zárate et al. 2002. Psicología Social de las Américas. Prentice Hall. México. Pp 138 – 139.

⁴⁵ Garrison Op. Cit. Pp 334 – 336.

Si se concentran los factores que se mencionaron anteriormente se puede observar que los más recurrentes son los que corresponden a:

1. Las creencias y valores.
2. El medio ambiente
3. Los factores genéticos.
4. El grupo de referencia.

Como resultado se puede distinguir la influencia que ejercen las actitudes grupales en las individuales. Al respecto Blum (1990) dice:

“Las actitudes similares tienden a producir más cooperación y las actitudes disímboles producen más fricción entre los individuos”⁴⁶

Una diferencia cultural penetrante surge de los valores sociales que dan prioridad ya sea al control y logro individual o a los lazos de la solidaridad social.

Por lo general, las culturas industrializadas del occidente valoran el individualismo. Le dan mayor prioridad a la confianza en sí mismo y al bienestar personal que a la identidad social. A menudo, la literatura occidental celebra a individuos rudos, quienes, más que satisfacer las expectativas de los demás, buscan su propia satisfacción.

Despojados de sus conexiones sociales (separados de su familia, amigos y grupo de trabajo), los individualistas conservan su identidad, su sentido de "yo". Por lo tanto, los individualistas se sienten libres de dejar trabajos, hogares, iglesias, y familias numerosas en busca de mejores oportunidades para sí mismos.

20. Blum. Op. Cit. Pp 394

Para los colectivistas, las redes sociales les proporcionan apoyo y les ayudan a definir quién es uno. Tienen menos relaciones, pero éstas son más profundas y estables.

Dentro de los fenómenos sociales que forman parte de la determinación de las actitudes se encuentran los siguientes:

El Prejuicio como su nombre hace referencia es un juicio anticipado que carece de fundamentación debido a que en muchas ocasiones no se permite conocer a las personas antes de ser “juzgadas”, simplemente se le etiqueta por aquellas ideas que en la mayoría de los casos no se comparten pero que sin embargo se adoptan porque la sociedad lo considera de esa manera. En su libro de Psicología Industrial, Blum (1990) comenta que los prejuicios son actitudes que a menudo se califican como “malos” y “equivocos”.

Loredo (2002) con respecto a este temas manifiesta lo siguiente:

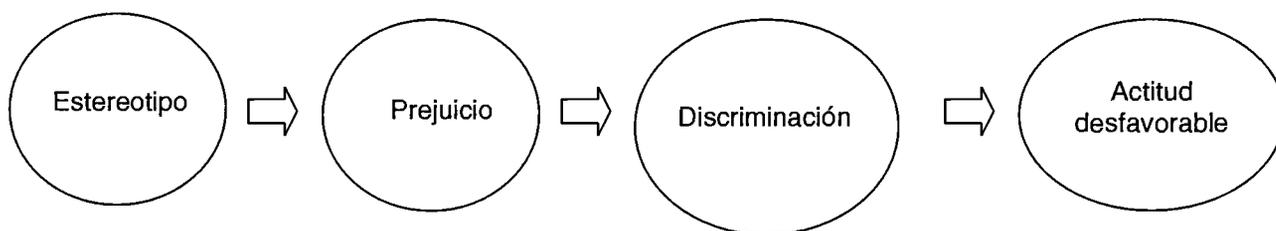
“Prejuicio significa decidir de antemano lo que será una persona en vez de posponer el juicio hasta que podamos basarlo en sus cualidades del individuo; el prejuicio no siempre es negativo, por ejemplo los blancos que tienen prejuicios en contra de los negros, a menudo tienen también prejuicios a favor de las personas de raza blanca”.⁴⁷

La discriminación debe distinguirse del prejuicio. *Prejuicio* es una actitud acerca del grupo o sus miembros que no es justificado por estándares objetivos. Por el otro lado, discriminación, involucra un comportamiento prejuicioso hacia un grupo o sus miembros y pueda que no sea relacionado a actitudes de ellos. El comportamiento de discriminación puede ser basado en motivos que primariamente son racionales.

⁴⁷ Garrison Loredo, Op. Cit. Pp 337

El Estereotipo es juzgar al individuo negativamente o positivamente por que el o ella pertenece a un grupo en particular y debería tener cualidades asignadas a ese grupo por personas prejuiciosas. Loredo (2002) , considera los estereotipos como una forma de fortalecer los prejuicios, de tal forma que se vea a las personas desde una estratificación, basada en prejuicios.

A continuación de manera gráfica se muestra como es el proceso de estereotipo, prejuicio, discriminación y actitud desfavorable:



3.4.1 Función de las actitudes

Una vez revisado queda una preguntar por responder ¿Qué función tienen las actitudes?

Al respecto Carlos Guillen Gestoso (2000) menciona las siguientes funciones, las cuales se consideran como las más relevantes:

- 1) Función de economía y conocimiento: considera que el ser humano presenta una profunda necesidad de dar significado al mundo que lo rodea y en el que está implicado, hasta el punto de que cualquier idea o suceso que le ayude a conseguirlo tiende a convertir en objeto de actitud positiva.
- 2) Función de autorrealización expresiva: las actitudes satisfacen la necesidad de expresión de los propios valores y de confirmar la validez

de los mismos; de acuerdo con Katz (1960), las personas se sienten satisfechas y autorrealizadas cuando pueden defender en voz alta los valores que creen apropiados y que, en suma, revelan su propia identidad y su proyecto de personalidad.

- 3) Función instrumental, utilitaria o de adaptación: las actitudes nos permiten alcanzar los objetivos deseados y evitar los no deseados, favoreciendo nuestra adaptación a nuestro entorno más inmediato y ayudándonos a sentirnos a gusto en él.
- 4) Función ego (defensiva): las actitudes nos ayudan a protegernos de sentimientos negativos y de conocimientos desagradables acerca de nosotros mismos o de nuestra realidad, permitiéndonos proyectar dichos sentimientos en otras personas o grupos.⁴⁸

Por otro lado Kimble, et al (2002) hace la siguiente clasificación de funciones:

- 1) Función de ajuste: para maximizar los premios y minimizar los costos en el entorno.
- 2) Función de defensa del yo: para protegernos en contra de los conflictos internos y de las amenazas externas contra el yo.
- 3) Función expresiva de valor: para indicar el tipo de persona que somos.
- 4) Función de conocimiento: para darle significado y orden a nuestro mundo.”⁴⁹

Analizando las funciones anteriores dentro de las dos posturas que se expresan, podemos encontrar como un común denominador las siguientes funciones:

- Las de dar el significado al mundo que nos rodea y,

⁴⁸ Guillen Op. Cit. pp. 71

⁴⁹ Kimble Op. Cit Pp 140.

- Como defensa o protección de conflictos internos o externos, con la finalidad de proteger nuestra autoestima.

Es conveniente mencionar que las actitudes tienen también una función de estatus, debido a que esta nos permite identificarnos dentro de nuestra sociedad.

3.5 Actitudes y Conductas

A una persona de la cual, se conoce cuáles son sus actitudes se puede predecir cual va a ser su conducta. Son muy pocos los casos en los que establecer relaciones entre actitudes y conducta es posible. Para poder llegar a prever una conducta, es importante conocer muy profundamente unas actitudes muy específicas.

Normalmente lo que la gente dice sobre sus propias actitudes suele ser mentira y esto sucede porque no conoce casi ninguna de nuestras actitudes respecto a los objetos. Y desconoce estas actitudes hasta que actúa frente a un objeto o actitud específica. Con esto se deja aún más claro que las actitudes no influyen tanto en la conducta, es más, es impredecible la conducta debido a que son los muchos los factores que influyen en la respuesta ante un estímulo dado.

3.5.1 Actitudes vs comportamiento

Una de las interrogantes que se manifiestan más latentes dentro del estudio de las actitudes, consiste en la determinación del comportamiento mediante las actitudes o viceversa y de ser así hasta que punto lo hacen.

Dunnete y Kirchner, (1990) dicen al respecto: “La conducta se refiere, sencillamente, a lo que es posible hagan una o varias personas”⁵⁰

⁵⁰ Dunnete M, Kirchner W. Psicología Industrial. Trillas. Pp17

Al respecto se analizan algunas propuestas de autores relevantes:

AUTOR	ACTITUDES VS. COMPORTAMIENTO	COMPORTAMIENTO VS. ACTITUDES
<p>Carlos Guillen Gestoso (2000)</p>	<p>Las actitudes pueden influir sobre la conducta de forma indirecta al influir sobre la intención y directamente.</p>	<p>Cuando se desarrolla un comportamiento hacia un objeto social determinado no sólo está interviniendo la actitud que tenemos hacia dicho objeto; también está interviniendo la actitud que se tenga hacia el contexto en que dicho objeto social se presenta.⁵¹</p>
<p>Blum, Milton (1990)</p>	<p>Las actitudes no siempre predicen la conducta.⁵²</p>	

⁵¹ Guillen Op. Cit. Pp 67 – 68.

⁵² Blum 1990 Op. Cit. Pp 398.

AUTOR	¿LAS ACTITUDES DETERMINAN EL COMPORTAMIENTO?	¿EL COMPORTAMIENTO DETERMINA LAS ACTITUDES?
Myers (2001)	Las actitudes expresadas por las personas difícilmente predicen sus variables formas de comportamiento	Si bien es cierto que algunas veces defendemos lo que creemos, también es cierto que llegamos a creer lo que estamos defendiendo. ⁵³
Worchel, Cooper, Goethals y Olson. (2002)	Se presupone que nuestras actitudes determinan, al menos en parte, nuestros actos. ⁵⁴	
Garrison Loredó (2002)	Las actitudes influyen en las acciones. ⁵⁵	
Baron Byrne (1998)	Las actitudes basadas en la experiencia directa tienen una asociación más fuerte con la conducta. ⁵⁶	
Charles Kimble, Edward Hirt, Rolandi Díaz-Loving, Harman Hosch (2002)	Las actitudes no influirán en la conducta si uno se comporta de una manera inconsciente. ⁵⁷	

⁵³ Myers Op. Cit. pp 132 – 235.

⁵⁴ Worchel Op. Cit. Pp. 143 – 144.

⁵⁵ Garrison Op. Cit. Pp 344.

⁵⁶ Baron Byrne. 1998. Psicología Social. Prentice Hall. España. Pp 138 – 139.

⁵⁷ Kimble Op. Cit. Pp 144 – 145.

Se puede concluir que sería ingenuo negar la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento, aunque en algunas ocasiones se manifiesta una incongruencia entre las actitudes que se manifiestan y el comportamiento que se muestra.

Myers (2001), en la comparación actitudes vs comportamiento, menciona lo siguiente:

“La suposición predominante, que es en la que se fundamenta la mayor parte de la enseñanza, la consejería y la educación infantil, es que nuestras creencias y sentimientos privados determinan nuestro comportamiento público”⁵⁸

De tal forma que las actitudes que presentan las personas, difícilmente nos permiten conocer su comportamiento o su conducta, sin embargo, existen algunos casos en lo que determinadas actitudes podrían dar la oportunidad de conocer la conducta de manera anticipada y esto es mediante los prejuicios establecidos en las personas que se traduce en las influencias sociales, que en un gran número de personas es muy fuerte esta influencia y permite hacer más “flexible” algunas actitudes, y esto lo vemos de manera clara cuando algunas personas cambian su conducta siempre y cuando la mayoría del grupo la apruebe, pese a que sus actitudes en condiciones normales hubieran marcado que hiciera algo totalmente diferente.

Sin embargo, Worchel et. al. (2002) hacen la siguiente referencia:

“En 1969, Wicker publicó una revisión de más de 30 estudios que examinaron la congruencia entre actitudes y conducta. Encontró que la correlación entre las medias de actitudes y de conductas raramente excedía de .30, lo cual es una relación bastante débil (implica que las actitudes dan cuenta de menos de 10 por ciento de la varianza en las conductas). Wicker concluyó que hubo pocas pruebas que apoyaran la

⁵⁸ Myers Op. Cit. Pp 131.

existencia postulada de actitudes estables y subyacentes en el individuo que influyeran en su expresión verbal y sus actos”⁵⁹

De acuerdo a Guillen Gestoso (2000) se puede concretar que las actitudes son a nivel interno, es decir son privadas, mientras que la conducta es la manifestación abierta mediante el comportamiento o las acciones.

De lo anterior se puede analizar que las actitudes en relación con la conducta de los seres humanos no es una constante, debido a que existen muchos factores de tipo social, personal y cultural que van reflejarse de manera concreta en la manifestación de la conducta.

3.6 Fortalecimiento de actitudes

Como ya se ha mencionado en renglones anteriores, las actitudes pueden adquirirse de diferentes formas ya sea desde un factor interno hasta uno externo; sin embargo, las actitudes también se fortalecen con el paso del tiempo.

Myers (2001), en lo que respecta al fortalecimiento de las actitudes menciona básicamente dos formas que son las siguientes:

- *El paso de las actitudes a la mente:* este paso consiste básicamente en hacer consiente a la persona de las actitudes que presenta, de tal forma que una vez conscientizada estas actitudes tomaran más fuerza.
- La fortaleza de las actitudes forjada a través de la experiencia: hay actitudes que surgen por medio de la experiencia y es aquí donde Russell Fazio y Mark Zana (1981) demostraron mediante experimentos que aquellas actitudes forjadas con la experiencia tienen más de permanecer y de guiar las acciones.

⁵⁹ Worchel Op. Cit. pp 143-144.

En conclusión a lo mencionado en renglones anteriores se puede decir que las actitudes se fortalecen a través del pasar por la vida, de tal forma que aquellas de las que se está consciente y son reafirmadas por medio de la experiencia, son las que tienen mayores posibilidades de permanecer de manera más arraigada en la forma de percibir el exterior.

Es aquí donde se puede reafirmar la importancia de la influencia cultural en la formación de las actitudes, debido a que la cultura las aprueba o las rechaza, y en otra forma las fortalece cuando son aprobadas, volviéndolas más conscientes para las personas.

LAS ACTITUDES EN EL TRABAJO

Introducción

Los dos grandes ámbitos donde se desenvuelve el ser humano son: su entorno social y su entorno laboral; tomando en cuenta que la mayor parte del tiempo las personas están en su trabajo.

Considerando que la cultura organizacional esta permeada con la cultura social en la que esta establecida, muchas de las actitudes y conductas de las personas responderán a las demandas que se tengan por parte del entorno exterior; lo mismo ocurre cuando se habla de las organizaciones los empleados deben responden a las exigencias, normas y reglas que se generan en el ámbito laboral.

Parte importante del tema de actitudes consiste en identificar las posibles causas que originen las actitudes de los empleados, revisando las diferentes posturas de los autores más representativos; donde se analizan aquellos tópicos que se relacionan de manera muy directa en el ambiente laboral con las actitudes de los empleados en las áreas de trabajo. Así mismo se analiza el impacto que tienen las actitudes en el ámbito laboral, abordando el aspecto cualitativo más que el cuantitativo.

Otra factor que es importante revisar en esta capitulo son las herramientas que nos permitirán medir las actitudes, analizando las más relevantes al respecto y en concordancia con las características de cada organización.

4.1 Factores desencadenantes de las actitudes de los empleados

Las actitudes como ya se revisó en el capítulo anterior, permite generar estructuras mentales que van a diseñar un estilo de percibir las cosas que nos rodean. Cuando hablamos en términos laborales, el estudio de las actitudes se dirige en el desempeño que las personas puedan tener en su ámbito laboral, de tal forma que algunos de los puntos importantes por estudiar son: la actitud de los empleados hacia su puesto de trabajo y su entorno laboral.

A continuación se analizan algunas propuestas de autores relevantes que permitirá tener un enfoque más preciso de los factores que pueden desencadenar las actitudes de los empleados.

AUTOR	FACTORES QUE DESENCADENAN LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS:
Keith Davis, John W. Newstrom (2003)	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción en el trabajo: conjunto de sentimientos y emociones favorables o desfavorables con que los empleados ven su trabajo. Se trata de una actividad afectiva, un sentimiento de agrado o desagrado relativo a algo.• Dedicación al Trabajo: es el grado en que los empleados se sumergen en su trabajo, invierten tiempo y energía en él, y lo consideran parte central de su vida.• Compromiso organizacional o lealtad: es el grado en que un empleado se identifica con la empresa y desea continuar participando activamente en ella.• Estados de ánimo en el trabajo: son actitudes variables hacia el trabajo, se pueden describir en un intervalo que va de negativas a positivas.⁶⁰

⁶⁰ Davis Keith, Newstrom John. 2003. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. 11ª Edición. Pp 246- 250.

AUTOR	FACTORES QUE DESENCADENAN LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS
Adrian Furnham (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Motivación al logro: deseo de lograr algo difícil. Dominar, manipular u organizar objetos físicos. • Autoritarismo: los sujetos son demasiado prejuiciosos tienen características peculiares de personalidad. • Creencias acerca del trabajo: <ul style="list-style-type: none"> ○ La ética del Trabajo: la creencia de que el trabajo es bueno en sí, que dignifica a la persona y que el éxito es resultado del esfuerzo personal. ○ El sistema Org. de creencias: la idea de que el trabajo adquiere significado solamente si afecta a la organización y contribuye a la situación laboral de la persona. ○ Creencias marxistas: la opinión de que el trabajo es fundamental para la realización humana, pero tal como está organizado actualmente representa la explotación del trabajador y su consecuente enajenación. ○ El sistema humanista de creencias: la visión de que el crecimiento y el desarrollo individual en el trabajo son más importantes que los resultados ○ La ética del tiempo libre: que considera al trabajo como un medio de realización personal, debido a que proporciona los medios para buscar la realización de actividades recreativas. • Conservadurismo: se relaciona estrechamente con factores genéticos y del ambiente que generan sentimientos de inseguridad e inferioridad.⁶¹

⁶¹ Furnham Adrian. 2001. Psicología Organizacional. Oxford México pp 216 – 229.

AUTOR	FACTORES QUE DESENCADENAN LAS ACTITUDES DE LOS EMPLEADOS
Stephen P. Robbins (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Satisfacción en el trabajo: es la actitud general de un individuo hacia su empleo. • Compromiso con el trabajo: es el grado en el cual una persona se identifica sociológicamente con su trabajo y considera que su nivel de desempeño percibido es importante para valorarse a sí mismo. • Compromiso Organizacional: Grado en el cual un empleado se identifica con una organización en particular y con sus metas, y desea mantenerse en ella como uno de sus miembros.⁶²

De los cuadros anteriores se puede analizar que existen tres factores que son los más representativos de los autores antes mencionados y estos son:

1. Satisfacción Laboral: es el nivel de agrado o desagrado que presenta una persona hacia su trabajo,
2. Compromiso organizacional: es el grado de identificación de los empleados con la forma en que esta estructurada la organización.
3. Dedicación al trabajo: es el grado de compromiso que un empleado manifiesta hacia su trabajo.

Sin embargo, cabe recordar que como se menciona en el capítulo 1, las actitudes de los empleados no se determinan por un solo factor, y en el caso de las organizaciones, existen factores externos como son las políticas y normas que de manera directa formarán parte de la actitud que los empleados presenten hacia el trabajo.

⁶² Robbins Stephen P. 1999. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall Pearson. México. Pp 142

4.2 Impacto de las actitudes de los empleados

El estudio de las actitudes cobra mayor interés debido al impacto que estas pueden generar dentro de las organizaciones; siendo este de carácter positivo o negativo.

Sin embargo dentro del impacto de las actitudes es conveniente destacar dos tipos de impactos:

1. A nivel Organización
2. A nivel Individuo

4.2.1 A nivel Organización

En el caso de las actitudes positivas se pueden percibir desde el momento que los empleados brindan un plus a su trabajo, con la finalidad de dar un servicio de excelencia a sus clientes tanto internos como externos; permiten que todos los nuevos proyectos que la organización se plantea puedan llevarse a cabo de la manera más sencilla y con los mejores resultados.

Cuando se habla de las actitudes negativas, Newstrom (2003) menciona que los empleados pueden caer en: un retraimiento psicológico, en el cuál su concentración no está al cien por ciento en las labores que se encuentra realizando; retraimiento físico en el cual el ritmo de trabajo no es el adecuado debido al exceso de tiempo muertos y por último se consideran los hechos de agresión.

Algunos de los impactos más significativos según Newstrom (2003) en lo que respecta a las actitudes de los empleados son los siguientes:

- Rendimiento de los empleados
- Rotación de personal
- Ausentismo y retardos
- Agresión

Cuando las actitudes de los empleados son inadecuadas se refleja de manera inmediata, originando que la organización pierda niveles competitivos importantes que se verá reflejado en los costos.

El papel de las actitudes de los empleados es de vital importancia para las organizaciones, de ahí que se tenga éxito o fracaso en las actividades implementadas por los diferentes departamentos.

Cuando los empleados muestran sus actitudes ya sea de manera positiva o negativa, todo cambia en su ambiente de trabajo, y estos cambios pueden ser de manera insignificante o relevante, sin embargo muy pocas veces se toma en consideración este hecho, debido a que no representa en apariencia un cambio "cuantitativo" en las ganancias de las organizaciones.

El factor humano no puede ser secundario a ningún otro factor en una organización. El éxito de una compañía dependerá del desempeño de sus trabajadores, no importa el tamaño de esa fuerza laboral.

En la actualidad existen muchos tópicos que giran alrededor de las empresas: como es el caso de la reingeniería de procesos, sistemas de calidad, marketing, benchmarking, competencias laborales, por mencionar algunas; en todos los temas que se mencionaron existe una relación muy estrecha con los

empleados y si se hace un análisis de fondo se podrá percibir que para poder llevar a cabo cualquiera de estas disciplinas hace falta que la gente se involucre en estos procesos, sin ellos no se podrían llevar a cabo y si nos regresamos a lo que se menciona en renglones anteriores, la actitud que se muestra es de vital importancia para poder llevar a cabo cambios importantes dentro de las organizaciones, se requiere compromiso, disciplina, motivación, alto rendimiento y muchos aspectos más que son representativos del ser humano, de tal forma que no podemos minorizar el impacto que causan las actitudes en las organizaciones.

4.2.2 A nivel Individuo

Cuando se habla del impacto de las actitudes del individuo en la organización se debe considerar factores como los son la satisfacción laboral, la motivación, clima laboral, ambiente de trabajo, etc.

Generalmente son factores que se consideran de manera superficial, no se toman mucho en cuenta y se le da mayor peso aquellas actitudes que son más representativas y que generan un impacto “tangible” para la organización.

Cada ser humano responde a estímulos externos e internos, y si bien es cierto que los externos pueden ser fuerte, en la mayoría de los casos los internos toman más fuerza y pueden crear resultados más impactantes que los originados por los externos.

En lo que respecta al clima laboral, pocas organizaciones se preocupan por este rubro, y sin embargo cuando los empleados perciben un clima hostil pueden generar actitudes que no son propias de él mismo, sino inducidas por el medio ambiente, de tal forma que pueden sentirse poco motivados para lograr metas y desempeñarse de manera adecuada.

El autor Darío Rodríguez (2000) menciona lo siguiente con respecto al clima laboral:

“Esta dimensión se encuentra en estrecha relación con la motivación, pero abarca además otros aspectos, tales como la atmósfera laboral que se crea entre los mismos trabajadores.”⁶³

La motivación podría generarse uno de los principales pilares de las actitudes los empleados en las empresas, uno de los mitos que rodea a los empresarios es de que los incentivos económicos son los que más mueven a las personas, sin embargo este concepto no es del todo real, cuando las personas tienen una motivación intrínseca muy fuerte puede más este hecho que la remuneración económica, y un caso concreto se puede observar en aquellos empleados que no tienen un puesto y un sueldo muy gratificante pero que sin embargo la actividad por sí misma genera muchas recompensas para quien lo hace, y esto genera que la persona presente una actitud positiva y de cooperación para su puesto de trabajo y su departamento.

4.3 Relación entre las actitudes en el puesto y el comportamiento laboral

Al hablar de la relación que existe entre las actitudes y el comportamiento, no se debe olvidar que existen muchos factores que determinan la influencia de una sobre la otra, sin embargo es pertinente recordar que como menciona Furnham (2001): “ las actitudes generales son elementos inadecuados de pronóstico del comportamiento subsiguiente.”⁶⁴

Para poder pronosticar determinada conducta en el ambiente laboral, es indispensable medir las actitudes específicas relacionadas con el comportamiento.

⁶³ Rodríguez, D. 20002. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega, Chile. Pp 66

⁶⁴ Furnham Adrian. Op Cit. Pp 215

De acuerdo con Furnham (2001) existen cuatro puntos importantes para poder pronosticar el comportamiento de acuerdo a las actitudes:

1. El nivel de especificidad: es el hecho de medir las actitudes y el comportamiento; sin embargo en la mayoría de las ocasiones las actitudes se miden de manera abstracta mientras que el comportamiento se mide a un nivel específico.
2. Medición de actos únicos con actos múltiples: la evaluación de un solo aspecto de la conducta no es recomendable y no proporciona suficiente información entre la relación de actitudes y comportamiento.
3. Factores situacionales: cuando las presiones situacionales son fuertes en una persona, podría generarse un comportamiento similar entre varias personas con actitudes diferentes; de tal forma que los factores externos juegan un papel importante en la relación comportamiento actitudes debido a que estos pueden cambiar, limitar o reducir la relación entre ambos
4. Variedad de actitudes: las personas son una amalgama de actitudes, de tal forma que ante una situación en específico podrían existir la combinación de todas estas actitudes; sin embargo debido a estas variedades puede resultar más complicado el poder pronosticar la conducta de las personas.

En el ámbito laboral es importante para poder pronosticar el comportamiento de las personas de acuerdo a sus actitudes, cuando ambas se evalúan de manera adecuada y considerando aquellos acontecimientos relevantes con respecto a los mismos.

4.4 Medición de las actitudes

Las actitudes cómo se menciona en renglones anteriores, son termino abstracto de tal forma que por sí solas no serían candidatas para medirse de forma directa, sin embargo los psicólogos utilizan indicadores mediante los cuales puedan deducir que tipo de actitud presenta una persona hacia determinado objeto, situación o personas.

A continuación se enlistaran algunos autores relevantes que nos hablen sobre aquellos indicadores para medir las actitudes:

AUTOR	INDICADORES
Adrián Rodríguez Fernández (2001)	<ul style="list-style-type: none">• Cuestionarios• Registros psicofisiológicos• Observación de la conducta.⁶⁵
Stephen Robbins (1999)	<ul style="list-style-type: none">• Encuestas⁶⁶

⁶⁵ Rodríguez Fernández Adrian. 2001. Introducción a la Psicología del trabajo y de las organizaciones. Pirámide. Madrid. Pp 107

⁶⁶ Robbins Stepehn P. Op. Cit. Pp 148

AUTOR	INDICADORES
<p>Blum (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Impresionista: es un método no estadístico en el sentido de que no lleva a un conocimiento cuantitativo. Se basa en la observación del comportamiento y las actitudes. Desde el punto de vista de la ciencia, es el menos conveniente. • Entrevista dirigida: es una conversación con cierto fin y en la cual el entrevistador trata de obtener respuestas honestas y completas respecto a un número específico de preguntas. • Entrevista no dirigida: se caracteriza por la naturaleza libre de los comentarios y por el hecho de que la persona entrevistada es la que realmente define sus límites. No hay preguntas específicas que el entrevistador deba formular; su principal preocupación es investigar y establecer el contenido emocional del entrevistado. • Cuestionario: conduce a las técnicas de producción en masa en la determinación de las actitudes de los empleados.

AUTOR	INDICADORES
<p>Blum (1990)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escala de actitudes: es un tipo de “vara psicológica de medir” que se puede emplear para mensurar las actitudes de un modo cuantitativos. De igual forma estas escalas pueden agruparse en diferentes clases: <ul style="list-style-type: none"> a. Instrumentos de escala de calificación: escalas que se proporcionan a una persona para que se califique así misma en una determinada dimensión de actitud. b. Instrumentos de reactivos en escala: c <ul style="list-style-type: none"> i. Escala de clasificación ordinal ii. Escala de comparación por pares iii. Escala de intervalos de igual aparición iv. Escala de intervalos sucesivos. c. Instrumentos de grupo de criterio: implica una secuencia de eventos. <ul style="list-style-type: none"> i. Escala de likert ii. Escala de tendencia equívoca d. Otros métodos: <ul style="list-style-type: none"> i. Escala de Guttman ii. Escala semántica de Osgood. • Método indirecto: este método persigue deliberadamente ocultar la intención de la medición y permite al experimentador observar y medir, sin producir un efecto en la actitud propiamente dicha.⁶⁷

⁶⁷ Blum ,M. 1990. Psicología Industrial. Trillas. México. Pp 423 – 431.

AUTOR	INDICADORES
<p>Jose Luis Trechera (2000)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Técnicas proyectivas, fisiológicas e implícitas. <ul style="list-style-type: none"> a. Técnicas fisiológicas: consiste en vigilar las reacciones, tales como los cambios en la conducción eléctrica en la piel del individuo o las modificaciones en el diámetro de la pupila del ojo en respuesta a estímulos relacionados con actitudes. b. Asociaciones implícitas: c. Escalas tradicionales de actitud: consiste en aplicará una escala de actitudes en un conjunto de enunciados positivos y negativos concernientes a un concepto específico. <ul style="list-style-type: none"> i. Escala tipo Thurstone ii. Escala tipo Likert iii. Escala tipo Guttman d. Otros procedimientos de escalamiento de actitud. <ul style="list-style-type: none"> i. Cálculo de magnitud ii. Escalamiento de valores de expectación. iii. Análisis de facetas.⁶⁸
<p>Kimble, Hirt, Hosch, Zárate, Lucker (2002)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Medidas conductuales: sirven para juzgar las actitudes subyacentes. Una de las medidas conductuales más comunes consiste en determinar cuanto tiempo dedica una persona a una actividad. • Medidas fisiológicas: mediante repuestas fisiológicas como el caso de la dilatación de pupila, se mide las actitudes.⁶⁹

⁶⁸ Trechera José Luis. 2000. Introducción a la Psicología del trabajo. Desclée De Brouwer. España pp 294 – 302.

⁶⁹ Kimble Charles, Hirt, Hosch, Zárate, Lucker. 2002. Psicología social de las Américas. Prentice Hall. México. Pp 142 – 143.

Analizando el recuadro anterior, es evidente que existen varios indicadores para medir las actitudes; por lo tanto es importante que al elegir uno u otro se consideren factores como: tipo de organización, ambiente laboral y número de empleados a entrevistar; una vez que se tiene este análisis se podrá elegir el indicador que mejores resultados pueda brindar con respecto a la medición de las actitudes.

Dentro de las técnicas, las más representativas podrían ser:

1. Cuestionarios:

Esta técnica, consiste en elaborar preguntas dirigidas sobre un tema en concreto y de esta forma obtener información en concreto. Los cuestionarios que se elaboran permiten responderse de manera anónima, de tal forma que las respuestas podrán tener un mayor nivel de confiabilidad. Dentro de las ventajas que presentan los cuestionarios consiste en la optimización del tiempo debido a que se puede aplicar a un número grande de personas de manera simultánea, adicional a esto existe la oportunidad que cualquier persona puede aplicarlo sin necesidad de poseer un cierto grado de conocimiento con respecto al tema. Sin embargo una de las desventajas consiste en que no proporcionarán más información que la solicitada, así mismo serán más pensadas careciendo de espontaneidad al ser contestadas.

2. Escala Tipo Likert: esta técnica fue diseñada por Rensis Likert y una de sus principales características consiste en su sencillez. En primera instancia se elaboran una serie de enunciados de carácter positivo y negativo hacia una situación específicas. Una vez que se tiene una propuesta preliminar se presenta un grupo de 100 personas como mínimo para que valoren el instrumento y hagan sus comentarios al respecto, las 100 personas no necesariamente deben ser jueces, la escala a calificar los enunciados consta de cinco puntos en el caso de los enunciados redactados de manera positiva se califica con 0 cuando están muy en desacuerdo y así

sucesivamente hasta llegar a 4 que será muy de acuerdo; en el caso de enunciados redactados en negativo el valor 4 corresponde a muy en desacuerdo y así sucesivamente hasta llegara 0 que es muy de acuerdo. Una vez que se tienen las respuestas se someten a un procedimiento estadístico, seleccionando un número de enunciados de igual cantidad tanto de los redactados en positivo y negativo que distingan a los participantes cuyas calificaciones correspondan al 27% superior de aquellos que tienen el 27% inferior.

3. Encuestas dirigidas: consiste en una entrevista que tiene como finalidad obtener determinada información . Cuando se aplica este tipo de técnica la persona que realiza la entrevista debe seguir ciertos lineamientos y abstenerse de hacer comentarios o dar consejos y cerciorarse de obtener las respuesta que necesita y hacer la misma cantidad de preguntas a todos los candidatos. Se debe tener un control del tiempo con la finalidad de evitar tardarse mucho en una entrevista y las demás dejarlas corta de tiempo. Una de las ventajas que presenta esta técnica consiste en la espontaneidad de las respuestas. Sin embargo presenta como desventaja que si la persona que aplica las preguntas no tiene experiencia puede perder el control de la entrevista y no obtener la información que se requiere o convertirse simplemente en una conversación únicamente.

4.5 Cambio de actitudes

Dentro del ambiente laboral se ha mencionado que las actitudes tienen un impacto importante; sin embargo este impacto puede ser trasladarlo más allá del ámbito operativo, las actitudes impactan los niveles de competitividad entre una y otra organización debido al consumo de los productos en el mercado, así como la respuesta ante una u otra campaña publicitaria; es aquí donde surge el mayor interés por querer cambiar las actitudes, poder modificarlas de acuerdo a las necesidades de las organizaciones para favorecer determinado producto o servicio.

Existen muchas opiniones en lo que respecta al cambio de actitudes, de tal forma que a continuación se presenta un cuadro donde se recopilan las opiniones de autores relevantes, que abarcan el campo de lo cuantitativo y lo cualitativo:

AUTOR	CAMBIO DE ACTITUDES
Jeanie Daniel Duck (2002)	Para que una iniciativa de cambio tenga éxito, hay que abordar los aspectos emocionales y de comportamiento con la misma dedicación que los operativos. ⁷⁰
Guillen Gestoso (2000)	Es posible modificar las actitudes, puesto que si se forman a través de la experiencia es plausible pensar que, también con la experiencia, puedan cambiar, aunque en dicho cambio influyan su complejidad, su intensidad, el grado de reforzamiento social que obtenga dicho cambio y las características propias de la persona que las ha desarrollado. ⁷¹
Newstrom John (2003)	Lograr que se produzcan cambios de actitudes en ocasiones es difícil, si bien las posibles ganancias pueden hacer que valga la pena intentarlo. Si los gerentes desean cambiar las actitudes de los empleados en una dirección más favorable, son muchos los enfoques que pueden utilizar. ⁷²

⁷⁰ Daniel Duck Jeanie. 2002. El Monstruo del Cambio. Empresa Activa. México. Pp 14.

⁷¹ Guillen Gestoso. Op Cit. Pp. 74.

⁷² Newstrom John. Op Cit. Pp 266

De lo anterior se puede concluir que las actitudes son factibles de modificar, sin embargo, no es una tarea fácil debido a que requiere una disciplina y consistencia en el reto que se inicia, así mismo es conveniente considerar que no se habla de un solo enfoque cuando se quiere modificar una actitud debido aunque existen muchos factores que las integran y en consecuencia el tiempo que se requiere es cuantioso.

En lo que respecta al cambio de actitudes existen diferentes teorías y técnicas que podrían auxiliar de manera importante en esta tarea.

A continuación se realiza un cuadro donde se muestran algunos autores representativos que permitirán conocer cuales son las teorías y técnicas:

AUTOR	TEORÍA Y/O TÉCNICAS
<p>Andrés Rodríguez Fernández (2001)</p>	<p>Las teorías más relevantes son:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría del Equilibrio 2. Disonancia Cognoscitiva 3. Del Refuerzo <p>Técnicas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Dinámica de grupos 2. El juego de Roles 3. Lavado de Cerebro
<p>Carlos Guillen Gestoso (2000)</p>	<p>Explicación cognitiva del cambio de actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Teoría del Equilibrio 2. Disonancia Cognoscitiva 3. Teoría de la Congruencia <p>Explicación conductita del cambio de actitud:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. El comunicante o la fuente de persuasión. 2. El mensaje 3. El canal de comunicación 4. El receptor o auditorio

AUTOR	TEORÍA Y/O TÉCNICAS
Garrison Loredo (2002)	Teorías: 1. Disonancia Cognoscitiva 2. Persuasión Técnicas: 1. Lavado de cerebro 2. Presiones del Grupo para conformarse. 3. Obediencia a la autoridad.
Baron Byrne (1998)	1. Persuasión 2. Disonancia Cognoscitiva
Stepehn P. Robbins (1999)	1. Disonancia Cognoscitiva 2. Teoría de la auto percepción

Del cuadro anterior se puede observar que la Teoría de la disonancia cognoscitiva es la más reconocida por los autores en el cambio de actitudes, y en este mismo sentido, pocos autores consideran técnicas. La mayor concentración recae en las teorías.

4.5.1 Teoría del Equilibrio: esta teoría asume que existe una tendencia a reequilibrar cualquier estado de desequilibrio en las estructuras cognoscitivas de las personas, de tal forma, que se producirá un cambio de actitud encaminado a recuperar el equilibrio perdido.

Heider (1958) toma como punto de partida lo que considera el medio ambiente subjetivo, compuesto por diversas entidades relacionadas entre sí, donde lo importante es la forma en que el sujeto percibe dichas relaciones. Heider considera tres entidades: p, o y x; donde p es el perceptor individual, o es otra persona y x es un objeto social o una determinada situación; entre estas entidades se analiza la relación

unilateral de p hacia los otros elementos y la relación de o hacia el objeto social determinado.

Las relaciones entre estas entidades puede ser de tipo positivo o negativo; teniendo en cuenta las posibles combinaciones que se pueden dar en estas relaciones, se obtienen ocho tríadas, de las cuales, cuatro responden a situaciones de equilibrio y las otra cuatro de desequilibrio. De acuerdo a estas triadas, Heider considera 4 posibles cambios de actitud: p cambia hacia o; p cambia de actitud hacia x; p consigue que x cambia de actitud hacia o; p desarrolla un proceso de diferenciación, es decir, cambia de actitud hacia o. Es conveniente mencionar que el modelo de Heider presenta limitación debido a que en la comprobación empírica se observa que no siempre una situación teóricamente equilibrada lo es en realidad.

- 4.5.2 Teoría de la congruencia: partiendo del principio de congruencia cognitiva, Osgood y Tanebaum (1955) intentan solucionar las limitaciones de la Teoría del Equilibrio. Osgood y Tanebaum (1955) toman en consideración no sólo lo positivo o negativo, sino la magnitud o intensidad de cada una de las relaciones en la estructura cognitiva. En esta teoría el elemento fundamental para considerar si la estructura esta equilibrada o no, así como para predecir la magnitud y la dirección del cambio de actitud, es el grado de sentimiento que posee el perceptor hacia el comunicante y hacia el objeto del mensaje. De tal forma que la teoría de la congruencia pretende no pretender explicar todas las variables que intervienen en el proceso de cambio de actitud, sino solamente a la que se producen en situaciones parecidas.
- 4.5.3 Teoría de la disonancia cognoscitiva: Festinger (1957) es un estado interno que se produce como resultado de la inconsistencia que percibe una persona al tener dos actitudes.
- 4.5.4 Teoría de la autopercepción: consiste básicamente en el hecho de dar sentido a una situación que ha ocurrido, mediante el análisis de la actitud presentada en esa situación.

4.5.5 Teoría de la persuasión: es la manera de influir en las personas mediante la comunicación.

Como resultado del análisis de las teorías mencionadas en los renglones anteriores, puede decirse que la utilización de las mismas dependerá en gran medida de las condiciones que se observen en las persona en las cuales se pretenden cambiar las actitudes, así como del ambiente que rodea a las mismas personas, debido a que como ya se ha analizado con anterioridad y como dice Andrés Rodríguez Fernández (2001) las personas son la suma de creencia, valores y sentimientos.

4.6 Actitudes de los empleados en las empresas de servicio

En el caso de las organizaciones que pertenecen al sector servicio, las actitudes de los empleados son mucho más importantes que las organizaciones de carácter productivo, debido a su interacción directa con los clientes, el impacto es mayor en las de servicio que en las productivas.

Como resultado de su importancia es conveniente conocer todos los factores que se relacionan con las actitudes para que en este sentido se pueda minimizar aquellos factores que pudieran genera o influir en una actitud de carácter negativa y fortalecer los factores que promueven la actitud positiva.

Existe una diferencia muy marcada entre las actitudes que presentan los servidores de servicio en una empresa de carácter privado y una de carácter público. En el caso de las organizaciones privadas los empleados tienen mayor disponibilidad a trabajar con un actitud positiva y con un servicio de calidad, mientras que en las del sector público se distingue por el mal servicio por los malos tratos de los empleados y por los procedimientos burocratizados que hay que seguir para obtener un servicio.

Esto permite retomar la importancia que existe en el entorno para generar actitudes positivas o negativas, así mismo los sistemas implementados para la organización es de vital importancia en el desarrollo del trabajo.

ARQUITECTURA ORGANIZACIONAL

Introducción

Como parte de la actividad de los seres humanos se encuentra el hecho de eficientar los recursos que se tienen para obtener un fin específico, desde los recursos tecnológicos, materiales y económicos, esta tarea es mejor conocida como la organización

De esta actividad surge la iniciativa de los seres humanos para formar una serie de recursos y de esta manera establecerse de forma legal para cumplir con los objetivos trazados, identificando esta etapa como la formación de las empresas; que toman en consideración las diferentes afinidades, necesidades e intereses para crearlas.

Una vez identificado el término de empresa, donde en el presente capítulo se abordan los autores más representativos para dar su concepto, se ve la importancia de conocer los diferentes tipos de empresas y la división de las mismas, conforme a su giro.

Dentro de los grandes rubros para estudiar las empresas esta la clasificación conforme a su número de empleados, y de esta manera analizar cuales son las ventajas y desventajas de cada una de ellas, partiendo de sus características específicas.

5.1 Concepto de empresa

El concepto de empresa hoy en día es un término que se maneja de manera habitual tanto en los altos directivos como en los empleados de las empresas.

Las empresas tienen una gran importancia como entidad económica de producción de bienes y servicios, es importante por su dimensión social, y por ser impulsora de grandes innovaciones; así mismo es un organismo complejo, cambiante y diverso.

A continuación se mencionara el concepto que dan sobre el término de empresa algunos autores representativos:

AUTOR	CONCEPTO	COMENTARIO
Münch y García (2004)	Grupo social en el que, a través de la administración del capital y el trabajo, se producen bienes y/o servicios tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad. ⁷³	Los autores se limitan a considerar las empresas en el sentido de capital y trabajo, y no menciona el capital humano.
Reyes Ponce (2004)	Es una entidad social conformada de bienes materiales, hombres y sistemas.	Habla de un concepto muy completo debido a que menciona los tres componentes principales que se relacionan en la formación de una empresa. Sin embargo no manifiesta la satisfacción de necesidades.

⁷³ Münch, García. 2004. Fundamentos de Administración. Trillas. México. Pp 44

AUTOR	CONCEPTO	COMENTARIO
Fernández Arena (2002)	Es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa. ⁷⁴	El concepto se basa únicamente en producción y no menciona el concepto de servicios.
Siliceo Aguilar (2003)	La empresa moderna ha sido un espacio de producción cultural por excelencia, pero no sólo de cultura material sino también de cultura social y simbólica. En primera instancia transformó las relaciones del hombre con la naturaleza; en segunda instancia transformó muchas relaciones e instituciones sociales; en tercer lugar, modificó profundamente la significación de los bienes simbólicos, incluso los del ámbito religioso. ⁷⁵	El concepto se enfoca en términos generales a los aspectos culturales y no hace referencia al sector servicios, ni al términos de satisfacción de necesidades de los clientes.

De lo anterior se puede observar que existe algo que no cambia en todas las definiciones y es en lo que respecta al capital, y el trabajo, que son las características más sobresalientes del concepto de empresa; sin embargo en la actualidad este concepto se amplía con el término de capital humano, que es un factor, hoy en día, determinante en las organizaciones, ya que son estos los que van dar vida a las empresas y a formar su propia personalidad ante una sociedad determinada.

⁷⁴ Fernández Arena, J. A. 2002. El proceso administrativo. Diana. México. Pp. 125.

⁷⁵ Siliceo Aguilar, Alfonso. 2003. Pasión por el futuro. Mc Graw Hill. México. Pp. 28

Así mismo se puede concluir lo siguiente:

Empresa es toda unidad social que esta conformada por; recursos materiales, recursos económicos y recursos humanos; que tienen como finalidad la satisfacción de necesidades de los clientes o usuarios, mediante la producción de artículos o la prestación de servicios.

5.2. Clasificación de las empresas

En la práctica suelen aceptarse tres tipos de empresa en razón de su magnitud: pequeña, mediana y grande. Esta división tripartita es obvia y natural; representa la máxima facilidad, pues basta con pensar en dos extremos que por lo mismo, son claramente definibles y deja un tercer miembro de la división como término medio, que es al que ordinariamente suelen acompañar las mayores imprecisiones.

Sin embargo existen otras características muy específicas que permiten la clasificación de las empresas y a continuación se mencionan:

5.2.1 Por sectores Económicos

Extractivas: Dedicadas a explotar recursos naturales.

Servicios: Entregarle sus servicios o la prestación de estos a la comunidad.

Comercial: Desarrolla la venta de los productos terminados en la fábrica.

Agropecuaria: Explotación del campo y sus recursos.

Industrial: Transforma la materia prima en un producto terminado.

5.2.2 Por su tamaño

Grande: Su constitución se soporta en grandes cantidades de capital, un gran número de trabajadores y el volumen de ingresos al año, su número de trabajadores excede a 100 personas.

Mediana: Su capital, el número de trabajadores y el volumen de ingresos son limitados y muy regulares, número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.

Pequeñas: Se dividen a su vez en.

1. Pequeña: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos son muy reducidos, el número de trabajadores no excede de 20 personas.
2. Micro: Su capital, número de trabajadores y sus ingresos solo se establecen en cuantías muy personales, el número de trabajadores no excede de 10 (trabajadores y empleados).
3. Famiempresa: Es un nuevo tipo de explotación en donde la familia es el motor del negocio convirtiéndose en una unidad productiva.

En la pequeña empresa, lo característico consiste en que el dueño o gerente conocen o pueden conocer a todos sus trabajadores; están en la posibilidad de identificarlos; los tratan con frecuencia y tan de cerca que podrían calificar su actuación, resolver sus problemas, etc.

En la gran empresa por el contrario, resulta físicamente imposible que los altos directivos que tienen que tomar las decisiones fundamentales, fijar políticas, etc, puedan conocer a la inmensa mayoría de su personal, en razón de su número; están imposibilitados de tratar y resolver sus problemas; probablemente no tienen oportunidad ni siquiera de conocer sus nombres y quizá ni muchos empleados o trabajadores conozcan personalmente a estos altos directivos, para ellos la empresa se identifica con sus jefes inmediatos.

En la pequeña empresa, los problemas técnicos de producción, de ventas, de finanzas, etc; son de tal manera elementales y tan reducidos en número que, de hecho, el dueño o gerente pueden resolverlos todos, y aun suele hacerlo así. En la pequeña empresa radica la centralización.

En la pequeña empresa el administrador de mayor jerarquía se dedica sólo parte de su tiempo a cuestiones administrativas, pues lo absorben otros problemas, en consecuencia no existen especialistas en las funciones administrativas.

Suele trabajarse sobre la base de ir resolviendo los problemas conforme se vayan presentando.

No se requiere de trámites burocráticos, ni de gran papeleo, que suelen ser más bien dañosos.

En la gran empresa por el contrario, la complejidad es de tal naturaleza que sería materialmente imposible que un alto ejecutivo o directivo estuviera en la posibilidad de conocer las diversas técnicas empleadas para la producción de bienes o servicios, la utilización de los múltiples sistemas, etc., y por ello, tiene que emplear un gran número de técnicos a quienes él, solo coordina, pero que son los que habrían de tomar la mayor parte de las decisiones concretas. En la gran empresa, la descentralización es del mismo modo necesaria y natural, para que la empresa sea eficiente ya que la falta de conocimiento de las diversas técnicas, la dificultad o aun imposibilidad de conocer adecuadamente a las personas y situaciones en los niveles de operación.

En la gran empresa los administradores necesitan de un staff, más o menos grande, de personas que los ayuden a administrar.

Se requiere de un grupo muy grande de especialistas, ya que el ejecutivo no conoce de todos los temas.

Son indispensables una previsión y planeación realizadas a más largo plazo y por lo mismo más técnicas, detalladas y formales.

Es necesario fijar con mucha precisión toda una serie de técnicas de comunicación formal como reportes, controles, estadísticas, etc., ya que sin ellas se perdería la unidad de la empresa.

La mediana empresa suele ser una empresa en ritmo de crecimiento más impresionante que las otras dos, está bien administrada, suele tender más rápidamente a alcanzar la magnitud de la gran empresa.

Se siente la necesidad imprescindible de ir realizando una mayor descentralización y consiguientemente, de delegar, con esto se va dando la necesidad de hacer cambios, no meramente cuantitativos, sino cualitativos..

La gerencia de este tipo de empresa va sintiendo gradualmente cómo sus decisiones se van vinculando cada vez más a problemas de planeación y control, quien a cuestiones de realización inmediata.

5.2.3 Por el origen del capital

Público: Su capital proviene del Estado o Gobierno.

Privado: Son aquellas en que el capital proviene de particulares.

Economía Mixta: El capital proviene una parte del estado y la otra de particulares.

5.2.4 Por la explotación y conformación de su capital

Multinacionales: En su gran mayoría el capital es extranjero y explotan la actividad en diferentes países del mundo (globalización).

Grupos Económicos: Estas empresas explotan uno o varios sectores pero pertenecen al mismo grupo de personas o dueños.

Nacionales: El radio de atención es dentro del país normalmente tienen su principal en una ciudad y sucursales en otras.

Locales: Son aquellas en que su radio de atención es dentro de la misma localidad.

5.2.5 Por la función social

Lucrativas: se constituye la empresa con el propósito de explotar y ganar más dinero.

Trabajo asociado: grupo organizado como empresa para beneficio de los integrantes.

No lucrativas: son empresas donde lo más importante es el factor social y la ayuda comunitaria.

Economía solidaria: en este grupo pertenecen todas las cooperativas sin importar a que actividad se dedican lo más importante es el bienestar de los asociados y de sus familias.

IV. OBJETIVO E HIPOTESIS DE TRABAJO

a) Objetivos

Objetivo general

Conocer las actitudes y su impacto hacia la efectividad de los sistemas de calidad.

Objetivos específicos

1. Identificar las actitudes hacia la implementación de los sistemas de calidad.
2. Describir los elementos que conforman la implementación de los sistemas de calidad..
3. Identificar los elementos de la implementación de los sistemas de calidad que le son exigidos a los empleados.
4. Analizar las opiniones de los empleados hacia la efectividad de los sistemas.
5. Identificar cuál de los tres componentes de las actitudes es la de mayor prevalencia.
6. Analizar el impacto de las dimensiones de las actitudes de los empleados.

Identificar el grado de implementación de los sistemas conforme a las actitudes de los empleados.

b) Hipótesis

H1: Las actitudes de los empleados tanto positivas o negativas se verán reflejadas de manera significativa en la implementación de los sistemas de calidad.

H1: La resistencia al cambio, falta de integración de equipo e inseguridad laboral, son las actitudes de mayor prevalencia hacia la implementación de los sistemas de calidad.

H1: La información previa a la implementación de los sistemas de calidad es suficiente para los empleados.

H1: La opinión de los empleados hacia la efectividad de la implementación de los sistemas de calidad es positiva.

V. METODOLOGÍA

a) Población

La investigación se llevara a cabo en empresas de carácter público sector servicios que tengan como característica de inclusión que estén involucrados en un proceso de implementación de sistemas de calidad, y que ya estén trabajando bajo este esquema.

b) Muestra

El tipo de muestreo que se llevará a cabo será no probabilística, y con la finalidad de cumplir con los teoremas que hacen mención a este tipo de muestreo donde n debe ser mayor a 30, el número de personas a las que se aplicaran los instrumentos será de 50.

c) Instrumentos

Con la finalidad de obtener la información con respecto a las actitudes, los instrumentos que se construyen son los siguientes: a) lista de verificación de datos, b) Lista Checable, c) cuestionario y d) Escala de Actitudes.

Listado de Instrumentos

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
a) Lista de verificación de datos	<ul style="list-style-type: none">• Identificar los datos demográficos de mayor importancia.	<ul style="list-style-type: none">• Sexo.• Edad.• Años cumplidos.• Tiempo de laborar en la empresa.• Escolaridad Máxima.• Tipo de escolaridad.
b) Lista Checable	<ul style="list-style-type: none">• Identificar el grado de implementación del sistema, conforme a las actividades que se realizan.	<ul style="list-style-type: none">• Satisfacción de los usuarios.• Liderazgo y Gestión.• Análisis.• Planeación.• Resultados.

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
c) Cuestionario	<ul style="list-style-type: none"> • identificar los principales elementos dentro de una implementación de sistemas de calidad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar las áreas de oportunidad para eficientar el trabajo de los empleados con respecto al sistema de calidad. • Conocer si la información previa a una implementación de sistemas de calidad es suficiente. • Identificar los elementos que se relacionan con el sistema de calidad para eficientar el trabajo de los empleados. • Conocer la opinión de los empleados con respecto al sistema de gestión de calidad.

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
d) Escala de Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar si las actitudes de los empleados son muy favorables o muy desfavorables hacia la implementación de sistemas. • Identificar cual de los tres componentes de las actitudes es el de mayor prevalencia. • Entendiendo como actitud lo siguiente: “La actitud es la posición desde la que contemplamos un fenómeno social de acuerdo con lo que pensamos o sentimos por él, que nos predispone a reaccionar al mismo de una forma determinada”.⁷⁶ 	<ul style="list-style-type: none"> • Componente Cognitivo: es el conjunto de datos e información que la persona sabe acerca del entorno del cual toma su actitud. Mientras mayor sea el vínculo de experiencias personales de forma directa con el entorno, serán mas fuertes las conexiones. • Cuando se habla del componente cognoscitivo se puede distinguir básicamente dos formas en que las personas pueden adquirir las creencias y estas son las siguientes: la primera consiste en el trato directo con las personas o el entorno, y el segundo es mediante la intervención de terceras personas, es decir, formar las creencias conforme las de otras personas.

⁷⁶ Guillen Gestoso Carlos, Bozal Guil Rocío. 2000. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw Hill. España. Pp. 65.

INSTRUMENTO	OBJETIVO	DESCRIPCIÓN
d) Escala de Actitudes	<ul style="list-style-type: none"> • Prevalencia: es el porcentaje de una población, ante un situación y momento específico. Se calcula mediante la siguiente ecuación: número de personas con la misma afinidad ante una situación entre el total de la población. 	<ul style="list-style-type: none"> • Componente Afectivo: son las sensaciones y sentimientos que el entorno produce en la persona. Las personas pueden experimentar distintas experiencias con su entorno y estas pueden ser positivas o negativas. <p>Componente Conductual: son las intenciones, disposiciones o tendencias hacia un algo, es cuando surge una verdadera asociación entre el entorno y la persona que interactúa con él.</p>

a) Lista de verificación de datos demográficos

El procedimiento que se llevó a cabo para elaborar la lista checable fue el siguiente:

1. Se determinan cinco variables demográficos.
2. Operacionalización:
- 3.

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Estado Civil	Nominal Dicotómica	<ul style="list-style-type: none"> • Soltero • Casado
Sexo	Nominal Dicotómica	<ul style="list-style-type: none"> • Femenino • Masculino
Años cumplidos	Intervalar	<ul style="list-style-type: none"> • 18 a 22 • 23 a 27 • 28 a 32 • 33 a 37 • 38 a 42 • 43 a 47 • mas de 48
Tiempo de laborar en la empresa	Intervalar	<ul style="list-style-type: none"> • 1 a 3 • 4 a 6 • 7 a 9 • 10 a 13 • 14 a 16 • 17 a 19 • mas de 20

VARIABLE	TIPO DE VARIABLE	DESCRIPCIÓN
Escolaridad Máxima	Intervalar	<ul style="list-style-type: none"> • Secundaria • Preparatoria • Carrera técnica o comercial • Técnico Superior • Licenciatura • Maestría • Otro

b) Escala tipo likert

El procedimiento que se llevo a cabo para la construcción de la escala fue el siguiente:

1. Se estructuraron 90 ítems relacionados con la actitud que se quiere medir dentro de sus tres componentes (afectivo, cognitivo y conductual) de los cuales corresponden 30 a cada componente.
2. Una vez determinados los ítems, se genera una escala de cinco puntos con la cuál las personas expresaran su grado de concordancia entre el ítem expresado y su propia opinión.
3. La escala corresponde a los siguientes grados:

ESCALA	PORCENTAJE DE RELACIÓN ENTRE LO EXPRESADO Y LA PROPIA OPINIÓN
TD (totalmente desacuerdo)	100% de desacuerdo
D (desacuerdo)	70% de desacuerdo
I (indeciso)	50% de concordancia
A (de acuerdo)	70% de concordancia
TA (totalmente de acuerdo)	100% de concordancia

4. Una vez que se tienen los 90 ítems y la escala de puntuación, el instrumento de piloteo con 50 personas, con la finalidad de conocer el grado de confiabilidad del instrumento así como de verificar que la estructuración del mismo sea la indicada.
5. De acuerdo a las observaciones efectuadas al instrumento durante el piloteo, se realizaron las modificaciones de forma y fondo, quedando el instrumentos con 30 ítems, de los cuales cada componente este compuesto por 10.
6. Con la determinación de los ítems que conformarán el instrumento, se determina para cada ítem una valoración de acuerdo al grado de concordancia manifestado entre el reactivo y la propia opinión, teniendo una escala de puntuación de 1 a 5 puntos.
7. Una vez que se asigna una puntuación a cada ítem, se procede a establecer una escala de rangos donde la máxima puntuación corresponde a 150 y la mínima a 30; el mismo procedimiento se elabora por cada componente, sin embargo en esta escala la mayor puntuación es de 50 y la mínima de 10.
8. Con el establecimiento de máximos y mínimos de acuerdo a la puntuación obtenida, se establecen rangos aplicando la siguiente formula de acuerdo a la propuesta de Sampieri (1999): $\text{calificación total} / \text{entre número total de enunciados}$; partiendo de manera descendiente hasta llegar al número 30 que es el mínimo a obtener.
9. Cuando los rangos se establecen, el siguiente paso que se realizó fue el establecimiento de una nueva escala donde se agrupan los rangos para que de acuerdo a la puntuación obtenida en el instrumento, se pueda establecer a la escala que va a formar parte la persona a la que se le aplico.
10. Esta nueva escala corresponde a cinco niveles donde se da una interpretación de la actitud que manifiestan las personas de acuerdo a la puntuación obtenida en la prueba y al rango establecido, de tal forma que la escala es la siguiente, con determinados rangos:

ACTITUD	PUNTAJACION POR RANGO
Muy favorable	5 puntos
Favorable	4 a 4.97 puntos
Indiferente	3 a 3.97 puntos
Desfavorable	2 a 2.97 puntos
Muy desfavorable	1 a 1.97 puntos

11. Una vez elaborada la escala de interpretación de rangos, se define los siguientes conceptos:

CONCEPTO	DEFINICION
Actitud muy Favorable	Se entiende por actitud muy favorable aquella en la que los empleados permiten mediante su conducta la mejor de las facilidades para la implementación de los sistemas de calidad. Entre estas facilidades se encuentran el hecho de participar de manera activa, entregando de manera oportuna la documentación que se requiere, mostrando una actitud positiva hacia los nuevos proyectos, son gente que demuestra su compromiso ante la organización mediante el involucramiento en todos los procedimientos que se llevarán a cabo. Se entusiasman por la idea de obtener nuevos conocimientos mediante la capacitación y así mismo compartirlos con sus compañeros de trabajo. Se muestran siempre entusiastas y motivados a realizar cualquier reto que se les proponga, aportan ideas para mejorar su trabajo y eficientar los procedimientos, realizan una autosupervisión de su trabajo con la finalidad de encontrar aquellas áreas de oportunidad que tiene en el desarrollo de su trabajo. Muestra disponibilidad hacia la retroalimentación.

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<p>Actitud Favorable</p>	<p>El personal que muestra actitud favorable, es aquel que no se encuentra en desacuerdo con la implementación de los sistemas de calidad, sin embargo su nivel de compromiso es menor a diferencia de aquellos que muestran una actitud favorable. Es gente que no obstaculiza los procedimientos sin embargo se limita a seguir las indicaciones que le asignan. No muestran iniciativa hacia los nuevos proyectos y su opinión es limitada. Su participación es de carácter pasiva, lleva a cabo actividades de autosupervisión, adquisición de nuevos conocimientos, cumplimiento de los procedimientos, sin embargo requiere del seguimiento de personal más involucrado en el proceso de implementación para poder detectar sus áreas de oportunidad. En lo que respecta a compartir sus conocimientos y experiencia laboral, es un hecho que se mantiene al margen y de acuerdo a las circunstancias. Requiere de motivación extrínseca para cumplir con los objetivos y las metas propuestas.</p>

CONCEPTO	DEFINICIÓN
Actitud Indiferente	<p>Son aquellas personas que no tienen iniciativa, que solo siguen instrucciones y son incapaces de hacer comentarios positivos con respecto a la implementación. Cuando existen etapas de capacitación son personas que no se autopropone para asistir a los cursos, la iniciativa de que acudan depende de los superiores a él; no realizan actividades de autosupervisión, y en este caso no tienen un autocontrol de sus propios procedimientos. No generan un ambiente propio en su área de trabajo con motivo de su indiferencia. Es gente que en lo que respecta a su opinión no obstaculiza la implementación sin embargo no la facilita.</p>
Actitud Desfavorable	<p>Son personas que no tienen un buen concepto de la implementación de los sistemas de calidad, así mismo muestran poco interés en acudir a cursos de capacitación; no comparten sus conocimientos ni experiencia con sus compañeros de trabajo, son personas que generan un ambiente hostil y sus comentarios son negativos hacia cualquier nuevo proyecto o reto que se genere en la organización. No existe una metodología en su trabajo acorde a los procedimientos establecidos. El personal con este tipo de actitud no entrega la información que se le requiere a tiempo, como consecuencia de este hecho genera un retraso en el cumplimiento de los objetivos y satisfacción de los clientes. Cuando manifiesta su opinión es solo de manera pesimista y con la finalidad de sembrar la incertidumbre en los compañeros de trabajo. Es gente que no tiene respeto por el trabajo de los demás, manifestándolo en la falta de puntualidad.</p>

CONCEPTO	DEFINICIÓN
<p>Actitud muy desfavorable</p>	<p>Este tipo de actitudes es manifestada mediante la obstaculización de la implementación de los sistemas de calidad, debido a la falta de disponibilidad de las personas para hacer las cosas, mantiene un alto nivel de pesimismo que se ve reflejado en los comentarios inadecuados hacia todos los proyectos que se tienen en la organización, para ellos no es importante capacitarse con sus conocimientos es más que suficiente para realizar el trabajo; se encuentran muy arraigados a sus estilos de trabajo y creen que es la única forma de realizarlo, no les gusta tener control de sus actividades, y mucho menos documentar lo que hacen, ya que derivado de este hecho estarían dejando por escrito las actividades a realizar y como se llevan a cabo las actividades laborales, permitiendo de esta manera que cualquier persona pueda realizar su trabajo. Generan un ambiente denso donde no hay participación ni iniciativa. Es te tipo de actitudes cuando se genera en los mandos medios es muy complicado, con motivo de que son el enlace entre los altos ejecutivos y los niveles técnicos, permitiendo de esta manera la manipulación de la información y en consecuencia perder veracidad.</p>

c) Cuestionario

El procedimiento que se llevó a cabo para la construcción del cuestionario fue el siguiente:

1. Se estructuran 12 enunciados de los cuales 8 corresponden a preguntas de opción múltiple y 4 a preguntas de tipo abierto; las preguntas se dirigen en sentido de conocer opinión de los empleados así como identificar las áreas de oportunidad que existen en la organización para una correcta y eficaz implementación de sistemas de calidad.
2. Una vez estructurado el cuestionario se pilotea con 50 personas, con la finalidad de conocer el grado de confiabilidad del cuestionario así como de verificar que la estructuración del mismo sea la indicada, y que los enunciados proporcionen la información para la cual fue diseñado.
3. De acuerdo a las observaciones efectuadas al cuestionario durante el piloteo, se realizan las modificaciones de forma y fondo, quedando el cuestionario con 4 preguntas de opción múltiples y 1 de tipo abierto.
4. Operacionalización:

Nº. DE PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
1	Identificar el involucramiento de los empleados mediante su compromiso de mejora continua en la implementación de un sistema de calidad.
2	Permite efectuar la función de un DNC
3	Valorar si la información recibida antes de la implementación del sistema de calidad es suficiente.
4	Identificar la percepción que tiene el personal respecto a la eficiencia de contar con un sistema de calidad

No. DE PREGUNTA	DESCRIPCIÓN
5	Identificar las áreas de oportunidad en función de la opinión de las personas, con el objetivo de mejorar el sistema de calidad.

d) Lista checable

El procedimiento que se llevo a cabo para realizar este instrumento es el siguiente:

1. Se recopila una serie de enunciados relacionados con las actividades que se llevan a cabo dentro de una implementación de sistemas de calidad, de los cuales de acuerdo a los puntos que se evalúa en la norma mexicana, se rescataron los de mayor impacto; creando de esta manera un cuestionario con 13 preguntas.
2. Una vez determinadas las actividades a evaluar, las personas solo tendrán dos opciones que serán las siguientes:

OPCIÓN	DESCRIPCIÓN
Si	Cuando la actividad se está llevando a cabo.
No	Ausencia de aplicación de la actividad.

3. Una vez que se estructura el cuestionario con las 13 preguntas y sus opciones de respuesta, se aplica a 50 personas en una etapa de piloteo para conocer el grado de entendimiento de los enunciados, así como determinar si existía concordancia entre lo que se consideraba en el enunciado y lo que aplicaba para la norma de calidad.
4. Posteriormente a la etapa de piloteo y corrección de observaciones de la lista checable, en cuanto a la redacción de las actividades, se determinan las 12 preguntas, que conforman el instrumento.

5. Con la finalidad de estipular el grado de implementación de un sistema de calidad conforme a las actividades que se están realizando, se asigna a cada actividad una puntuación en virtud de la importancia que tenga de acuerdo a la norma ISO 9000.
6. Las 12 preguntas que conforman el instrumento se sub dividen en 5 rubros principales que a su vez la suma de cada bloque dará como máximo una puntuación de 74. La asignación a cada rubro es la siguiente:

RUBRO	PUNTUACIÓN
Satisfacción de los usuarios	22 puntos
Liderazgo y Gestión	8 puntos
Análisis	8 puntos
Planeación	8 puntos
Resultados	28 puntos

7. Con la puntuación más alta se procede a estipular rangos que nos permiten identificar de acuerdo a la calificación que se obtenga en el instrumento, ubicar en que nivel de implementación se localiza y conocer el grado de implementación de acuerdo al nivel.
8. La asignación de los rangos se obtienen de la aplicación de la siguiente formula de acuerdo a la propuesta de Sampieri (1999): $\text{puntaje total} / 5$.
9. De acuerdo a los rangos obtenidos se marcan dos niveles de implementación, de los cuales de .08 a 9.8 en la escala de rangos, se ubicarían en el nivel I, teniendo un grado insatisfactorio de implementación; por otro lados las puntuaciones de 10 a 14.8 en a la escala de rangos, corresponderá al nivel II, teniendo un grado de implementación satisfactorio.

Entendiéndose el grado de implementación de la siguiente manera:

GRADO DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
Satisfactorio	<p>Cuando el grado de implementación mediante la realización de las actividades marcadas por las norma, demuestran que se están cumpliendo los procedimientos, mediante el conocimiento de a quienes va dirigido su servicio y cuales son las características que debe de cumplir, si existiera una metodología para conocer las demandas de los usuarios, identificar las quejas y sugerencias y procesarlas de tal forma que nos proporcionen información relevante con respecto al servicio que se esta prestando con el objetivo de obtener retroalimentación. Los empleados conocen la política de calidad que se ha implementado y están familiarizados con los conceptos de mejora continua y auto supervisión, y visualizan su participación en el cumplimiento de ellos.</p> <p>El ambiente de trabajo es óptimo para desarrollarse de manera profesional y personal, debido al alto compromiso de la dirección para administrar el capital humano en lo que respecta a la experiencia y conocimientos del personal.</p> <p>La infraestructura al igual que las herramientas de trabajo se encuentran en buenas condiciones, con motivo del compromiso del personal y la alta dirección.</p>

GRADO DE IMPLEMENTACIÓN	DESCRIPCIÓN
<p>Insatisfactorio</p>	<p>Este grado de implementación denota una organización que a pesar de estar involucrados en el proceso, la realización de sus actividades deja entrever que los empleados no trabajan bajo un sistema de gestión, debido a que no identifican sus usuario, así como tampoco las características del servicio que deben de brindar para satisfacer las necesidades de los usuarios. No se cuenta con la metodología pertinente para analizar la información que se recibe de las diferentes áreas, teniendo como consecuencia una deficiencia en la planeación tanto operativa como estratégica.</p> <p>Los resultados como consecuencia de un grado insatisfactorio no son óptimos, tanto al nivel de satisfacción de los usuarios, como de optimización de los procedimientos con la finalidad de agilizarlos.</p> <p>La alta dirección no muestra compromiso con la organización, demostrándolo en la carencia de cursos de capacitación que se imparten, las malas condiciones de la infraestructura, tecnología obsoleta y un ambiente de trabajo donde el personal no se siente motivado.</p>

d) Procesamiento de la Información

Una vez recopilados los datos de los instrumentos, el procesamiento estadístico que se les dará, se llevará a cabo con el apoyo del programa JMP, para que a partir de la información recabada se lleve a cabo un análisis cualitativo.

El software estadístico JMP del SAS utiliza un acercamiento estructurado, problema-centrado para explorar y analizar datos sobre Windows, Macintosh, y Linux. JMP muestra automáticamente gráficos con estadística, permitiendo a los usuarios visualizar y destapar patrones de los datos.



JMP se puede desplegar como herramienta analítica de escritorio independiente que tenga acceso a los datos almacenados en muchos formatos. Integra con otros productos y soluciones del SAS para casar la visualización de escritorio de los datos de JMP, el diseño de experimentos, y los datos exploratorios que minan con el proceso de la producción del SAS.

JMP es una herramienta que brinda la oportunidad de enseñar, de aprender, y de realizar proyectos de investigación usando las capacidades completas de las herramientas estadísticas, cubriendo de esta manera las necesidades de de la ingeniería, científicos, y de estudiantes de investigación. JMP es apropiado para los estudiantes usando la gama completa de la estadística partiendo del análisis básico hasta el análisis de los problemas más complejos en un estudio de investigación.

Algunas de las herramientas de JMP, son las siguiente:

- Trabajar recíprocamente con datos para señalar, analizar, y dar resultados mediante métodos visuales como los gráficos y los diagramas 3D
- Aplicar la estadística a los problemas verdaderos con datasets de la muestra JMP.
- Realizar de manera sencilla subconjuntos de datos para el análisis especializado.

Una vez obtenida la información de los instrumentos, el siguiente paso consiste en crear una matriz donde se capturen los datos que se obtuvieron. La matriz estará constituida de la siguiente manera: las columnas contendrán cada uno de los reactivos de los cinco instrumentos diseñados, a su vez los renglones estarán enumerando la cantidad de personas que conformaron la muestra.

Tomando en consideración las características del programa JMP, la matriz se ejecutara con este programa, del cual se obtienen distribuciones de Y, correlaciones entre variables, curvas de distribución; que tendrán como finalidad mostrar los resultados en una forma gráfica que permita conocer el comportamiento de los datos y de esta manera, considerar que información es la que será de utilidad para la investigación conforme a los objetivos trazados.

Por otro lado la información de la Escala de actitudes; sus 30 reactivos conforman tres grandes grupos que son el nivel cognitivo, afectivo y emocional, de esta forma, se creó dentro de la matriz tres columnas que pertenecen a cada una de los niveles en las cuales se genera una sumatoria de todos aquellos reactivos que conformaban ese nivel, de tal forma que mediante el comando de distribuciones de Y se obtuvo la puntuación que cada uno tuvo y de esta forma conocer cual es el de mayor prevalencia. Posteriormente para este mismo instrumento se analizó cada uno de los niveles de manera separada para conocer de cada uno cual era el comportamiento de los datos de acuerdo a la escala de cinco puntos que califica cada ítem (Totalmente desacuerdo, Desacuerdo, Indeciso, De acuerdo y Totalmente de acuerdo).

Una vez obtenidos los datos tanto de la lista de datos demográficos como de la escala de actitudes, se correlacionaron ambos instrumentos para ver si había dicha correlación entre algunas de las variables, sin embargo la matriz de correlación manifiesto que tanto el estado civil, como el sexo y los años cumplidos no tenían correlación alguna, mientras que por otro lado el tiempo de laborar en la empresa y la escolaridad, de las cinco variables que se consideraban, presentaban una correlación muy baja y el porcentaje no era significativo.

En el caso del cuestionario las cuatro preguntas que eran de opción múltiple se procesaron mediante distribuciones de Y para conocer cuantas personas consideraban que el sistema de calidad podría mejorarse, cuantas consideraban que la información recibida antes de iniciar el proceso de implementación fue suficiente y cuantas consideraban que la implementación de los sistemas de calidad beneficiaba sus actividades laborales; así mismo se pudo identificar que consideran los empleados que les hace falta para efficientar su trabajo.

La lista de verificación que se conforma de 10 reactivos, engloba a su vez cinco grupos que de acuerdo a la norma ISO 9000:2000 son los puntos de mayor importancia como son: Satisfacción de usuarios, Liderazgo y Gestión, Análisis,

Planeación y finalmente Resultados; al igual que la escala de actitudes adicional a las columnas de los reactivos se integraron cinco más en donde se generaba la sumatoria de los reactivos que integraban cada grupo y de esta forma conocer de manera general cual de los cinco grupos es el que mayor ejecución y cual representa un área de oportunidad; por otro lado mediante distribuciones de Y se conoció cuantas personas realizan cada unas de las actividades mencionadas en el instrumentos de la población total; de esta manera con la información obtenida tanto de las distribuciones de Y de los grupos y de las actividades, se pudo identificar el nivel de implementación.

Una vez obtenidas las distribuciones de Y de los cuatro instrumentos, en el programa de Excell se crearon tablas en donde en las columnas se vaciaban las sumatorias de las distribuciones y en los renglones se especifican los niveles o los grupos, con la finalidad de generar gráficas de pastel que mostraran los resultados obtenidos, así mismo las gráficas contiene los porcentajes de cada uno de los elementos que la integran. El hecho de generar las gráficas de manera independiente al programa JMP es debido a que las gráficas en este programa son de un estilo que es de barras y no hay manera de jugar con los colores, que son una herramienta muy útil para volver más visual y atractiva la información que se presenta y de esta manera la interpretación sea mas sencilla.

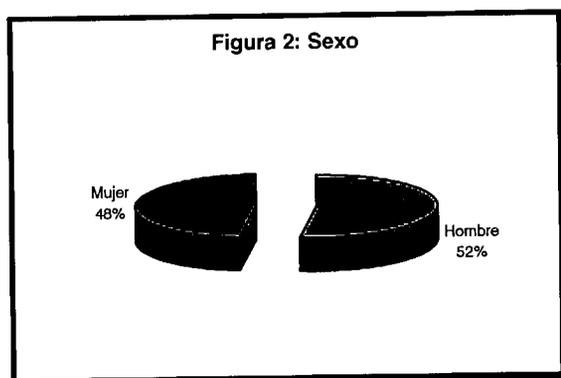
VI. RESULTADOS

Con la finalidad de obtener la información con respecto a las actitudes, los instrumentos que se construyen son los siguientes: a) lista de verificación de datos, b) escala de actitudes, c) cuestionario y d) lista checable.

I.-Datos Demográficos

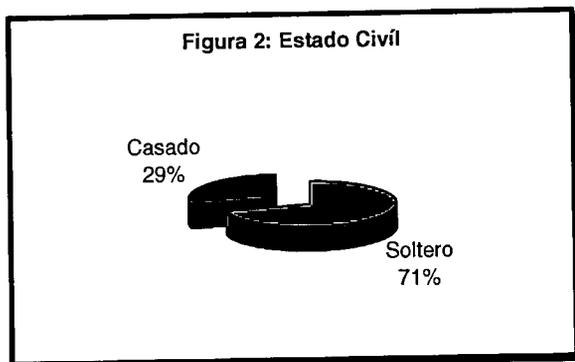
Una vez elaborada la base de datos que se conformó por 48 personas que integraron la muestra, las gráficas que se muestran más adelante son conforme a las cinco categorías que se miden en el instrumento que se diseño para la investigación.

A) Sexo



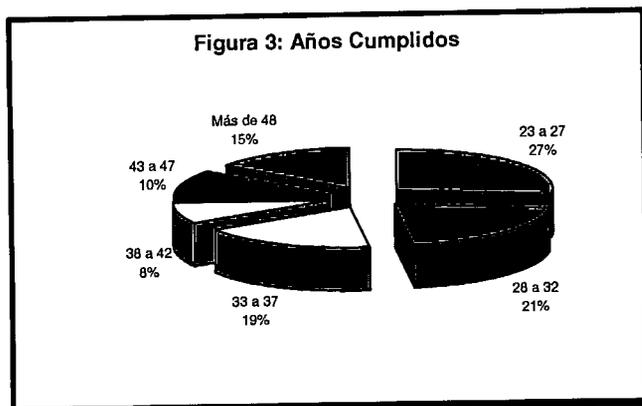
La gráfica de la figura 1 que representa el sexo, muestra que el 52% son hombres mientras que un 48% son mujeres.

B) Estado Civil



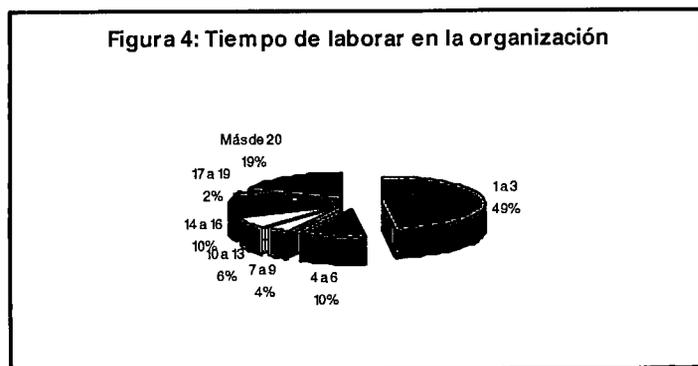
En la gráfica de la figura 2 que representa el estado civil, se puede observar que un 71% es soltero y solo el 29% esta casado.

C) Años Cumplidos



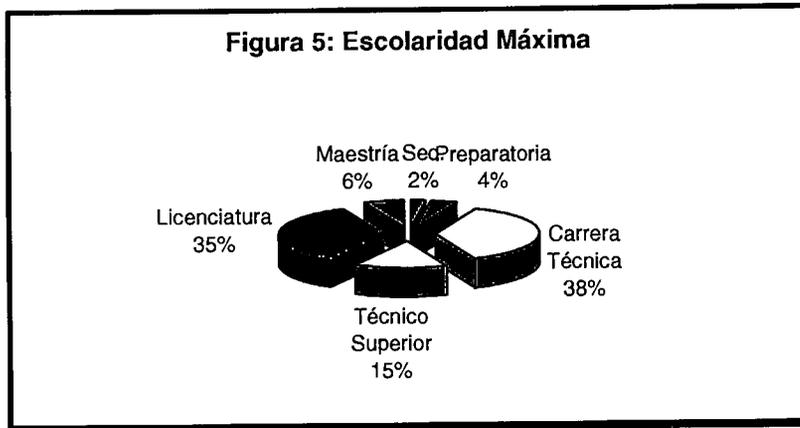
Dentro de la categoría de años cumplidos, se consideraron siete intervalos, sin embargo dentro de los datos que presentan la muestra, se puede observar que en la gráfica de la figura 3 que el 67% tiene entre 23 y 37 años y el 33% tiene más de 38 años.

D) Tiempo de laborar en la organización



La categoría de tiempo de laborar en la organización, está compuesta por siete intervalos de tres en tres y de acuerdo a la gráfica de la figura 4, se puede observar que el 59% tiene laborando en la organización seis años o menos, y que por otro lado el 42% tiene más de siete años.

C) Escolaridad Máxima

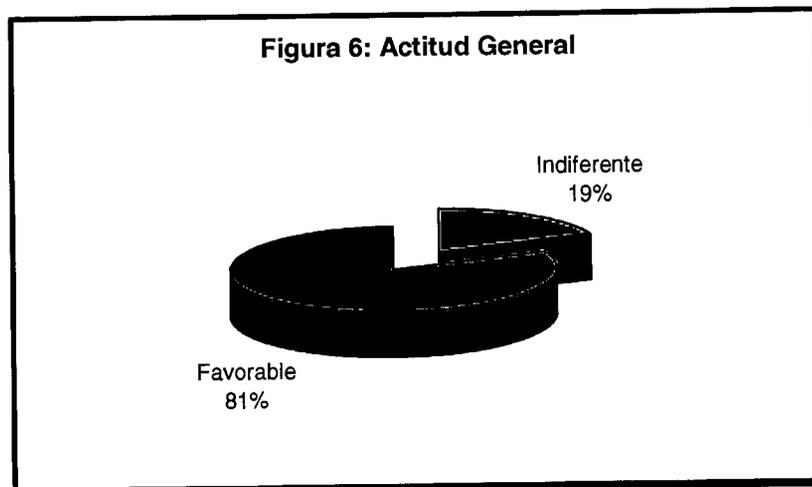


La gráfica de la figura 5 corresponde a la escolaridad máxima, que se compone de siete intervalos muestra que el 44% cuenta con estudios menores a una carrera técnica, mientras que el 66% tiene estudios superiores.

II.- Escala de Actitudes

La escala de actitudes fue diseñada para valorar la actitud que se manifiesta en términos generales, así como para identificar cada uno de los componentes.

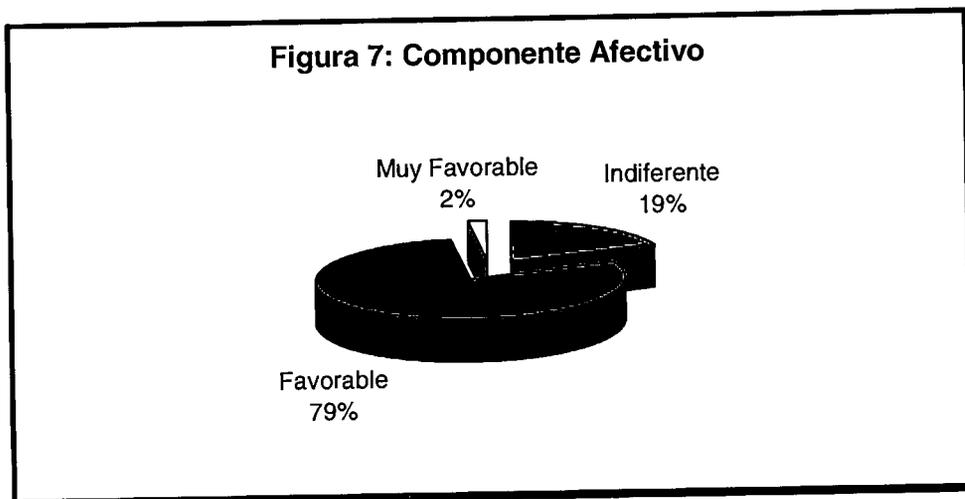
La gráfica que se muestra a continuación, es la que manifiesta la actitud en términos generales.



Como se puede observa en la figura 6, el 81% de la muestra tienen una actitud favorable hacia la implementación, mientras que el 19% tiene una actitud indiferente ante el proceso, siendo el mínimo de puntos de 112 y el máximo de 148; considerando que no hubo puntuaciones menores a 89 que representarían una actitud desfavorable.

Por otro lado las gráficas que muestran el comportamiento de los datos en relación a la medición de la actitud en sus tres componentes son las que a continuación se muestran.

A) Componente Afectivo

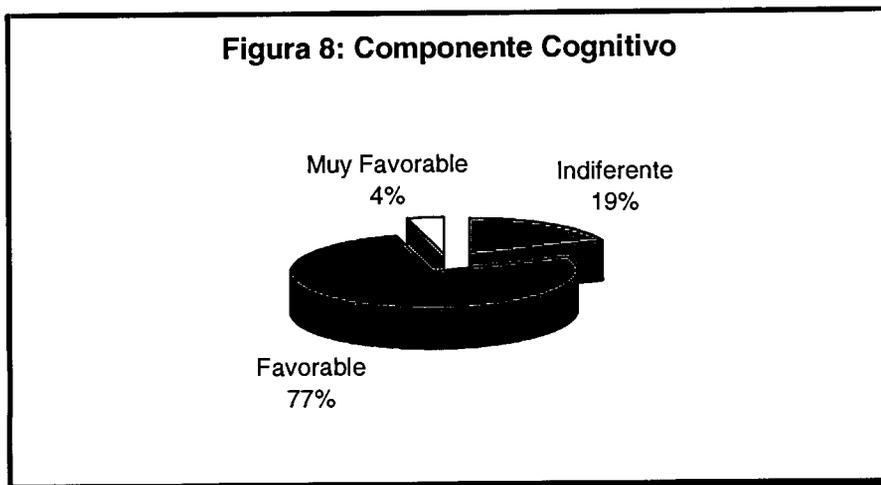


Como se puede observar en la figura 7, el 79% tienen una actitud favorable y un 19% se muestran indiferente antes del proceso de implementación de calidad y solo un 2% muestra una actitud muy favorable.

Dentro de las diez preguntas que miden este componente la puntuación mínima que se obtuvo fue de 36 puntos con un máximo de 50.

Considerando que el componente afectivo, se vincula al cómo se siente los empleados respecto a un nuevo estilo de trabajo con procedimientos específicos y una serie de actividades que no venían realizando, el 19% que manifiesta la actitud indiferente no es significativamente alto en comparación con la actitud favorable que se manifiesta.

B) Componente cognitivo

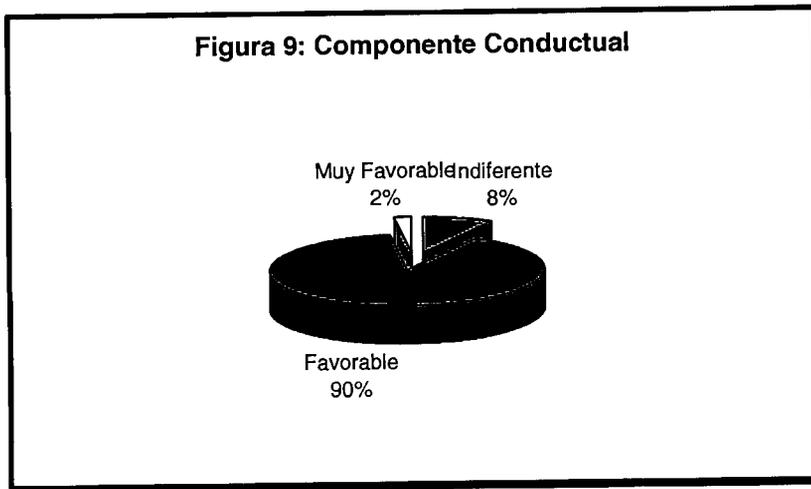


En el componente cognitivo, la gráfica de la figura 8 muestra que la actitud del 77% es favorable y sólo un 4% tienen una actitud muy favorable; por otro lado el 19% manifiesta una actitud indiferente hacia el proceso de implementación.

Dentro de este componente la puntuación mínima que se obtuvo fue de 33 puntos y un máximo de 50.

Tomando en cuenta que más del 50% de la muestra cuenta con estudios de nivel superior, el componente cognitivo, dentro de la actitud favorable se muestra bajo, y en forma coincidente el porcentaje de actitud indiferente es el mismo que el manifestado en el componente afectivo.

C) Componente conductual

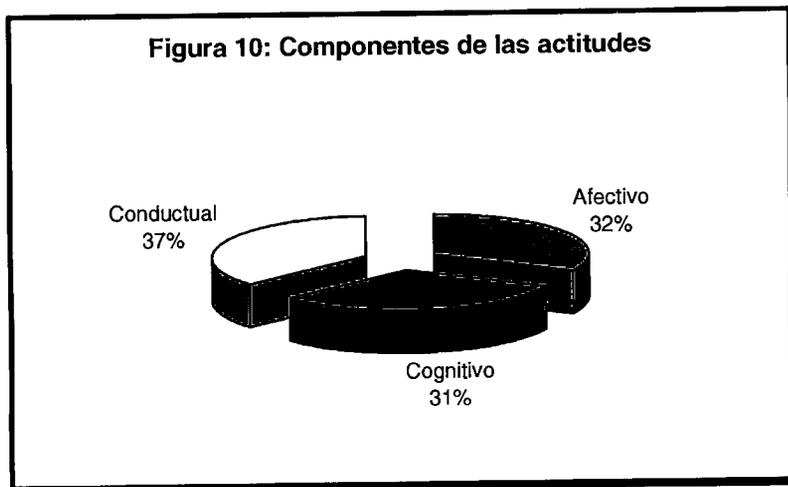


En el componente conductual de acuerdo a la gráfica de la figura 9, el 90% de la muestra manifiesta una actitud favorable y un el 2% muy favorable; por otro lado sólo el 8% tiene una actitud indiferente.

La puntuación máxima en este componente corresponde al mínimo de 38 puntos y el máximo de 50.

Es importante observar que a diferencia de los otros dos componentes el porcentaje que manifiesta una actitud indiferente es la mitad del manifestado en los otros dos, y sin embargo sólo un 2% tiene una actitud muy favorable.

Por otro lado en lo que respecta al componente con mayor prevalencia se puede observar lo siguiente:

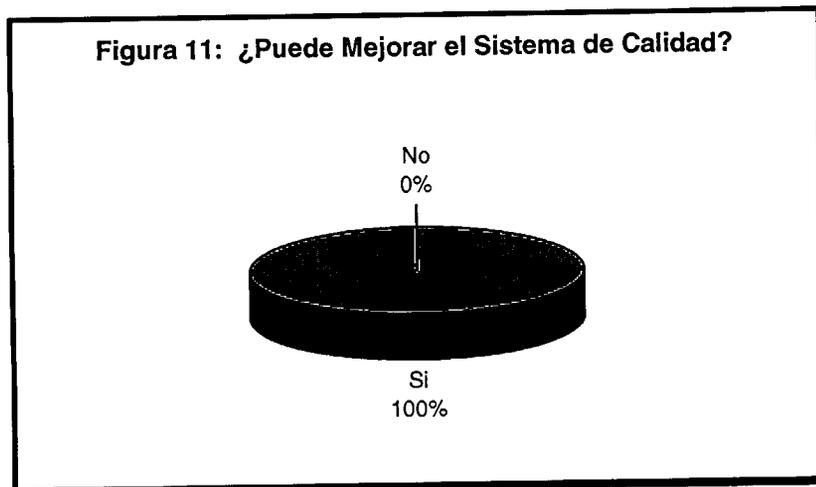


Como se puede observar en la gráfica de la figura 10, el componente conductual es el de mayor prevalencia, sin embargo la diferencia con los otros componentes no es muy significativa.

III.- Cuestionario

En el procesamiento de datos para el cuestionario se analizó de manera independiente cada pregunta y la información se desglosa de la siguiente manera:

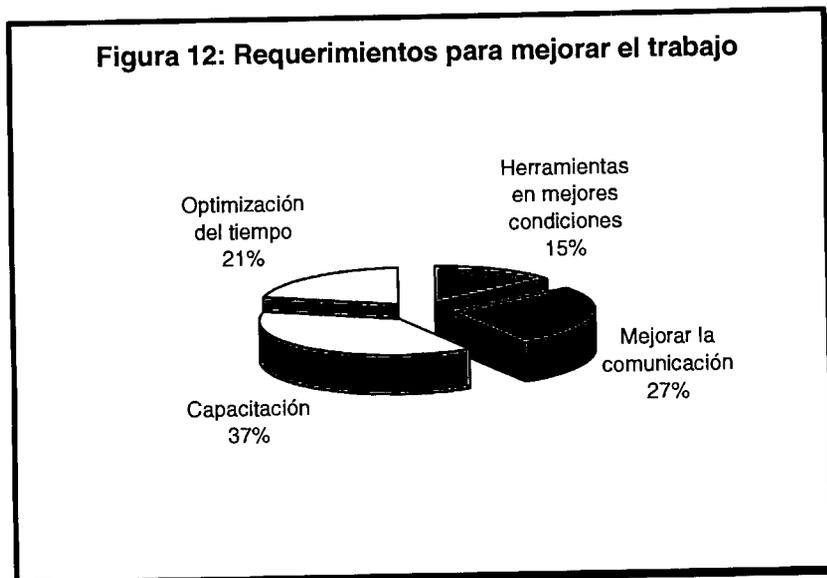
a. Pregunta 1:



La gráfica de la figura 11 representa la opinión de los empleados con respecto a si se puede mejorar el sistema de calidad, a la cual el 100% manifiesta que si se puede mejorar.

Dentro de un sistema de calidad, una de las reglas es que todo es susceptible de mejorarse, el hecho de que los empleados consideren en su totalidad que si puede mejorar, deja entre ver que en términos generales tienen una actitud activa hacia el sistema, y no sólo siguen las instrucciones que les dan.

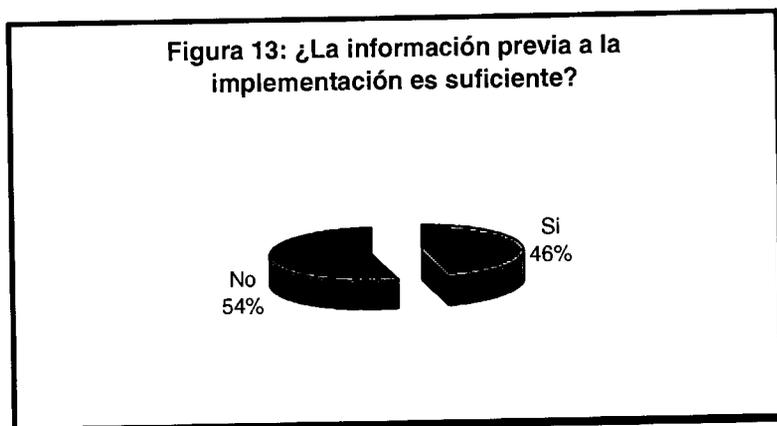
B) Pregunta 2:



En lo que respecta a la pregunta 2, donde el instrumentos se diseño para identificar cuáles son las áreas de oportunidad que se tienen en la organización para mejorar el trabajo, en la gráfica de la figura 12 puede observarse que el 37% manifiesta que requiere mayor capacitación para realizar con mejores resultados sus trabajo, y el 27% considera que la comunicación interna debería mejorar para que el trabajo se realice mejor.

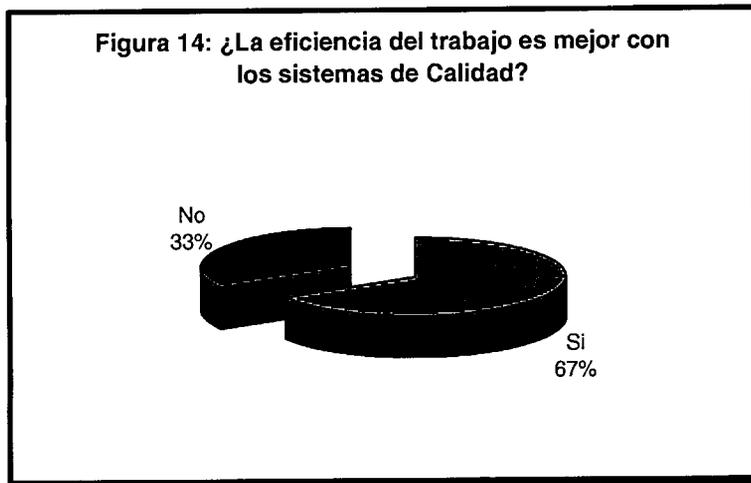
Como se puede observar en la gráfica de la figura 12, sólo un 15% considera que sus herramientas de trabajo debieran estar en mejores condiciones para poder realizar su trabajo y el mayor porcentaje recae en la capacitación.

C) Pregunta 3:



En la pregunta tres del cuestionario, sobre si la información que se proporcionó al personal antes de iniciar el proceso de implementación de calidad fue suficiente, los resultados que se manifiesta en la gráfica de la figura 13 muestran que el 54% considera que no lo fue, versus el 46% que considera que si fue suficiente.

D) Pregunta 4:



La pregunta 4 del cuestionario, se dirige en el sentido de conocer la percepción del personal sobre la eficiencia de los sistemas de calidad, y los resultados que se muestran en la gráfica de la figura 14 se puede observar que el 67% considera que el trabajo se realiza de manera más eficiente después de implementado el sistema, mientras que el 33% considera que el trabajo después de la implementación no se realizó de manera más eficiente.

IV.- Lista de verificación

El diseño del instrumento de lista de verificación se compone de cinco elementos que son la satisfacción de los usuario, liderazgo y gestión, análisis, planeación y por último resultados; a continuación se mostrarán las gráficas de las preguntas que evalúan los elementos antes mencionados.

A) Satisfacción de los usuarios



Figura 15: Concentrado de Satisfacción de Usuarios

Dentro de la norma de ISO:9000:2000, tiene como característica principal el enfoque al cliente y es por tal motivo que parte medular de una implementación de sistemas de calidad parte del hecho de tener muy puntualmente identificado quienes son los clientes y/o usuarios dentro de sus procesos laborales.

Las gráficas de la figura 15, muestra el concentrado de las preguntas que evalúan la Satisfacción de los usuarios, y se puede observar que en lo que respecta a la identificación de los usuarios el 98% tiene identificados a sus usuarios y el 85% satisface sus expectativas; sin embargo en lo que respecta al método para dar seguimiento a las quejas y sugerencias de los usuarios el 73% manifiesta llevar a cabo esta actividad.

B) Liderazgo y Gestión

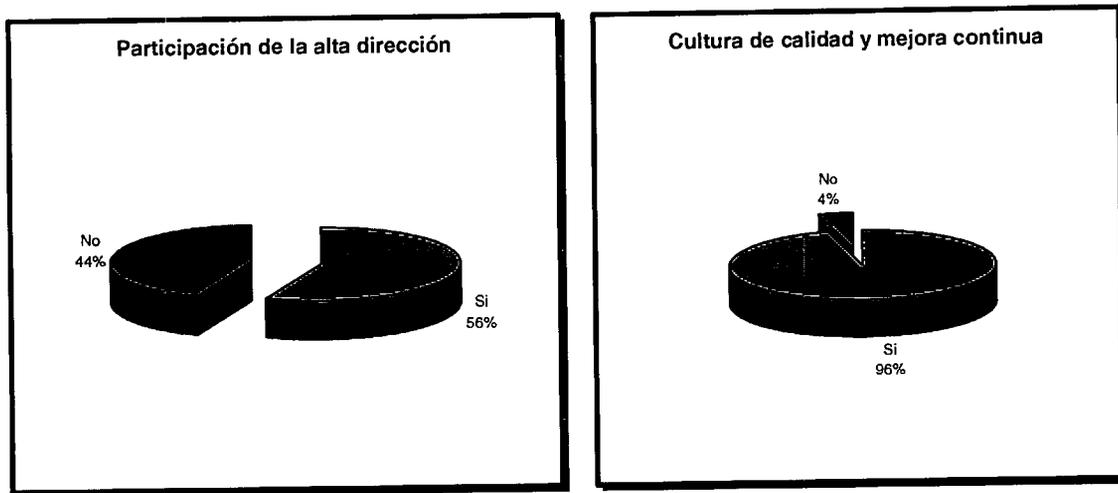


Figura 16: Concentrado de Liderazgo y Gestión

De acuerdo a la norma de calidad, la parte de liderazgo y gestión tiene gran importancia para generar una cultura de calidad a lo largo y ancho de la organización.

Las gráficas de la figura 16 del concentrado, muestran que el 56% considera que hay participación de la alta dirección en la implementación del sistema de calidad mientras que el 44% considera que no.

En lo que respecta a la cultura de calidad y mejora continua el 96% manifiesta que si existen y el 4% considera que no las hay.

C) Análisis de la información

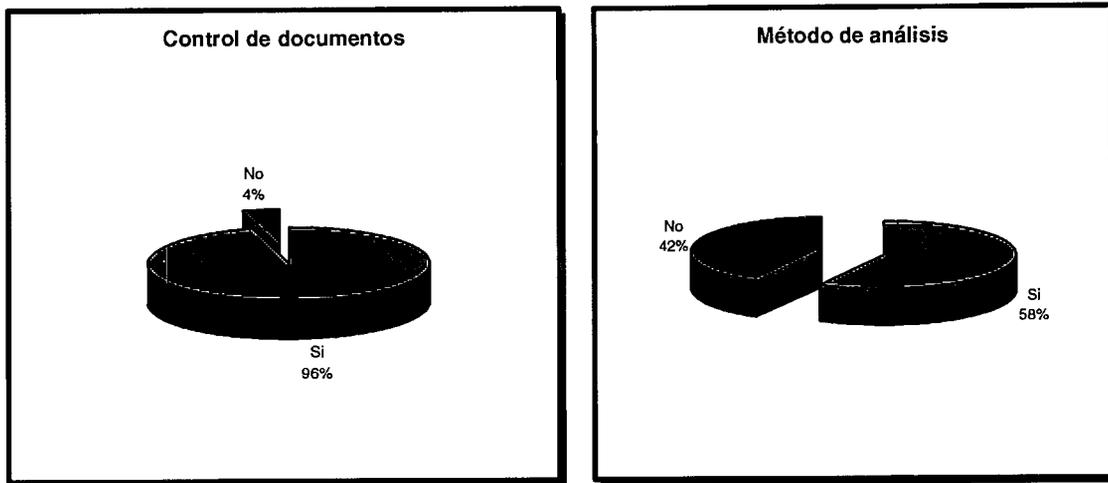


Figura 17: Concentrado de Análisis de la Información

La información se considera uno de los pilares más importantes para la toma de decisiones, es por eso que debe existir un método apropiado para poder llevar un control de los documentos y un sistema adecuado para analizar la información que se recibe tanto del interior como del exterior.

El apartado de Análisis de la información está conformado por dos preguntas que monitorean en términos generales este rubro.

En las gráficas de la figura 17 se puede observar que lo referente al control de documentos el 96% manifiesta que si lleva a cabo versus el 4% que considera que no tiene un registro de control de los documentos que con mayor frecuencia se llevan a cabo para la realización de sus actividades laborales.

Por otro lado el procesamiento de la información se relaciona al mecanismo adecuado, de acuerdo a las características de la organización, el 58% considera que si existe este mecanismos, mientras que el 42% no tiene identificado como se procesa la información recibida.

D) Planeación

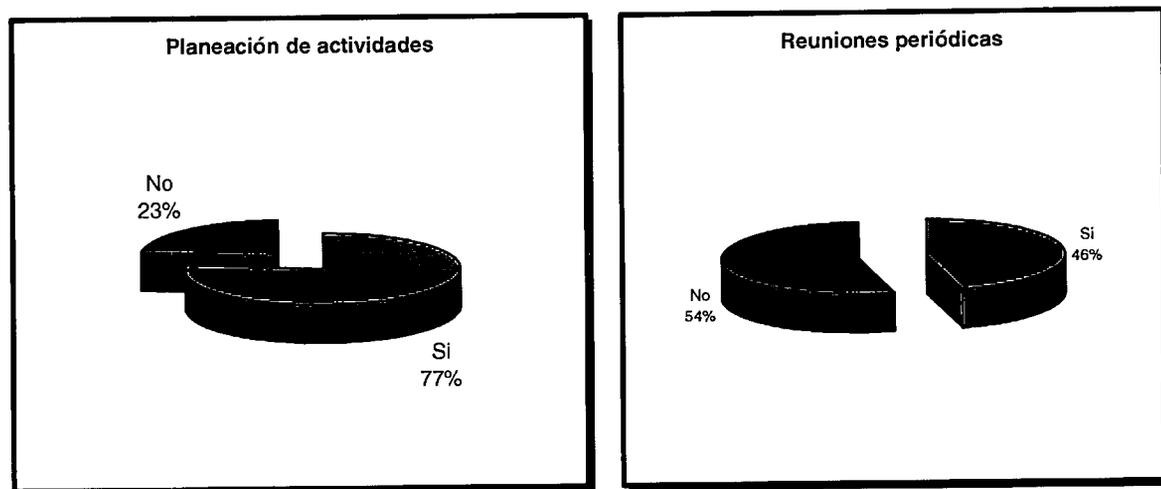


Figura 18: Concentrado de Planeación

La planeación es uno de los pasos de la administración, siendo en este procedimiento donde genera una radiografía de las metas que se quieren lograr, así como establecer indicadores que permitan conocer el nivel de cumplimiento de las mismas. La actividad de la planeación no sólo debe realizarse de manera individual sino a nivel departamento u organizacional. Las preguntas que integran este rubro, permiten conocer el nivel de planeación que se realizan tanto en lo individual como en lo general.

Las gráficas de la figura 18 en lo que respecta a la planeación de actividades muestra que de manera individual el 77% considera que si lleva a cabo una planeación versus el 33% que no lo hace.

Por otro lado solo el 54% manifiesta tener reuniones periódicas con su departamento para planificar las actividades que se llevarán a cabo en un periodo de tiempo establecido; mientras que el 46% considera que no se llevan acabo.

E) Resultados

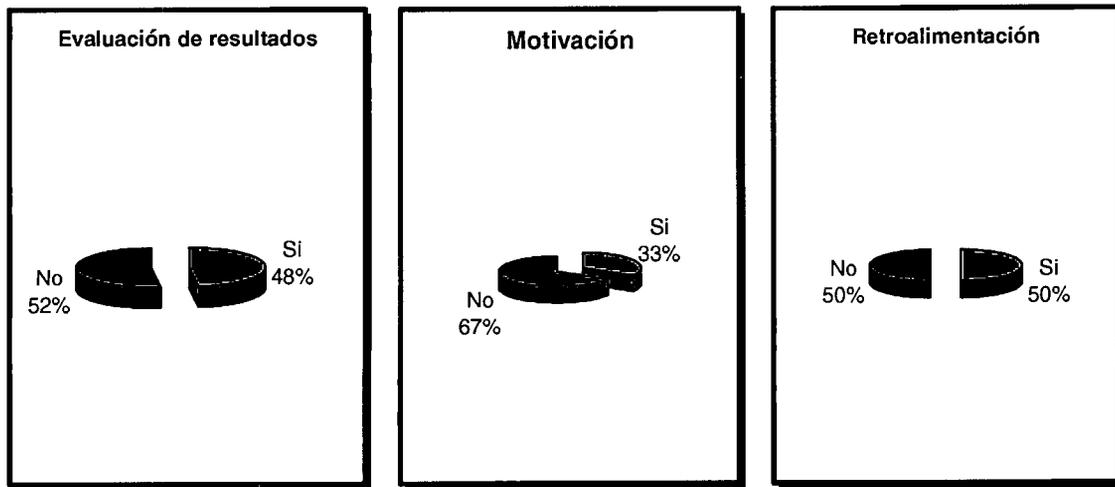


Figura 19: Concentrado de Resultados

Todo procedimiento genera resultados y es aquí donde se conoce el éxito o fracaso de las actividades realizadas previamente.

Dentro del rubro de resultados se considera un factor que es de vital importancia dentro de un sistema de calidad, y este se relaciona con el clima organizacional bajo el cual los empleados trabajan, y que de manera directa se vincula con los resultados.

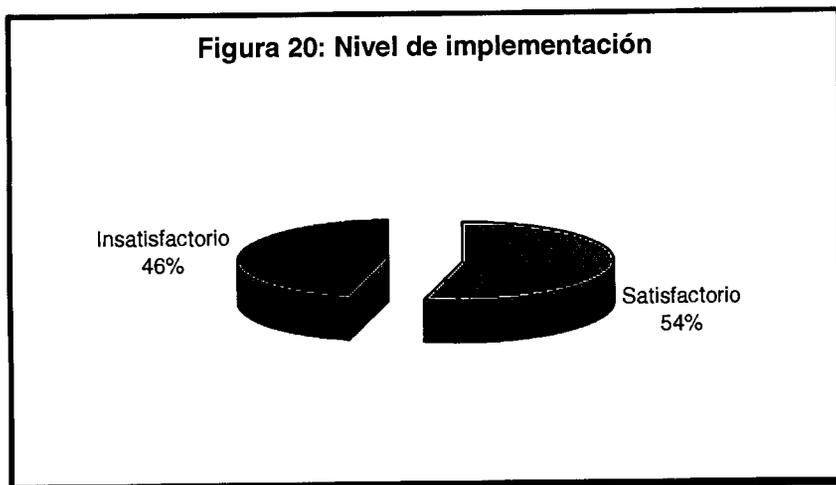
En las gráficas de la figura 19, se puede observar que el 52% considera que no hay mecanismo para evaluar los resultados, mientras que un 48% considera que sí.

Por otro lado, la motivación y protección de la experiencia del personal, el 67% considera que no se manifiesta en la organización, y sólo un 33% percibe un clima de motivación.

En lo que respecta a la retroalimentación de la alta dirección a los empleados de los resultados obtenidos, el 50% considera que si existe mientras que el otro 50% manifiesta la ausencia de esta actividad.

Dentro de las características de la construcción del instrumento es el poder determinar el nivel de implementación del sistema de calidad, de acuerdo a las actividades que los empleados vienen realizando de manera periódica en su trabajo.

Con base a los resultados obtenidos se puede observar lo siguiente:



El sistema de calidad está en un 54% satisfactorio, mientras que un 46% es insatisfactorio; conforme a las actividades que los empleados manifestaron en el instrumento que realizan. Es importante mencionar que los puntos para los cuales está dirigido el sistema de calidad en su versión 2000 son los clientes, de tal forma que el tener identificados a los usuarios así como sus expectativas, tienen gran peso en el éxito de una implementación; por otro lado lo que hace mantener el nivel insatisfactorio en un porcentaje significativo, es a consecuencia de la falta de involucramiento de la alta dirección así como la falta de mecanismos para evaluar los resultados y dar seguimiento al servicio y la falta de motivación y protección de los conocimientos y experiencia del personal que labora en la organización.

VII. CONCLUSIONES

Los seres humanos son un tema de mucha profundidad y gran importancia y en el ámbito organizacional, se puede transformar en una parte del capital de la misma, el cual puede ejercer poca o mucha influencia sobre los procedimientos laborales.

Uno de los componentes que forman al ser humano son las actitudes, las cuales son la manifestación de una serie de aprendizajes tanto del entorno como del ser humano en sí mismo.

Para las personas la experiencia emocional que se origina con los cambios se verá manifestada en sus actitudes y su comportamiento; y es aquí donde es importante abordar los aspectos emocionales y conductuales con la misma importancia que se considera los aspectos operativos.

Las actitudes se pueden convertir en datos importantes en la organización que deben tomarse en cuenta y más aún los altos directivos, deben considerar esta información con rigor y racionalidad identificando y analizando como afectan al rendimiento y desarrollo de las estrategias y tácticas para el crecimiento de las organizaciones.

Dentro de la presente investigación el tema medular consiste en identificar como se relacionan las actitudes en la implementación de los sistemas de calidad, y para llegar a este punto es importante conocer como se comportan estas dos variables que son actitudes e implementación de los sistemas de calidad de manera independiente una de la otra, para que al final pueda apreciarse su relación.

El primer punto es identificar ¿Cuáles son las actitudes ante la implementación de un sistema de calidad?. De acuerdo al desarrollo de la

investigación se identifican cinco, que son: Muy favorable, Favorable, Indiferente, Desfavorable y Muy desfavorable; sin embargo de acuerdo a la información obtenida de los instrumentos se puede observar en los resultados que la actitud más preponderante es la favorable, si embargo hay un porcentaje que manifiesta una actitud indiferente. Esto se refiere a una actitud en términos generales, sin embargo, es importante recordar que las actitudes se dividen en tres componentes, que son el afectivo, cognitivo y conductual, es por eso que surge la siguiente interrogante ¿Cuál de los tres componentes de las actitudes es el de mayor prevalencia hacia la implementación de los sistemas de calidad? al respecto se puede observar en los resultados que el conductual tiene un mayor porcentaje, seguido por el afectivo y finalmente por el cognitivo; sin embargo la diferencia que se observa entre los tres no es significativa

Cuando se observan los resultados de manera independiente de los componentes de las actitudes es importante analizar el hecho de que en los tres componentes se puede apreciar que las actitudes que se manifiestan son de carácter muy favorable, favorable e indiferente. En el caso de la actitud indiferente tanto en el cognitivo como afectivo el porcentaje es el mismo, mientras que el conductual se reduce a la mitad; en el caso de la actitud muy favorable tanto el componente afectivo como conductual tienen el mismo porcentaje mientras que el cognitivo manifiesta el doble; finalmente la actitud favorable es la de mayor porcentaje de las tres.

Es importante recordar que las actitudes dentro de su componente conductual, son la manifestación de las actitudes, el hecho de que este componente fue el más alto en porcentaje rectifica la teoría de la disonancia cognitiva en la cual se menciona que las personas pueden pensar de una forma y actuar de otra, con el objetivo de ser integrado en un grupo social o en este caso un grupo de trabajo, anteponiendo sus propias ideas y creencias.

En el ámbito laboral es muy común encontrar que los empleados en pocas ocasiones dicen realmente lo que piensan y por otro lado pueden tener conocimiento de cómo hacer las cosas y sin embargo hacer lo contrario y todo esto lo hacen con la finalidad de conservar su empleo, para no confrontarse con su jefe o para no tener problemas con sus compañeros de trabajo. La actitud dentro de las organizaciones también se aprende y esto se obtiene de la información que el mismo ambiente de trabajo le proporciona a los empleados respecto al cómo deben actuar y comportarse, de acuerdo a las políticas, normas y la misma cultura organizacional.

Sin embargo, para ser personas efectivas, los cambios deben tomar en cuenta los aspectos intelectuales y emocionales con la misma importancia que se consideran las máquinas y los sistemas de las organizaciones. De esta manera los cambios están orientados e influenciados por el comportamiento, las actitudes, el entorno, las ideas y las relaciones.

El hecho de que el nivel conductual sea más sobresaliente que los otros dos, no significa que no sean importantes, en el caso del afectivo posiblemente sea el que menos se demuestre de manera leal, sin embargo en un periodo de tiempo no muy largo si se generan muchos sentimientos negativos, dentro de la persona como podrían ser el enojo, el resentimiento y el rechazo, este podría tomar un primer lugar de los tres y dar resultados negativos. Aunque por el contrario si las personas manifiestan actitudes positivas a nivel afectivo, estas podrían convertirse en el principal factor que motive a las personas a ser cooperativas, buenos compañeros y participativas.

Por lo que respecta al nivel cognitivo, es importante recordar que Carlos Guillen Gestoso y Rocio Guill Bozal (2000) mencionan que este nivel recobra mayor importancia cuando se habla de modificar o cambiar actitudes y que las personas recopilan la información tanto del entorno como las experiencias de

personas y al sumar estas dos fuentes las conexiones retoman mayor fuerza y en consecuencia se comportaran conforme a lo aprendido.

Como se puede observar las actitudes son muy importantes en el desarrollo de las actividades laborales y de esta forma el que los empleados manifiesten actitudes favorables, permite que se puedan realizar cambios de manera exitosa.

Los cambios pueden ir desde un nuevo estilo de trabajo hasta nueva política, misión y visión de la organización.

Los sistemas de calidad proponen un estilo de trabajo sistematizado donde se estandarizan procedimientos y se lleva a cabo un control de registros; así como el hecho de documentar las actividades que se llevan a cabo de manera periódica.

En el caso de las actitudes y la implementación de sistemas de calidad, surge la pregunta ¿ Las actitudes favorables favorecen la implementación de los sistemas de calidad?.

De acuerdo a los resultados obtenidos de la lista de verificación que es el instrumento para medir el grado de implementación, se puede observar que la organización esta en un grado satisfactorio.

Mientras tanto la actitud que se manifiesta en los resultados es favorable, de tal forma que se podría concluir que para esta investigación el hecho de que las actitudes sean favorables permitieron que el grado de implementación de los sistemas de calidad fuera satisfactorio en términos generales.

Así mismo cuando se habla de implementación de sistemas de calidad, no solo se puede considerar cual es el grado de implementación, sino también es conveniente tomar en consideración los elementos que integran dicho proceso y

de esta manera obtener un análisis específico de los diferentes elementos que se deben evaluar para considerar una implementación satisfactoria.

El enfoque de Calidad Total permite generar una cultura de mejora continua dentro de las organización, a su vez fomenta la participación de los miembros que la conforman, tomando como centro de acción la satisfacción tanto de los clientes internos como externos. En este sentido se puede desglosar la filosofía de Calidad Total de la siguiente forma: en la parte de la gestión se integra totalmente el compromiso del cuerpo directivo, de la calidad se refiere a los requerimientos de los clientes en el entendido de cuales son las especificaciones que requiere y finalmente el concepto de total hace énfasis al involucramiento de todos y cada uno de los involucrados en el proceso en el interior de la organización considerando también a los clientes y proveedores.

Retomando la dinámica en la que se desarrolla el tópico de calidad total, en la presente investigación se consideraron como los elementos que de acuerdo a la norma se llevan a cabo cinco, y son los siguientes: Satisfacción de los usuarios, Liderazgo y Gestión, Análisis, Planeación y Resultados.

Parte importante de los sistemas de calidad se divide en dos enfoques por un lado la parte de la identificación de los elementos y por otro lado en verificar de las actividades que se debieran realizar, cuales se están realizando y cuales se convierten en un área de oportunidad, tanto para la organización como para los que laboran en ella.

De los resultados obtenidos se puede obtener el siguiente análisis:

En la parte de satisfacción de los usuarios donde los empleados deben identificar a sus usuarios, así como satisfacer las expectativas y llevar a cabo un mecanismos de seguimiento del servicio brindado, se puede observar que los resultado son en cuanto a la ejecución de estas actividades es satisfactorio; para ofrecer un servicio de calidad, es importante que siempre se escuche lo que los

usuarios requieren de las organizaciones y esto se potencializa cuando se habla de Instituciones de servicios, en donde el personal que tiene contacto directo con los usuarios puede hacer que realmente el servicio sea bueno o malo de acuerdo a las expectativas que se demandan; de tal forma que se deben tomar en cuenta las quejas y sugerencias, que se pongan de manifiesto ya sea de manera verbal o por escrito de parte de los usuarios, es por eso que las organizaciones utilizan los buzones de sugerencias o establecen un departamento que se encargue exclusivamente de dar seguimiento al servicio, con la finalidad de conocer cuales son las expectativas y las inquietudes de los usuarios.

En la parte de liderazgo y gestión, como se menciona en renglones anteriores la parte de la gestión recae directamente en el cuerpo corporativo, y es aquí donde el involucramiento por parte de la alta dirección debe manifestarse en una actitud de compromiso, sin perder de vista que es aquí donde radica en gran parte que el personal responda de manera favorable a los cambios que se generen en el interior de las organizaciones. De acuerdo a los resultados obtenidos se puede observar que la percepción que tiene los empleados con respecto a la participación de la alta dirección en el proceso de calidad existe un porcentaje significativo que considera que este involucramiento puede mejorarse aunque por otro lado un alto porcentaje de la parte operativa tiene la concepción de que existe una cultura de calidad y mejora continua; este hecho pone de manifiesto que tomando en consideración que el cuerpo corporativo tiene un área de oportunidad en su compromiso organizacional, el personal ha tomado la responsabilidad de hacer su trabajo con calidad y en una filosofía de mejora continua, y de esta manera se rescata uno de los principales puntos que menciona Deming sobre la autosupervisión, que consiste básicamente en el hecho de que las personas asuman el compromiso y la responsabilidad de verificar su propio trabajo sin tener que esperar a que su jefe inmediato lo haga.

Cuando se habla de análisis de la información es conveniente recordar que los datos por sí solos no representan un beneficio para quienes los leen, sin

embargo cuando se interpretan de la mejor manera se convierten en información muy valiosa para quienes se ven involucrados en los resultados. Es ahí donde radica la importancia de tener un control de todos los documentos que se como resultado de un proceso se llevan a cabo y más aún el efectuar un mecanismo que permita analizar toda la información recopilada en estos documentos.

Cuando se cuenta con un método de análisis que se ha implementado de la manera adecuada y ad hoc a las características de los procedimientos, se vuelve una herramienta más para la toma de decisiones, así mismo permite obtener una radiografía de lo que ocurre al interior de la organización. En relación a los resultados obtenidos se puede observar que existe un control de documentos por parte de los involucrados, sin embargo sería conveniente mejorar el método de análisis que se lleva a cabo actualmente, tomando en consideración que un porcentaje considerable no ha identificado esta actividad como parte de sus procedimientos.

Por parte de la actividad de planeación que consiste en la elaboración de los objetivos y líneas de acción a seguir, tomando en consideración la participación de todos los involucrados en el proceso, programando reuniones periódicas con los empleados con la finalidad de concretar el plan de trabajo que se llevara a cabo en un lapso de corto, mediano y largo plazo. Conforme a los resultados obtenidos se puede observar que el proceso de planeación es una actividad que las personas consideran dentro de sus actividades laborales, sin embargo en contraposición se puede observar que la implementación de reuniones periódicas, es una etapa que se encuentra en proceso.

En toda organización el hecho de carecer de una planeación adecuada da paso a una cantidad considerable de inconvenientes que si desde un inicio se hubieran considerado, se podrían evitar. En muchos de los casos los altos directivos consideran esta actividad como innecesaria y una perdida de tiempo, considerando a las personas que la llevan a cabo como “burócratas”, sin tener en

cuenta que el tomar unos momentos para analizar las situaciones permite prever algunas contingencias y de esta forma poder elaborar planes alternativos en el supuesto de que ocurran estos hechos.

Los resultados es la última etapa de un proceso, y cuando se habla de organizaciones de servicios más que un objeto tangible se obtiene una actitud por parte de quienes representan a la Institución, que tienen como finalidad el satisfacer las necesidades de los usuarios. Cuando se analizan los resultados en la parte administrativa, las características de esta actividad consisten en primera instancia en valorar la percepción que los usuarios tienen con respecto al servicio brindado, así como cuestionar la eficacia y eficiencia de los procedimientos en el momento de resolver las expectativas que se demandan tanto al interior como al exterior. Por otro lado se debe recordar que las organizaciones están conformadas por seres humanos y de esta forma, se requiere una motivación tanto intrínseca como extrínseca que promueva la actitud favorable del personal y que permita sentir a los empleados que están satisfaciendo sus propias necesidades como miembros de una organización.

Conforme a los resultados obtenidos al respecto se puede apreciar en las gráficas que este apartado es el rubro que más área de oportunidad representa del total de los elementos para medir la implementación de los sistemas de calidad, así mismo se puede observar que todas las partes que se vinculan con la participación e involucramiento de la alta dirección podría mejorarse si el cuerpo directivo tomara en consideración el hecho de que ellos hagan o no hagan determinadas actividades a favor de la organización, existen otras áreas que en donde se refleja la falta de participación y esto en la mayoría de los casos se detecta y se percibe por parte de los empleados de manera insofacta.

La alta dirección no debe únicamente decir que esta participando del proceso de implementación de sistemas de calidad, sino debe predicar con el ejemplo y que mejor oportunidad que mostrar interés en el hecho de su personal

cuenta con las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo en las mejores condiciones, así como el fomentar una cultura de superación constante mediante la capacitación en aquellos temas que con motivo de los cambios y las innovaciones el personal requiera actualizar sus conocimientos.

Los resultados permiten conocer que los empleados consideran que para poder mejorar su rendimiento en su trabajo es importante contar con la capacitación adecuada, y en un segundo punto consideran que relevante mejorar la comunicación interna para que de esta forma la fluidez de la información sea pertinente y adecuada.

La falta de una comunicación adecuada refleja el hecho de que los empleados consideran que antes de iniciar un proceso de calidad, la información que se proporcione debe ser lo suficientemente explícita y adecuada para no generar un sentimiento de incertidumbre entre las personas con motivo de los cambios que se puedan generar con un nuevo estilo de trabajo.

El objetivo final que tiene un sistema de calidad más que ser una herramienta para obtener premios y certificaciones, es el camino hacia una mejor organización en el sentido que busca no burocratizar los procedimientos ni volverse un diploma en la pared; su verdadero fin es cambiar una cultura laboral en donde tanto productos y servicios no sean uno más del montón, sino que las organizaciones busquen ser innovadores, vanguardistas y proporcionar al interior de las instituciones una cultura de mejora continua donde los empleados se responsabilicen de sus propias actividades mediante la autosupervisión y el compromiso con su trabajo; así mismo busca generar actitudes positivas a lo largo y ancho de la organización que generen como resultado un sistema integral, en donde la alta dirección no sólo sean personas que se conocen de fotografías en la pared o en los eventos sociales de las organizaciones sino personas que al día con día interactúan con el personal para conocer las necesidades que se generan en la parte operativa y conocer de manera directa a todos y cada uno de los que

conforman el equipo de trabajo; aunado a su compromiso para facilitar las actividades laborales mediante el abastecimiento de la tecnología necesaria y la capacitación adecuada y lo más importante brindar calidez y una calidad de vida a los empleados donde puedan sentirse parte de la organización y se genere una línea de acción entre lo que piensan, conocen y actúan.

VIII. BIBLIOGRAFÍA

- Aburto Jiménez, M. 1998. Administración por calidad. Compañía edit.Continental. México.
- Anda Gutiérrez Cuauhtémoc. 2002. Administración y Calidad. Limusa. México.
- Baron Byrne. 1998. Psicología Social. Prentice Hall. España
- Berterfiel H. Dale, et. al. 1995. Control de Calidad. Prencie Hall. México.
- Blum Milton. 1990. Psicología Industrial. Trillas. México.
- Buenrostro Ernesto. 1996. Control total de calidad a su alcance. Castillo. México.
- Calderón Ortiz Gilberto. 2002. Estado, Gobernabilidad y Administración Pública. Gernika. México
- Cantú Delgado, H. Desarrollo de una cultura de calidad. 2001. Mc Graw Hill. México.
- Colunga Dávila Carlos.1995. Administración para la Calidad. Panorama. México.
- Crosby Philip. 1999. Calidad sin lagrimas. CECSA. México.
- Davis keith, Newstrom John. 2003. Comportamiento Humano en el Trabajo. Mc Graw Hill. México.
- Delacerda Gastélu, J. Calidad ISO 9000 en la Administración Pública de México. 2001. Grupo Editorial Iberoamerica. México.
- Duck Jeannie Danie. 2002. El monstruo del cambio. Empresa activa México.
- Dunnette M., Kirchner W. 1990. Psicología Industrial Trillas. México.
- Garrido del Toral Andrés. 2002. Derecho Administrativo Estructural, Un estudio sobre la administración pública federal y la local. FUNDAp. México.
- Garrison Loredó. 2002. Psicología. Mc Graw Hill. México.
- Gryna M. Frank. Et. Al. 1999. Análisis y Planeación de la Calidad. M Graw Hill. México.
- Guillen Gestosos Carlos (Coord). 2000. Psicología del trabajo para las relaciones laborales. Mc Graw Hill. España.
- Gutiérrez Pulido Humberto. 1997. Calidad total y Productividad. Mc. Graw Hill. México.
- Fernández Arena J. Antonio. 2002. El proceso administrativo. Diana. México.
- Haller, G. Psicología Industrial. (pendiente)

- Hellriegel, Slocum, Woodmaan. 1998. Comportamiento Organizacional. Internacional Thomson Editores.
- Helouani Rúben. 1999. Manual de los costos de la calidad. Macchi. México.
- Hernández Sampieri, Roberto. Fernández Collado, Carlos. Baptista Lucio, Pilar. 1999. Metodología de la Investigación. McGraw-Hill, Interamericana. México.
- Hosch, Luckert Hirt, Zárate, 2002. Psicología Social de las Américas. Prentice Hall. México.
- Ishikawa Kaoru. 1997. Qué es el control total de calidad, la modalidad japonesa. Décimo primera reimpresión. Editorial Normal. Colombia.
- Jiménez Aburto Manuel. 1998. Administración por Calidad. Continental. México.
- Jiménez López Mario R. Aseguramiento de la calidad en la Micro y la Pequeña empresa. 2000. Panorama. México.
- Kimble, Charles. Et al. 2002. Psicología social de las américas. Prentice Halla. México.
- Loredo, G.2002. Psicología. Mc Graw Hill. México.
- Morales Francisco, et al 2002. Psicología Social. Prentice Hall. Argentina.
- Myers David G. 2000. Exploraciones de la psicología Social. Mc Graw Hill. Colombia.
- Münch Galindo Lourdes, García Martínez José. 2004. Fundamentos de Administración. Décimo quinta reimpresión. Trillas. México.
- Muñoz Serrano Rodolfo. 2004. ISO 1,000,000, Calidad, Integridad y Creatividad Total. Panorama. México.
- Norma ISO 9000:200
- Pérez Juste Roman. 2005. Calidad en educación, Calidad de la educación; Documentos para una concepción integral e integrada. Ed. AEC. Madrid.
- Quintanilla García Heriberto. 1995. Calidad y Utilidades. Castillo. México.
- Reyes Ponce Agustín. 2003. Administración de Empresas, teoría y práctica. Limusa. México
- Robbins Stephen P. 2004. Comportamiento Organizacional. Prentice Hall. México.

- Rodríguez Fernández Andrés. 2001. Introducción a la Psicología del Trabajo y de las organizaciones. Psicología Pirámide. Madrid.
- Rodríguez M. Darío. 2000. Diagnóstico Organizacional. Alfaomega. Chile.
- Rosales Núñez Juan. 2004. Gerencia Pública, Administración pública contemporánea. Gernika. México.
- Siliceo Aguilar, Alfonso. 2003. Pasión por el futuro. Mc Graw Hill. México.
- Trechera José Luis. 2000. Introducción a la Psicología del Trabajo. Desclée de Broker. España.
- Worchel Stephe, et. al. 2002. Psicología Social. Thompson. México.