

## **LA CALIDAD Y LA CULTURA EN EMPRESAS MAQUILADORAS**

MA Ludovico Soto Nogueira

Departamento de Diseño

Instituto de Arquitectura, Diseño y Arte

### **Resumen**

Se refiere a la cultura organizacional en la industria maquiladora, desde la perspectiva de alguien que ha laborado por veinticinco años en esta clase de empresas. Cómo es el empleado mexicano en empresas extranjeras, y qué imagen causa con sus actitudes en el trabajo. Barreras entre la comunicación de directivos y operativos. Sobre la dificultad de implementar una cultura integral de calidad total.

Palabras clave: Maquiladora, cultura organizacional, comunicación.

### **Preámbulo**

La mayoría de las empresas manufactureras en Ciudad Juárez son de capital extranjero. Lo que se produce en ellas va desde un simple componente electrónico hasta sofisticados sistemas de transmisión de señales o productos de uso común tales como televisores o refrigeradores. Los productos fabricados en su mayoría se envían para su distribución y consumo al extranjero, casi en su totalidad hacia los Estados Unidos de Norteamérica. Como sabemos, en este país los consumidores son altamente demandantes y sus expectativas para los productos que adquieren se centran en calidad y costo.

Para Ciudad Juárez, el crecimiento y en muchos casos la supervivencia de las empresas, responden a la productividad de sus operaciones

y a la calidad de sus productos. Por esta razón, las empresas maquiladoras que conforman parte del sector industrial implementan tecnologías avanzadas en los procesos productivos porque operan bajo sistemas integrales para lograr la productividad y la calidad deseada. Los sistemas de tecnología están enfocados a mejorar procesos de calidad para todas sus actividades, ya que esto incidirá directamente en productividad.

Cualquier sistema integral de transformación encaminado a obtener estándares de calidad, presenta principios y técnicas enfocadas al lado blando de las organizaciones, es decir, todas tienen que ver con la función de la administración o de los líderes (dirección, delegación, desarrollo de la organización, desarrollo de las personas, etc.);

con la visión de la empresa (dirección, estrategias, objetivos, globalización, calidad total, valores, indicadores.), y con las personas que las integran (sus habilidades, conocimientos, desarrollo de carrera, entrenamiento, auto-control, valores interdependencia, evaluación).

La unión de estos factores crea la cultura de la organización y una cultura organizacional exitosa será siempre la base para tener esa ventaja competitiva por la cual se logran resultados óptimos en calidad y en productividad. Implementar una cultura organizacional exitosa implica que los administradores de las organizaciones deberán ser expertos en los principios que la forman y en los factores externos que la pudieran modificar.

Un factor externo de los ambientes organizacionales que impacta a la cultura y a sus integrantes, son las actitudes y comportamiento de los individuos que la integran. Generalmente, los administradores enfocan los problemas existentes a comportamientos negativos de los individuos, sin embargo, no se habla de comportamientos y actitudes positivas así como su integración para modificar la cultura organizacional de una manera positiva. Considerar aspectos culturales (comportamientos, actitudes, creencias, costumbres, etcétera) puede significar la piedra angular para que las empresas de la región sean exitosas en la implementación de sistemas productivos de clase mundial.

Es imperativo que la *gerencia alta y media* de toda organización busque la promoción de una cultura organizacional enfocada a las personas, y que, al mismo tiempo, enfoque los esfuerzos en aprovechar los aspectos más adaptables de nuestra cultura mexicana a estas nuevas culturas de mejora en formación.

Al analizar nuestra cultura, vemos que posee grandes ventajas y elementos muy adaptables, tales como su individualismo, la solidaridad, el respeto personal y el reconocimiento.

Entonces, si las ventajas y elementos de nuestra cultura, que precisamente tienden hacia el lado blando de las organizaciones son aprovechados, y si los principios y técnicas para la formación de una cultura organizacional exitosa son bien llevados y entendidos por la administración de las empresas locales, es indudable que estas tendrán el éxito esperado al implementar cualquier sistema de mejora continua hacia la calidad y la productividad de sus operaciones.

## **1. Introducción**

En la actualidad, el ambiente empresarial experimenta transformaciones, donde las principales variables, tales como el tiempo y el espacio, son sometidas a fuertes presiones, y junto con ellas sus organizaciones.

En la medida que avanza el siglo XXI, las tendencias económicas y demográficas impactan en la cultura organizacional. Estas tendencias y cambios dinámicos hacen que las

organizaciones busquen la manera de orientarse a la optimización de recursos, al igual que hacia nuevos avances tecnológicos.

Los hechos han dejado de tener sólo relevancia local y han trascendido a nivel internacional. Desde una perspectiva más amplia, la globalización y la apertura económica generan competitividad que antes no se había visto, por tanto, estos nuevos fenómenos son a los que tienen que enfrentar las organizaciones modernas, dando como resultado que se estén rediseñando continuamente.

Mientras que la competitividad influya en el éxito de toda organización, los administradores harán más esfuerzos para alcanzar altos niveles de productividad y eficiencia, y para lograrlo, las organizaciones deben cambiar a partir de las actitudes individuales de las personas que las constituyen, en otras palabras las organizaciones y todos sus integrantes deben aprender, fomentar y generar más ambientes positivos que negativos para que el cambio produzca el éxito deseado.

Desde un punto de vista general, podría decirse que las organizaciones están comprometidas con el éxito y obligadas a la promoción y al fomento de un constante aprendizaje para todos sus miembros y con la generación de las condiciones para mantener ese aprendizaje continuo; y al mismo tiempo, las enmarcan como el activo fundamental de toda organización.

Es de esperarse por lo tanto, que este ambiente una vez formalizado, sea la fuente de generación de cambios, ideas, e innovaciones, para alcanzar los fines que las organizaciones buscan.

La participación del capital humano es esencial para afrontar desafíos presentes y del futuro ante la competencia interna o externa; Ante este escenario la empresa debe de infundir, persuadir y hacer partícipes a todos sus trabajadores de lo que es su visión de futuro, asegurar que mantiene las condiciones para promover los cambios y por otro lado hacer que todos ellos tomen conciencia de la magnitud de la competencia, que se da a nivel empresarial de cualquier región y país.

Las organizaciones actuales son expresión de una realidad cultural, que están llamadas a vivir en un mundo de permanente cambio, tanto en lo social como en lo económico y tecnológico. Esa realidad cultural refleja un marco de valores, creencias, ideas, sentimientos y voluntades de una organización empresarial.

Ciertamente, la cultura organizacional sirve de marco de referencia a los miembros de la organización y da las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. En muchas ocasiones la cultura organizacional es tan evidente, que motiva cambios de conducta entre la gente desde el momento en que traspasa las puertas de la empresa.

### Problemática

Al transportar los conceptos mencionados a un contexto de empresa local, se abre la oportunidad para reflexionar si realmente es posible generar condiciones para un cambio de aprendizaje que promueva una cultura empresarial que responda al comportamiento industrial actual, y al mismo tiempo reconocer que las empresas locales son impactadas por la globalización, por la diversidad de la fuerza de trabajo y por la presión que la competitividad genera.

El aprendizaje tradicional, que ha sido el resultado de la relación entre los aspectos cultural empresarial y status económico de los trabajadores, propicia actitudes incorrectas o erróneas hacia nuestros trabajos y hacia sus organizaciones. Por ejemplo, los administradores nacionales o extranjeros, que desde sus respectivos puestos de dirección asuman expectativas diferentes a la de los empleados, provocan tensiones, controversias, barreras en la comunicación y relaciones interpersonales conflictivas, entre otras, que al final afectan los resultados de las operaciones de la empresa y provocan la frustración de sus integrantes.

### Lo Deseable

Actualmente, entre los comentarios más comunes de los administradores de empresas maquiladoras locales, que en la mayoría de los casos son empresas de capital extranjero, es la dificultad para implantar orden, puntualidad,

limpieza, trabajo en grupo; en otras palabras, resulta difícil implementar una cultura integral de calidad total.

Es una realidad que los mandos directivos de estas empresas expresan que el comportamiento y actitudes de los trabajadores mexicanos representan el mayor de los obstáculos para la implementación de una cultura de trabajo de lo que se puede denominar de clase mundial.

Sin embargo, después de laborar más de 25 años en la industria local de manufactura, puedo señalar que el principal problema de los administradores, lo mismo nacionales que extranjeros, reside en el desconocimiento total, en la mayoría de los casos, de las reglas del juego; es decir, de los sistemas de mejora de la eficiencia y de calidad, así como de todo aquello que está relacionado directamente con los individuos integrantes de la organización.

Existen otras demandas que están relacionadas con los individuos, exigencias que el nuevo entorno empresarial requiere y que son independientes de la cultura, cosas como el Involucramiento Total de los Empleados (TEI), implementación de técnicas de productividad y calidad entre las que se ubican la Manufactura Esbelta (TPS), la Calidad Total (TQM) y el Mantenimiento Productivo Total (TPM), y, para el caso especial de nuestra región, hay otro elemento adicional, uno enfocado al manejo del recurso humano desde el punto de vista cultural y de integración.

La diversidad de mano de obra que labora en la industria de Ciudad Juárez, que ha colocado a la ciudad como polo de atracción de mano de obra de otras entidades del país, exige que los administradores del recurso humano sean lo suficientemente flexibles y además, que sean poseedores de un amplio conocimiento de las actitudes y comportamientos de los trabajadores como integrantes de una cultura en particular.

Según datos de la Asociación de Maquiladoras de Ciudad Juárez, el 15% de la mano de obra local la constituyen personas de los estados de Veracruz y Chiapas. Aunque somos mexicanos, la diversidad en costumbres, tradiciones, educación, por mencionar sólo algunas, representan un abanico de riqueza cultural que la mayoría de las veces se conforman como un bloque que hace imposible el trabajo en equipo.

Ante la diversidad cultural en México, lo deseable para las organizaciones y administradores locales es que adquieran un compromiso adicional para aprender y conocer aspectos culturales, como los señalados en el párrafo que precedente, y enfocarlos para que refuercen la cultura organizacional de las empresas.

## **2. La importancia de la cultura**

La cultura y el cambio

Muchos de los valores que hoy día ponemos en práctica, tienen origen en nuestro antepasado

indígena mismos que fueron impactados por los conquistadores españoles, proceso al que se denominó aculturización (Aguirre Beltrán, 1957). Los españoles consideraron a los indígenas razas débiles e inferiores y los dominaron y reprimieron. Los conquistadores vinieron por poder, riquezas o aventura. La dominación dio origen a un pueblo diferente, con valores diferentes, con formas únicas y peculiares de relacionarse, de organizarse para el trabajo, e inclusive de apropiarse y relacionarse con la naturaleza (Rodríguez y Ramírez, 1992).

La represión y dominio que por siglos ejercieron los españoles, trajo como resultado comportamientos que son visibles en la cultura mexicana:

- ❖ El caudillismo, regional o institucional, es decir, que se puede dominar con facilidad.
- ❖ La resignación y predeterminación del destino, característicos en los mexicanos.
- ❖ El mendigar favores en vez de exigir respeto a sus derechos constitucionales.

En contraparte, la religión reflejada en el catolicismo lleva a la obediencia y a la sumisión, resignación y fatalismo, que llega a la superstición, parte de la cual se observa todavía cuando se mofa e invoca en muchas instancias a la muerte (Kras, 1991).

Por otro lado, la familia como núcleo social forma individuos con fuerte sentido de clan, pero esto no quiere decir que con sentido de grupo, es decir, cuando la eficiencia y la colaboración son cuestiones importantes para

los grupos, para el clan, lo son el afecto, la seguridad y la aceptación. Así la familia forma individuos individualistas (Kras, 1991).

#### Debilidades y fortalezas

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en los mexicanos, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, y ayudan a la convivencia humana que resulta de la cotidianidad. Los valores impactan en la organización. Los aspectos positivos y negativos de la cultura, llámese valores, comportamiento, o costumbres, de alguna manera u otra afectarán los negocios o las organizaciones, ya sea para un avance o que sean frenos a ellos (Kras, op.cit.).

La familia, que proporciona a los individuos lazos de confianza, responsabilidad, afiliación y apoyo emocional, sigue siendo la base de la sociedad. La familia tiene prioridad sobre el trabajo y cualquier otro aspecto de la vida cotidiana. La unidad familiar tradicional está centrada en el padre todavía es la figura de autoridad de donde provienen la mayoría de las decisiones y normas de disciplina.

No obstante, podríamos mencionar que en Ciudad Juárez, de un patriarcado se ha pasado a un matriarcado que se explica por el hecho de que la madre se ha convertido en el principal del sostén del hogar. Independientemente de esta situación, tanto la madre como el padre siguen conservando la estructura familiar como base.

La Iglesia católica, es el medio que ofrece consuelo, tranquilidad y aceptación base social que da cohesión al grupo y permite se difundan valores fundamentales que determinan la auto-imagen del individuo, su relación con los demás individuos del grupo social y con la naturaleza.

Ambos, familia e iglesia, provocan relaciones de respeto personal y el reconocimiento. Esto es muy importante ya que trasladado a la empresa, en una situación de relación laboral obliga a prestar mucha atención al cuidado de las relaciones personales si se desea lograr la máxima eficiencia y productividad.

Son tan importantes las relaciones interpersonales en la cultura mexicana que es necesario analizarlas desde cuatro puntos de vista (Kras, op.cit.):

- 1) La persona vs. la tarea
- 2) La sensibilidad emocional
- 3) La etiqueta
- 4) El ambiente laboral

1) La persona vs. la tarea: Se afirma que en los países altamente industrializados se le da prioridad a la tarea, y la persona es sólo un medio para realizarla, ésta puede ser sustituida, pero la tarea debe ser realizada siempre. Para el mexicano esto es una deshumanización del trabajo que resta importancia al individuo, reduciéndolo a una herramienta; el trabajador mexicano necesita ser reconocido como una persona con conocimiento sobre la tarea que realizará. Reconocer este valor y necesidad del

trabajador mexicano, traerá un funcionamiento exitoso de la organización.

2) El mexicano tiene gran sensibilidad emocional, la cual tiene varias manifestaciones cuando se encuentra en una situación laboral, la creatividad es un ejemplo de estas manifestaciones, con un sin fin de ideas ingeniosas para resolver problemas en cualquier proceso productivo; pero también como consecuencia de tal sensibilidad, suele tomar la crítica acerca del trabajo como una cuestión personal; ante esto último, los gerentes, administradores y en sí todos aquéllos que controlan y dirigen personal deberán desarrollar un arte sumamente sofisticado de diplomacia al tratar la crítica, para que el trabajador no se sienta atacado.

3) La etiqueta, entendida como una expresión de cortesía y consideración hacia los demás, es enseñada por la familia a los niños, y se espera que los pequeños sepan comportarse de acuerdo a normas preestablecidas y con especial respeto y consideración hacia las personas mayores y la autoridad.

Sobre este punto, los estilos de administración autoritarios que ciertas empresas usan, pueden ser las causas de abusos, sobre todo, en tratos con empleados de los niveles bajos en la jerarquía laboral. En estos casos, los empleados sienten que se les ha ofendido su dignidad y subvalorado su trabajo y esfuerzo. Los empleados afectados de esta manera rápidamente pierden compromiso y lealtad hacia el trabajo.

4) El ambiente laboral que busca el trabajador mexicano es aquel que sea amistoso y no conflictivo, donde no exista confrontación, ni competencia, si no encuentra estos elementos ni siquiera una excelente percepción salarial lo retendrá en la empresa.

La familia es el elemento más importante de la sociedad, y el trabajador mexicano buscará un trabajo que le permita un equilibrio adecuado entre trabajo y vida familiar.

Todos los valores culturales mencionados pueden tener efectos positivos y se considera que hasta ahora contribuyen a la preservación de la sociedad y de las organizaciones, pero hay otros que tienen un efecto negativo, sobre todo afectando la efectividad de las empresas (Kras, op.cit.).

Dentro de estos últimos se encuentra la impuntualidad que caracteriza al trabajador mexicano. Esta impuntualidad representa serios obstáculos para la eficiencia productiva.

En México, se le otorga un gran valor a la persona, el lugar de trabajo está estructurado sobre la realización personal del individuo, todo trabajo se organiza y delega a otros. Cada persona siente responsabilidad y lealtad hacia su jefe, es decir, verticalmente, pero muy poco interés a la relación horizontal, a menos que se trate de un amigo.

El concepto de trabajo en equipo es limitado y pareciera que va contra los valores individuales tradicionales de confianza personal y de reconocimiento dentro de la estructura jerárquica; el intentar cambiar este valor por el

de reconocimiento del grupo, desempeño del grupo, planeación en grupo, toma de decisiones en grupo, sería un cambio radical para una sociedad basada en valores individuales (Kras, op.cit.).

#### Lo adaptable

Sin lugar a dudas, atender los valores de la cultura mexicana ayudará a entender mejor el éxito de la implementación de programas de calidad y de mejora continua en las empresas de nuestro país.

Lo anterior será válido, siempre y cuando se entienda, que existen aspectos indeseables de nuestra cultura, que definitivamente no son adaptables a los requerimientos de las organizaciones, los cuales habrá que apartar o

en su caso modificar, lo cierto es que existen otros que si lo son y hay que reforzar y con los que tendremos que trabajar si queremos mejorar organizaciones.

Las organizaciones serán exitosas en la medida que superen las barreras, impuestas por las personas y sus costumbres y hábitos culturales. Lo que se debe evitar en una organización son los círculos viciosos que son aquellos donde siempre se están reforzando o amplificando las características indeseables de nuestra cultura (Olascoaga, 2001).

En la figura siguiente se muestra el flujo de los comportamientos de una organización tradicional y como se forma el llamado “círculo vicioso”.



El círculo vicioso comienza generalmente cuando se usan premisas de las organizaciones tradicionales (tales como: excesivo control, autoritarismo, estructuras, salarios desiguales,

etc.), que aplicadas y re-aplicadas para lograr eficiencia y productividad intentan cambiar comportamientos indeseables, sin embargo, no



son recomendables porque fortalecen y amplifican lo indeseable.

Entre las categorías tradicionales de las características indeseables que hay que evitar para no formar o fomentar la existencia de círculos viciosos dentro de las organizaciones (Olascoaga, op.cit.), se proponen las siguientes:

De Autocontrol: Se refiere a la ausencia de control de la predestinación y a la recurrencia de fatalismos, dependencia de los demás, y temor a las consecuencias de las propias decisiones.

De Status/Logro: Referentes a escasos logros, bajo nivel educacional, falta de compromiso, fracaso psicológico (actitud conformista) y reconocimiento a jerarquías, es decir, se desconoce la autoridad del jefe inmediato superior.

De Posición: El considerar el trabajo manual como inhumano, saber que en muchos lugares existe corrupción, o el tener nivel de vida baja.

De Ética/Reglas: Guardar apariencias o “la fachada”, dar o recibir favores a escondidas y en casos considerarse aventureros por violar la normas y/o reglas.

De Autoridad: Presencia de sumisión o por el contrario deseos de ejercer dominio, personalización de situaciones de trabajo, como

por ejemplo, actitudes de venganza mediante la imposición de castigos no merecidos.

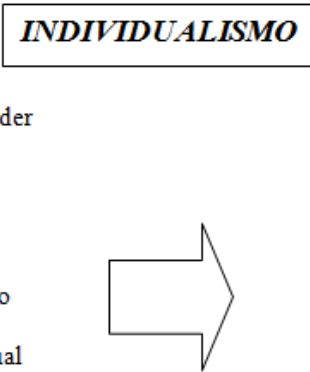
Conocer las maneras para contrarrestar influencias de lo indeseable corresponde a la gerencia media y alta, es decir, deben estar actualizados en los conocimientos de las premisas de la nueva cultura que buscan contrarrestar las establecidas o tradicionales. La gerencia media y alta debe ejercer control sin ser autoritario, delegar y facultar a sus seguidores, tener congruencia de sus actos y poner en práctica el concepto de lealtad entendido desde la cultura.

Por otra parte y en acuerdo con Olascoaga, existen por el lado positivo dos características que se consideran con potencial para exaltarse en las organizaciones locales: *el individualismo y la solidaridad*.

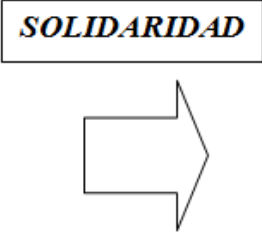
Estas características poseen elementos específicos que por sí solos, exhiben potenciales que siempre estarán visibles y patentes en las vidas diarias de las empresas.

En la clasificación siguiente se mostrarán elementos específicos y a los potenciales que queremos enfocarnos para lograr los objetivos buscados.

### Individualismo en el Mexicano

<u>Características:</u>		<u>Con Potencial para:</u>
• Orgullosos, tercos		- Ser persistente
• Aventurero		- Tomar riesgos
• Voluble		- Ser flexible
• Búsqueda de poder		- Influenciar
• Desconfiado		- Previsor
• Intuición		- Rapidez de respuesta
• Criterio subjetivo		- Discernir
• No busca ser igual		- Ser único
• Agresivo		- Ser creativo
• Despreocupado		- Enfrentar incertidumbre
• Oportunista		- Modificar normas
• Idealista		- Altos estándares
• “para mañana”.....		- Dedicarse “hoy”

### Solidaridad en el Mexicano

<u>Características:</u>		<u>Con Potencial para:</u>
• Tiende a agruparse (Clanes)		- Compartir, relacionarse
• Leal		- Comprometerse
• Apasionado, emocional		- Sensible a las necesidades de otros
• Buen humor, relajado		- Disfrutar
• Confía en el amigo		- Entregarse
• Temor a decidir solo		- Decidir en consenso
• Espontáneo		- Salirse de la rigidez
• Talentos creativos		- Crear, originalidad

Al observar con atención los elementos que contienen estas dos características positivas en el lado de sus potenciales, en función de ellos, se puede trabajar en esquemas para proporcionar y enseñar conceptos y adoptar herramientas de mejora para cambiar actitudes para que reditúe beneficios a toda la organización.

La alta gerencia tendrá como responsabilidad que los programas de desarrollo organizacional que se quieran institucionalizar estén siempre enfocados a ver las necesidades de adaptación de las bondades y aspectos culturales positivos.

Cabe recordar, que la responsabilidad de la gerencia, es buscar la eficiencia y la productividad como prioridad de negocio, pero no hay que olvidar la responsabilidad social y cultural de quienes forman la organización.

Michael Naughton estima que estos aspectos pueden ir unidos, con la prioridad correcta y asegura que: *Lo importante no es oponer las metas o los fines de la empresa, sino darles un orden.* La premisa de Naughton habla de adaptabilidad, pero no sólo de la gerencia, sino de todos los miembros de la organización. En este sentido. También es factible mencionar lo que dice Maquivelo en función de la adaptabilidad: *Frecuentemente he notado que las causas de los éxitos o los fracasos del hombre dependen de su manera de adaptar su conducta a los tiempos.*

### 3. El CRH (La cultura del recurso humano).

El sistema propuesto

La cultura de clase mundial generalmente es aquella que adapta varias técnicas para desarrollar habilidades y aprendizajes. Este conjunto es llamado Método o Programa Kaizen (Imai, 1998; Martínez, 1995).

Este modelo se puede conjugar en la siguiente fórmula:

$$\mathbf{WCM = JIT + TQM + TEI + TPM}$$

Donde:

**WCM** es la manufactura de clase mundial o cultura para el siglo XXI.

**JIT** es el método o filosofía japonesa enfocada a la eliminación total del desperdicio. Se refiere al enfoque a los procesos y al flujo sincronizado.

**TQM** es la administración total de la calidad. Son las actividades organizadas de un plan de mejora que involucra a todos los miembros de una organización (Gerentes y trabajadores), en un esfuerzo totalmente integrado hacia el mejoramiento del desempeño en todos los niveles, estos esfuerzos se pudieran representar por el QLP (Quality Leadership Process), el SPC (Statistical Process Control), o el 6σ (Six Sigma Program), entre otros.

**TEI** es el involucramiento total de los empleados. Como Los Grupos de alto desempeño, Los grupos naturales de trabajo,

Los programas de sugerencias, Los grupos de calidad, etc.

**TPM** es el sistema de mantenimiento productivo total. Está dirigido a la maximización de la efectividad del equipo productivo. Involucra a todos los empleados de un departamento y de todos los niveles.

Si observamos la fórmula anterior, diremos que contiene los requerimientos para el entorno actual, pero deja a un lado el factor al que hemos aludido en este trabajo, por esto, usando esta misma fórmula se agregaría un quinto elemento en la ecuación la cual quedaría como sigue:

$$\text{WCM} = \text{JIT} + \text{TQM} + \text{TEI} + \text{TPM} + \text{CRH}$$

Donde el nuevo elemento **CRH** (Cultura del recurso humano) sería la integración sistemática de los factores *positivos* de la cultura mexicana dentro de la técnica y filosofía incluidas en esta fórmula.

Habrá que desarrollar métodos y procedimientos entre administradores y el área de recursos humanos para promover lo adaptable y los elementos considerados como ventajas culturales para evitar los círculos viciosos que empujan hacia las debilidades.

Las siguientes recomendaciones serían las que deberán incluirse en las estrategias administrativas:

- Promoción de supervisión eficiente. Sin autoritarismo cuando se ejerza el control. Supervisores trabajadores para que sean que

trabajen ejemplo y promuevan el desarrollo entre el personal. Que los individuos sean el espejo de la administración.

- Promoción de ambiente laboral amigable y de confianza. Que pueda soportar ciertas expectativas básicas. Considerar actividades fuera del trabajo que involucren a la familia del empleado, tales como días de campo, visitas a la empresa, servicios de enfermería, etc.

- Aprovechar el sentimiento de clan y de ser solidario al promover el trabajo en grupo. Incluir a todos los niveles en los procesos de comunicación, para que reciban información de los resultados de la empresa, principalmente de producción y calidad. Hacer hincapié que cada grupo de la organización contribuye a esos resultados y a su mejora. Habrá que desarrollar habilidades en el personal para lograr metas y objetivos específicos.

- Implementación de sistemas de sugerencias para mejora de procesos o aspectos generales de la empresa para promover la creatividad y el ingenio del trabajador. Desarrollar un sistema de motivación justo para las mejores ideas. Si la idea o la innovación produce un ahorro sustancial, la retribución económica deberá de ser igual de sustancial.

- Reconocer a través de un sistema permanente de publicidad para aquel personal que haya contribuido a lograr objetivos. Este sistema deberá ser bastante personalizado de tal manera que el resto de los empleados sepan exactamente de quienes se trata.

La administración general deberá ser apoyada por la gerencia de recursos humanos. Esta deberá estar en capacidad de apoyar el cambio, además debe considerar que será una herramienta estratégica para el logro del éxito organizacional. Actuar como facilitadores de los procesos de cambio, poseer capacidad para anticipar y actuar de manera pro-activa, es decir, mantener la visión de futuro requerida para anticipar los cambios, las destrezas y las habilidades, para planificar, administrar y evaluar las consecuencias de ellos.

#### 4. Conclusiones

La cultura mexicana puede asimilar cualquier enseñanza, técnica o herramienta de mejora, siempre y cuando llene las expectativas que por su naturaleza tiene, tales como el reconocimiento, el respeto, la solidaridad y su individualismo.

La cultura mexicana no es un obstáculo para la implementación de programas de mejora continua, la realidad es que, como cualquier otra cultura de otra parte del mundo, hay que aprenderla y saberla manejar (de acuerdo a sus fortalezas y debilidades), lo más importante dentro de la organización es el papel de la gerencia en la implementación, seguimiento y cumplimiento de los programas y estrategias seleccionados.

La gerencia es parte de esa misma cultura mexicana aún cuando algunos sean extranjeros; entonces, deberá aprenderla y manejarla, auto-analizarse, auto-eliminar lo negativo, y auto-

potenciar lo bueno de esa cultura. Estas acciones son básicas y primordiales para poder tomar el papel correcto de liderazgo dentro de la organización.

La originalidad de *una persona* se expresa a través del comportamiento y la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Cuando hay prácticas correctas dentro de la organización, siempre reflejarán que la cultura propuesta fue aprendida, y se visualizarán en cualquier área la creación y el fomento de sub-culturas con espíritu de aprendizaje y de mejora continua.

Modificar una cultura no es tarea fácil, implica un cambio paulatino y una transformación moderada y adecuada a las situaciones y percepciones actuales de los empleados y de las gerencias de la empresa, pero frente al actual proceso de cambio tan rápido, es necesario la modificación de ideales y valores. Además de que hay que considerar el cambio de cultura como un proceso continuo de aprendizaje.

La cultura no debe ser pensada como algo ajeno o fuera de los procesos productivos. La realidad cultural pertenece a la vida práctica y pragmática de todos los días y todas las horas del día, por lo que deberá ser considerada para el logro de una empresa exitosa y de calidad total.

## Bibliografía

Burke, W. Robertson. 1992. Desarrollo Organizacional: Investigación, teoría y práctica. México: Handbook.

Chiavenato Idalberto. 200). Administración en los nuevos tiempos. Colombia: McGraw-Hill.

Garzón Galindo, Armando. 1992. Gran Diccionario Enciclopedia Visual. Colombia: Carvajal, S.A.

Hamilton Cheryl. 1999. Communicating for Results. USA: Mc Graw-Hill.

Imai Masaaki. 1998. Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa. México: CECOSA.

Kinicki, Ángelo, Kreitner Robert. 2004. Comportamiento Organizacional. México: McGraw-Hill.

Kras Eva. 1998. Cultura Gerencial México-Estados Unidos. México: Analco.

Kras Eva. 1991. La administración mexicana en transición. México: Grupo Editorial Iberoamérica.

Mai Robert P. 1996. Pasajes Culturales. México: ASTD.

Martínez Luis Raúl. 1995. Administración Kaizen. México: ITEEE.

Olascoaga Ernesto. 200. La organización de alto desempeño. México: Visión Organizacional.

Rodríguez Estrada y Ramírez Buendía. 1992. Psicología del Mexicano en el trabajo. México: Mc Graw-Hill.

Robbins Stephen P. 2004. Comportamiento Organizacional. México: Pearson Prentice Hall.

