

Cultura de la Calidad Total en México

Antonio Barba Álvarez*



RESUMEN

El cambio organizacional implica un proceso de institucionalización en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos). El tránsito de la subjetivación a la objetivación, implica un proceso dividido en tres etapas: apropiación, interpretación y reapropiación.

En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total. Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización.

El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial.

La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento sustantivo de su calidad de vida.

Así, la institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales.

* Profesor Titular del Área Organización y Sociedad del Departamento de Economía de la Universidad Autónoma Metropolitana-Iztapalapa.

ABSTRACT

Organizational change implies an institutionalization process in which, within context pressures (technological change, legislation and market), an structural array transformation is developed in order to lead from conceptual to practical aspects. Transit from subjectivity to objectivity implies a process divided in three steps: appropriation, interpretation and reappropriation.

A late but ongoing institutionalization process is developing in Mexico on Total Quality. It may be interpreted that one of latecomer elements on Total Quality implementation is the patrimonial character in most of firm managers as an obstacle to modernization. TQ institutionalization process is irreversible due to modernity and flexibility needs as firms heads to be world market competitors. TQ also demands more worker's participation, training and commitment as well as a substantial betterment in his life quality.

Thus, TQ institutionalization in Mexican industry must be a reply to social, cultural and organizational conditions.

INTRODUCCIÓN

El cambio organizacional implica un proceso de institucionalización en el que, a partir de las presiones contextuales (cambio tecnológico, legislación y mercado), se desarrolla una transformación de los arreglos estructurales que va desde los aspectos conceptuales (subjetivos), hasta los aspectos prácticos (objetivos). El tránsito de la subjetivación a la objetivación, implica un proceso dividido en tres etapas: apropiación, interpretación y reapropiación.

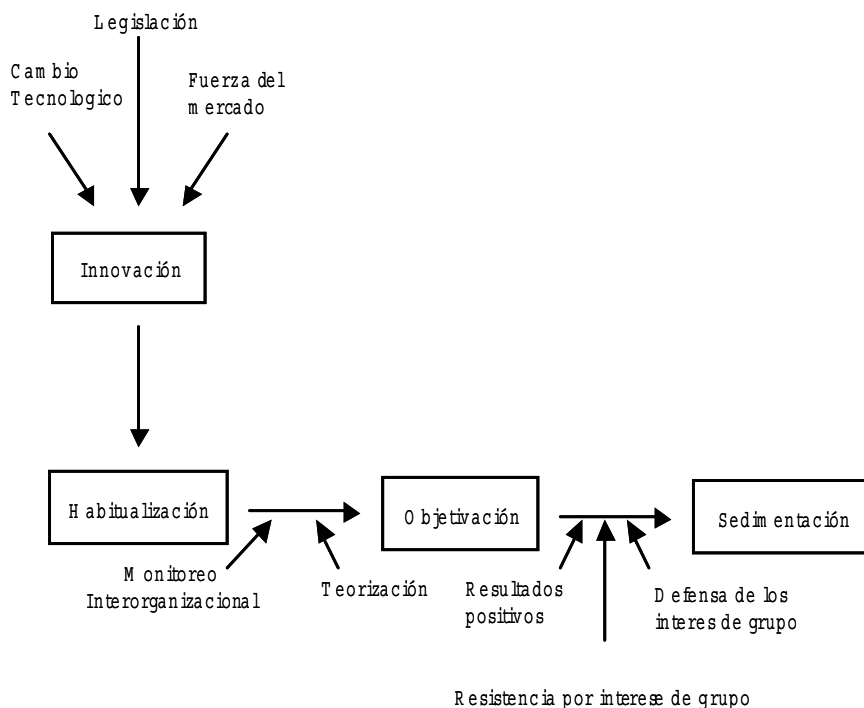
El resultado de la finalización del proceso de institucionalización es la Institución, que se define como una tipificación recíproca de la rutinización de las acciones de diversos tipos de actores. En esta definición, la acción rutinizada se refiere a los comportamientos que han sido desarrollados empíricamente y adoptados por un actor o conjunto de actores, con la finalidad de resolver problemas recurrentes. Esto implica un esfuerzo mínimo en la toma de decisiones como respuesta a un estímulo particular.

Para efectos de nuestro trabajo, recurriremos al estudio del proceso de institucionalización desde la perspectiva de Tolbert y Zucker (1996), quienes señalan que dicho proceso se sustenta en tres etapas: a) la habitualización, que es el desarrollo de patrones de comportamiento para la solución de problemas y

la asociación de esos comportamientos con estímulos particulares; b) la objetivación, que es el desarrollo de significados sociales compartidos y generales unidos a esos comportamientos, desarrollo que es necesario para el transplante de las acciones a contextos que van más allá de su punto de organización; y c) la sedimentación, que es el proceso a través del cual las acciones adquieren la calidad de exterioridad (ver figura 1)¹.

27

Figura 1. COMPONENTES DEL PROCESO DE INSTITUCIONALIZACIÓN



¹ La exterioridad se refiere al grado en el cual las tipificaciones son experimentadas como la posesión de una realidad en sí misma, una realidad que confronta lo individual como un hecho externo y coercivo (Tolbert y Zucker, 1996: 181).

Desde nuestra perspectiva, la internacionalización de los procesos de institucionalización en el ámbito de las organizaciones, tiende a profundizarse creando mecanismos que, siguiendo las etapas de este proceso, pretenden consolidar patrones específicos y particulares de un modelo de organización, que sea adecuado para su incorporación al proceso de globalización. Sin embargo, la internacionalización de los procesos de institucionalización, enfrenta las resistencias naturales propias de las culturas regionales y locales, lo que le otorga características particulares a los modelos de organización que resultan de estos procesos de institucionalización.

En este contexto, uno de los discursos más relevantes en el proceso de institucionalización de los nuevos modelos organizacionales se manifiesta a través de la cultura de la calidad total. La gran difusión de esta propuesta responde, en parte, al supuesto papel que jugó en el éxito competitivo de las organizaciones japonesas, en un primer momento y, posteriormente, en las norteamericanas y las europeas en las décadas de los ochenta y noventa, en un contexto de apertura económica y de globalización. A partir de ello, la adopción de esta propuesta se ha constituido en condición necesaria, aunque no suficiente, para todas aquellas organizaciones que pretenden sobrevivir y ser competitivas en un entorno cada vez más incierto. Sin embargo, las condiciones en las cuales se adopta esta propuesta son muy diferentes entre las naciones, las regiones y las localidades, ya que el discurso de la calidad total choca con las características específicas de cada entorno organizacional, produciendo una diversidad de resultados que no necesariamente se corresponden con los prometidos por este discurso.

El objetivo de este trabajo es analizar el proceso de

institucionalización de la calidad total en México, a partir del estudio de las características particulares del contexto organizacional, de la identidad cultural del management y de los mecanismos de institucionalización de la calidad total mediante la certificación nacional e internacional. Para alcanzar tal fin, en el primer apartado haremos un análisis comparativo de los aspectos tecnológicos, de mercado y organizacionales característicos de los modelos de empresa japonés, norteamericano y latinoamericano, considerados estos aspectos como las premisas sustantivas para la innovación organizacional. En el segundo apartado, revisaremos los principales postulados teóricos de la calidad total, destacando sus aspectos simbólicos, aproximándonos en términos de sus implicaciones de *apropiación* (habitualización) en el marco de las organizaciones. En el tercer apartado analizaremos el proceso de *interpretación* (objetivación) que pasa por el tamiz de las características interculturales del management mexicano. Por último, desarrollaremos un primer alcance del proceso de *reapropiación* (sedimentación) que se expresa, en primera instancia, con el diseño y adopción de los mecanismos locales de certificación orientados a la homologación de procesos organizacionales que den como resultado la calidad total.

1. LOS RETOS DE LA INNOVACIÓN ORGANIZACIONAL EN LAS EMPRESAS DE LATINOAMÉRICA: LOS PRIMEROS PASOS DE LA INSTITUCIONALIZACIÓN DE LA CALIDAD TOTAL

El entorno de las organizaciones en México y Latinoamérica se ha transformado aceleradamente durante los últimos veinte años. En el caso mexicano, entre las décadas de

los cincuenta y setenta, prevaleció la política del proteccionismo económico, que contribuyó al estancamiento de la incorporación de la nueva tecnología y de la administración en las empresas. En términos generales, la mayoría de las empresas podían sobrevivir en este contexto a pesar de la escasez de su eficiencia y eficacia. La mala administración en las empresas mexicanas responde a diversos factores entre los que destacan la protección aduanera y la corrupción interna. La protección aduanera estimulaba la existencia de mercados protegidos que evitaban la competencia lo que posibilitaba la presencia de empresas administradas deficientemente. En este contexto, la corrupción juega un papel fundamental en las deficiencias administrativas, ya que a través de ellas se logran mercados que funcionan independientemente del precio, de la calidad y de los períodos de entrega de los artículos (Castaings, 2000: 80-81).

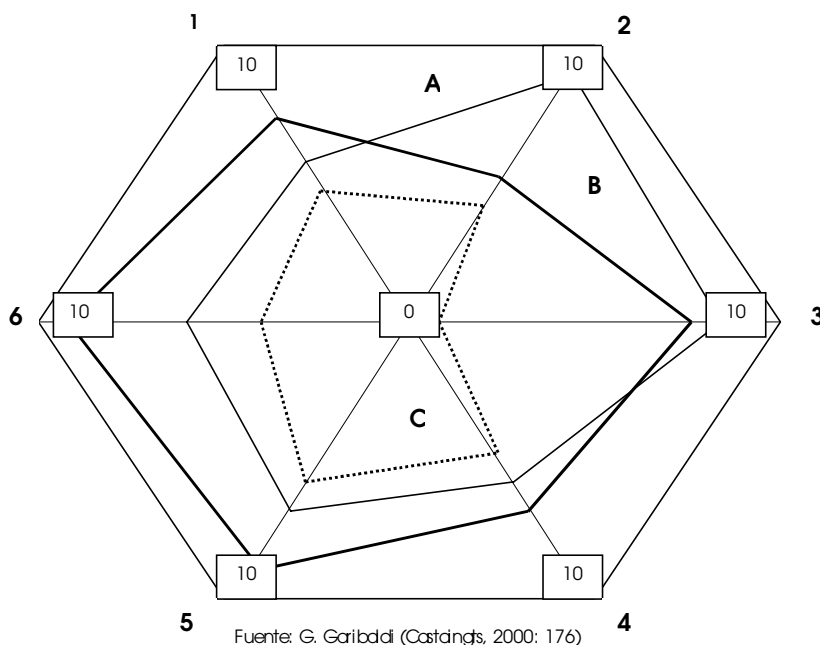
Sin embargo, a partir de la década de los ochenta, el contexto organizacional inicia una transformación radical caracterizada por la apertura comercial que se consolida, en el caso mexicano, con la firma del Tratado de Libre Comercio en 1994. El entorno organizacional en México y el resto de América Latina que se perfila en la década de los noventa, se caracteriza por la exigencia de una alta capacidad tecnológica y administrativa, como condición necesaria, pero no suficiente, para la conservación de la existencia de la mayoría de las organizaciones. "Una parte

importante de la caída del crecimiento en América Latina a partir de la apertura casi total de fronteras, provino del hecho de que sus empresas estaban mal preparadas desde el punto de vista administrativo." (Castaings, 2000: 174).

En la figura 2, se puede apreciar el perfil característico de la administración de las empresas japonesas, estadounidenses y latinoamericanas, a partir del cual se puede establecer su capacidad competitiva. Entre los aspectos más importantes de esta comparación, se pueden destacar:

29

Figura 2. CAPACIDADES COMPETITIVAS DE UNA EMPRESA



- | | |
|----------------------------|-------------------------------------|
| 1. Mercados | — Empresa de E. U. |
| 2. Producción y tecnología | — Empresa de Japón |
| 3. Investigación | Empresa local latinoamericana |
| 4. Finanzas | |
| 5. Personal | |
| 6. Organización | |

- a) Aunque la empresa C es la peor administrada, no es evidente cual sea la mejor administrada, si la A o la B.
- b) La ventaja tecnológica exclusivamente de una empresa, no implica necesariamente el dominio de la competencia frente a las demás. Véase, por ejemplo, el caso de las pequeñas empresas japonesas con tecnologías menos avanzadas que disponen de ventaja competitiva debido a su modelo de organización.
- c) La posición de C responde en parte a la imposición de precios de A.
- d) A pesar de la ineficiencia del manejo de los mercados de la empresa C, tiene la ventaja sobre las empresas extranjeras de encontrarse directamente en el mercado al que la competencia tiene que llegar. Esto le otorga su relación directa, conocimiento y relaciones políticas internas que las empresas extranjeras difícilmente pueden obtener.
- e) Para sostener la competencia con A, la empresa C tiene salarios bajos e incluso los puede reducir para mantener dicha competencia. Así, la empresa C le carga el costo de la competencia al trabajador.

Cabe señalar que una de las características culturales de la empresa mexicana es la corrupción, misma que se opone al principio de cooperación interorganizacional que es condición necesaria para la alta productividad y para la calidad total. En términos generales es un hecho que, por ejemplo, la corrupción junto con otras características culturales como el patrimonialismo, le han permitido a las empresas mexicanas establecer un contrapeso a sus desventajas frente a las otras empresas, lo que en parte

explica su supervivencia en un entorno altamente agresivo y cambiante. Más adelante analizaremos este problema.

2. ASPECTOS TEÓRICOS Y SIMBÓLICOS DE LA CALIDAD TOTAL

A pesar de las distinciones, las diversas orientaciones de la Calidad Total comparten una guía fundamental de conceptos. Diversos autores han tratado estos preceptos a través de una gran variedad de formas. Sin embargo, es posible hacer la distinción conceptual de estos preceptos agrupándolos en tres conjuntos básicos: a) enfocado a la satisfacción del consumidor; b) insistencia en el mejoramiento continuo; y c) considerar a la organización como un sistema total. En términos generales, se puede afirmar que la filosofía de la Calidad Total se refleja en estos preceptos básicos. Específicamente, el nivel común que apoya una amplia colección de aproximaciones a la CT, está basada en la noción de que las organizaciones pueden incrementar substantivamente su desempeño, si se reconoce que las expectativas del cliente probablemente son la base para el mejoramiento del desempeño organizacional y, por lo tanto, si una organización permanece competitiva, se necesita intentar alcanzar mejoramientos continuos concomitantemente en sus propios procesos y resultados.

Está claro que la profunda simplicidad de estos preceptos filosóficos, difícilmente conducirán a la organización a alguna parte. Así, los problemas necesitan ser dirigidos a través de soluciones, que van más allá de la caja de herramientas de la CT para cruzar fronteras, ya que considera a los distintos componentes de la organización, a sus proveedores y a sus clientes, como si fueran uno sólo, para alcanzar un mejoramiento continuo

de la calidad total. Visto de esta forma, los tres preceptos, satisfacción del cliente, mejoramiento continuo y una perspectiva de sistema integrado, son distinguibles unos de otros, pero el entramado tejido por ellos dan conjuntamente a la CT su fuerza. Analicemos a continuación cada uno de estos preceptos:

Satisfacción del cliente. Comúnmente, la CT es definida como el mejoramiento continuo de procesos empleados por todos en la organización, para encontrar más eficientemente las necesidades internas y externas de los clientes. De acuerdo con esta definición, cada miembro de la organización tiene un cliente. Esto implica que un punto crítico de una CT efectiva, es asegurar que cada uno de los sistemas de incentivos sea contablemente sostenido en términos de cliente interno o externo. Casi todas las aproximaciones de la calidad total requieren de una generación de objetivo base ("hechos") que puede ser utilizado sistemáticamente para mejorar los procesos de trabajo y los productos. En los programas de la CT, los hechos son generados a través del uso de una variedad de técnicas de análisis cuantitativo. Estas herramientas son usadas para facilitar el reconocimiento de las causas de varianza en la producción y en los procesos administrativos, y son prerequisite para tomar las acciones necesarias para reducir la varianza o los errores de acuerdo a la forma más efectiva para identificar las necesidades de los clientes. Las herramientas mencionadas en la literatura y utilizadas en la industria son numerosas e incluyen esas técnicas analíticas como las cartas de control de procesos estadísticos, despliegue de la función de la calidad, diseño experimental, diagramas de causa y efecto y las cartas de Pareto.

Mejoramiento continuo. El precepto de mejoramiento continuo expresa el deseo de los representantes de la CT de aumentar la confiabilidad y el control del desempeño ("hacerlo bien a la primera vez") y, simultáneamente, refleja la persecución del aumento del aprendizaje y la experimentación (aprendizaje continuo) de acuerdo a las organizaciones para continuar el desarrollo de nuevas habilidades y capacidades. En la práctica, la mayoría de los programas de calidad se centran en el incremento del desempeño organizacional a través del *mejoramiento continuo* de la calidad en el que hay un esfuerzo para descubrir y sistemáticamente reducir o eliminar fuentes de insatisfacción de los clientes (incluyendo los errores). La CT incorpora una extensa colección de datos, análisis y sistemas de retroalimentación que ayudan a mostrar y aislar problemas y dirigir la atención de los empleados hacia los problemas que han sido identificados.

Una aproximación típica es enfocarse en pequeñas áreas de problemas clave que son encontrados repetitivamente y que pueden ser analizados sistemáticamente. Dado que estos problemas son seleccionados para hacer rutinarios y de baja incertidumbre, a veces son reportados aumentos dramáticos en la eficiencia. Tales esfuerzos pueden ser totalmente efectivos para entender con claridad los problemas en los que está claro qué necesidades deben medirse y qué enfoque de acción correctiva podría aplicarse (por ejemplo, en los procesos de la producción automatizada el control de procesos estadísticos es utilizado para enfocarse en el adecuado establecimiento de indicadores clave).

La organización como sistema total. El enfoque típico de la CT sobre la organización como un sistema total, tiene un número de implicaciones que incluyen la incorporación

del individuo, considerado como una parte crítica del equipo para solucionar problemas, así como el reconocimiento de que la calidad aumentará la incorporación de un cambio cultural fundamental, hacia una evaluación honrada y para responder a las expectativas del cliente. En esencia, un enfoque sobre la organización, considerada como sistema total, sugiere problemas complejos de producción y de servicios, que no pueden ser resueltos con un simple paquete de soluciones, pero que a pesar de ello, requiere de una evaluación estricta de cómo la entrada a la cadena de producción puede contribuir al problema y a su solución.

El gran entusiasmo por el enfoque y por la difusión de estos preceptos fundamentales de la CT, ha distraído la atención de la dualidad inherente que subyace en los objetivos de la CT: el deseo de controlar y el deseo de aprender. De hecho, los primeros esfuerzos de calidad se refieren al *control de la calidad* que fue implantado específicamente para mejorar el control de la eficiencia de los procesos de manufacturación y para aumentar la "conformación de la calidad". Más tarde los esfuerzos de la calidad se expandieron estrictamente a las aproximaciones formales y orientadas a la medición del control de calidad para incorporar más resultados cualitativos, emergentes y sistemáticos que generalmente se reflejaban en los esfuerzos de la CT.

Más específicamente, el movimiento de la CT fue motivado en parte por el reconocimiento de que la aproximación al control de la calidad necesitaba adaptarse más que ignorarlo en el ámbito del sistema social dirigido a la investigación sobre las relaciones humanas y los sistemas sociotécnicos y, también, por el reconocimiento de que el saber y el aprendizaje eran mecanismos cruciales para

sostener una ventaja competitiva especialmente durante períodos de cambios rápidos. De esta manera, la CT se desarrolló como un medio para filtrar la responsabilidad del mejoramiento de la calidad, para todas las partes de la organización, de esta manera, la incorporación total del control de la calidad fue y es un producto final de estos procesos.

Con el énfasis en la satisfacción del cliente, el aprendizaje continuo y la organización como sistema total, el movimiento de la calidad pudo dar un paso gigantesco más allá de su perspicacia sobre el control de los procesos familiares y estables. Con la incorporación de nuevas perspicacias sobre el aprendizaje, la creación del saber y los procesos de innovación, el movimiento de la calidad pudo orientarse a la adaptabilidad potencial de la organización para cambiar ante circunstancias de incertidumbre.

Paradójicamente, este avance sustancial llevaba consigo la semilla oculta del problema comentado previamente: con la difusión de la CT, un enfoque miope sobre los axiomas comunes de la CT que, a través de la separación del control y del aprendizaje, fue para algunos ampliamente confuso en términos de la incapacidad para poder hacer la distinción entre estos objetivos elementales.

Así, se propone que un enfoque sobre estos preceptos fomentó un sentido prematuro de resolución, en el que los defensores de la CT rápidamente concluyeron, que el proceso de calidad no era sólo bueno entenderlo, sino que también podría ser conducido a través de un conjunto singular de principios. Como ya se mencionó, el problema con estos supuestos es que se ignoraron las incompatibilidades fundamentales en los principios y las prácticas asociadas con la prosecución del control y la prosecución del aprendizaje y, por lo tanto, se subestimó la importancia de

lograr un equilibrio que armonizara con los requerimientos situacionales

Calidad Total y Cambio Organizacional. A partir de la década de los noventa, el mundo de las organizaciones en lo general y de las empresas en lo particular, se vieron frente al desafío del cambio obligadas por las condiciones cambiantes del entorno. Algunos autores como Tuckman (1994), afirman que en la actualidad transitamos por la revolución de la calidad, período de cambio en el cual indudablemente se afecta todo tipo de negocios, empresas, personas y organizaciones.

Desde la perspectiva organizacional se desarrolla el concepto de Administración de la Calidad Total (*Total Quality Management TQM*) surge paralelamente con el *just-in-time* (JIT), con la finalidad de complementar este modo de organizarse. Por ello, en sus principios la Administración de la Calidad Total (ACT) se aplicaba en el sector industrial, principalmente en fábricas relacionadas con la producción de autos y equipos y materiales eléctricos. Sin embargo, con el paso del tiempo estos principios empezaron a alejarse de las actividades en las que se aplicaba el JIT y más adelante, la CT se empezó a implantar indiscriminadamente en sectores no necesariamente asociados con la manufactura como, por ejemplo, los servicios y la administración pública.

La CT no sólo posee una forma de conceptualizar la organización en términos postmodernos, sino que también se puede interpretar como una forma de legitimar las relaciones flexibles que exige el nuevo modo de organizar. Esto implica reconsiderar la introducción de la CT como una reconstrucción de la cultura alrededor y a partir de las relaciones de trabajo. En un intento por reconstruir la hegemonía en el lugar de trabajo, las metáforas del sentido común de la vida social y organizacional, han sido

desplegadas para modificar las relaciones subjetivas. Las imágenes jerárquicas de poder y control, han sido cambiadas por las del mercado y el intercambio y por las del cliente y el proveedor.

La introducción de la ACT implica un esfuerzo de la gerencia para modificar la cultura organizacional. La característica central de la ACT es la idea de que el cambio cultural está injertado en los primeros desarrollos teóricos y prácticos de la administración de la calidad. Se ha argumentado que el cambio cultural permite diferenciar la ACT del aseguramiento de calidad, así como del control total de la calidad. Está claro que la noción que unifica el esfuerzo organizacional y trasciende seccionalmente los intereses, es que todos pueden trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad desplegada está lejos de ser socialmente neutral.

Parte de la revolución de la calidad está enfocada a transformar las actitudes de la gente sobre su rol laboral. Esto implica el esfuerzo del individuo y del grupo organizacional a trascender la apropiación y la interpretación para trascender a la reapropiación de la calidad organizacional. Esta revolución está orientada a sustituir la jerarquía por la informalidad, aunque en realidad contribuye a la burocratización de los procesos. Tuckman señala:

“A pesar de que los roles están definidos burocráticamente dentro de una jerarquía, la ACT postula una cadena cliente-proveedor, conceptualizando un mercado alternativo para la organización moderna. La ACT puede ser introducida en asociación con los nuevos métodos de trabajo flexible tales como el JIT y el concepto de equipo (...), paralelamente a las diversas formas

de mercados internos. Esto no es, en sí mismo, un cambio inmediato de las relaciones, excepto al nivel de la subjetividad." (Tuckman, 1994)

En apariencia, una de las intenciones principales de la ACT es facilitar la transición de una forma de organización tradicional hacia una forma de organización postmoderna. En este contexto, pensamos que una de las principales contribuciones de la ACT a las organizaciones es facilitar el apoyo ideológico para hacer posible la flexibilidad y el compromiso que demandan las nuevas formas de organización. Todo ello en nombre de la calidad y del cambio cultural, que le permite hacer frente a las prácticas organizacionales tradicionales para dar paso a las postmodernas.

Sin embargo, en términos reales se puede afirmar que la ACT en el fondo contribuye a cambiar los esquemas tradicionales de las relaciones laborales, introduciendo nuevos elementos como la autonomía y el control de los trabajadores sobre su trabajo. Se crea la fantasía de una mayor libertad y enriquecimiento en el trabajo, una mayor participación de los trabajadores en las organizaciones ampliando los espacios de decisión sobre su trabajo y pareciera que se le devuelve al trabajador toda su capacidad creativa que el taylorismo y el fordismo les arrebataron. Por el contrario, se da una mayor apropiación de este proceso por parte de la élite dirigente.

La ACT actúa con más relevancia ideológica a nivel de la subjetividad de las relaciones entre trabajadores, administración y contexto (representado este último por los clientes y los proveedores). A través de esta subjetividad se establecen una gran cantidad de controles que han sido contruidos a partir de una cadena metafórica sobre la calidad.

Identidad distintiva de la ACT

Aunque algunas técnicas y conceptos de la ACT parecen tener orígenes similares, es necesario evitar la confusión en el sentido de que la práctica de la ACT, se reduce a los círculos de calidad. Tampoco hay que confundir la ACT con la versión japonesa del Control de la Calidad Total. Una primera razón es que la ACT se puede aplicar con frecuencia sin la presencia de los círculos de calidad. En términos generales, lo que diferencia a la ACT es el énfasis puesto en la creación de un cambio cultural, que aparece en el nivel de exhortación para adoptar, al menos, algún elemento de la cultura de trabajo japonés, que en la práctica oculta el llamado a las relaciones de mercado, con la cadena cliente-proveedor como una metáfora de mercado para reemplazar las ideas de la burocracia.

El proceso para establecer la ACT es casi un acto de conversión. El proceso inicial comienza a menudo en el nivel de la gerencia para establecer el "costo de calidad". Una práctica que parece haber sido originada por Crosby, es ahora ampliamente usada para establecer una suerte de ahorros que pueden ser hechos a través de "hazlo bien la primera vez" y también, "el costo de hacer las cosas incorrectas". Un estándar razonablemente calculado para los resultados de su aplicación, es el de ahorrar del 15% al 25% de la facturación de la manufactura y de 40% a 50% en los servicios, con la posibilidad de incrementarlos en el sector público.

Con la alta dirección convencida de la necesidad de establecer la Administración de la Calidad Total de los niveles superiores a los inferiores, dividen este proceso en dos etapas: 1) el establecimiento de una organización

adecuada para la ACT y la capacitación sobre la calidad; y 2) la conversión o convencimiento primero de los niveles de dirección y administrativos y después de los niveles operativos. Hay algunas variaciones en la forma como se aplica este programa en las diversas organizaciones. Esto depende, en gran medida, del enfoque de la ACT seleccionado y de los consultores contratados, pero no hay mucha diferencia entre ellos.

La ACT actúa para reforzar la jerarquía existente y para enfatizar en la importancia de los grupos o equipos de trabajo a los niveles inferiores. La "organización de calidad" a menudo replica la existencia de la jerarquía existente, para darle una nueva legitimidad al rol de la alta dirección. Para ello se requiere de una estructura modificada de la organización. Para el ápice estratégico de la jerarquía organizacional, se crea un comité de administración dirigido por el director o presidente y constituido por los jefes del nivel inferior inmediato. Cada miembro de este comité, exceptuando al director o presidente, formará su propio comité constituido por sus subordinados inmediatos. Después de esto, se forman los grupos denominados *equipos para el mejoramiento de la calidad*, que pueden ser permanentes o formados ad hoc con miembros y responsabilidades transfuncionales, con la finalidad de lograr mejoramientos específicos. En el nivel inferior, dirigido por un administrador pero incorporando trabajadores del nivel operativo, se agrupan en lo que se puede llamar círculos de calidad, aunque pueden recibir otros nombres como, por ejemplo, equipos de alto rendimiento, grupos de excelencia, grupos de calidad.

Con esto se refuerza la existencia de la jerarquía burocrática, ahora justificada como un colectivo cuyo objetivo central es alcanzar la calidad en todas sus

actividades. La introducción de la ACT, con frecuencia también es asociada con la incorporación de un nuevo estilo de organización y un repertorio de nuevas técnicas de administración como la reingeniería, learning organization, el benchmarking, el empowerment, el downsizing, por mencionar algunos. En estas circunstancias el rol de la ACT es reclamar el enriquecimiento de la fuerza de trabajo y ampliar la promoción de la flexibilidad del trabajo, a través de la externalización de los procedimientos del trabajo. Con el establecimiento de los estándares externalizados de trabajo, se facilita la recalificación de la fuerza de trabajo, por una parte, y por la otra, permite que sea vigilado por la administración y que sea entendido lo que se hace por los demás miembros del equipo.

Con la ACT, se introduce con frecuencia la auditoría del "costo de calidad" para evaluar la inspección de costos y reducir los desechos. El procedimiento más común para incorporar este concepto en las organizaciones, se inicia con la impartición de cursos de capacitación organizados, principalmente, por consultores. Estos cursos incluyen algunas herramientas estadísticas para el aseguramiento de calidad, en donde el principal énfasis es la identificación de los clientes internos. Un ejercicio inicial para estos cursos es identificar quiénes son los clientes más cercanos y el mismo ejercicio se aplica para los proveedores. Esta capacitación es en sí misma jerárquica, pues la alta dirección recibe cursos de mayor calidad que los niveles inferiores.

Los símbolos e íconos de esta conversión empiezan a emerger con artefactos como las placas que confirman la capacitación de la calidad, diplomas, bolígrafos, monedas, encendedores, medallas, gorras, escudos, por mencionar algunos. Todos ellos llevan un mensaje que hace alusión a la calidad. Estos son objetos representativos de una conversión

cultural que ha sido promovida, una conversión que con el tiempo, tiene casi los alcances de una conversión religiosa. La misión es esforzarse en la calidad y los medios es la aceptación de un plan conjunto. Para alcanzar este objetivo, tanto Deming como Crosby proponen catorce pasos.

El mensaje central es desarrollar una conciencia del cliente. Esto se hace deliberadamente, para sensibilizar a los individuos sobre la responsabilidad de sus tareas, en el marco complejo de la división del trabajo, y esto es igual tanto para los trabajadores como para los administradores que, por razones de sus tareas, nunca han tenido ni tendrán contacto con los clientes finales. Como se puede apreciar, en realidad no se construye un mercado interno, ni tampoco se realizan transacciones en la cadena interna de proveedores-clientes en la ACT. Este es un modo alternativo de conceptualizar un conjunto de relaciones en las organizaciones; la metáfora del mercado es introducida para contrarrestar los modelos burocráticos y el poder de la autoridad. El cliente no es el comprador de los bienes o servicios del proveedor, pero es definido como el siguiente proveedor de la cadena y así, sucesivamente, a través de la estructura de la organización. Para alcanzar este fin, una empresa debe organizarse a sí misma de manera tal, que los factores humanos, técnicos y administrativos que afectan la calidad, estén bajo control y que se produzcan consistentemente.

Así, la calidad adquiere un significado cargado de valor. Las bases cualitativas de los valores del mercado devienen de un esquema político y es fundamentalmente ideológico. En este sentido, la ACT se dirige hacia y refuerza una nueva forma de intentar la representación, no de las estructuras del mercado en sí mismas, sino del valor y los valores del mercado como un ideal. La calidad en sí misma

se vuelve un ícono atractivamente comercial para un creciente número de bienes y servicios. El cliente se convierte en una deidad, contemplada para identificar sus demandas y sus deseos. "Reunir los requerimientos del cliente es la definición de la calidad ofrecida y empleada." (Tuckman, 1994: 749).

Como se puede observar, bajo el manto de la Administración de la Calidad Total, se ha desarrollado un discurso que va más allá de la calidad, que argumenta que sólo hay un mercado alternativo para alcanzar la modernidad; así debe ocurrir en el sistema de la adecuación de las necesidades y de la cuantificación de la calidad, representada en términos organizacionales y que representa a la organización, como una cadena de clientes y proveedores. Lejos de ser una alternativa de la burocracia, la ACT extiende los procesos de burocratización, mientras que enfrenta algunas de sus disfunciones.

Algunas organizaciones que han adoptado las propuestas de la ACT, han consolidado estas creencias como si fuera una solución mágica, pero motivada por problemas de otra índole, haciéndoles percibir cosas diferentes respecto de los que es la ACT, tanto entre las organizaciones como internamente en cada una de ellas. La primera atracción se da con la promesa del ahorro de costos inmediato, a través de la disolución de la inspección con: "hacerlo bien la primera vez", con el servicio al cliente o con el control estadístico de proceso pero, como ya vimos, el mensaje implícito es la creencia en el mercado, al menos metafóricamente y en oposición a la alternativa de la burocracia tradicional, sólo con la mente puesta en alcanzar la calidad. Esto podría no ser una sorpresa bajo la metáfora del mercado y la crítica a la burocracia como una aparente antítesis. Desde la perspectiva del análisis organizacional y del estudio de las

nuevas formas de organización, se reconoce la existencia de una cultura informal del trabajo en el esquema burocrático. En el marco de las organizaciones postmodernas, con el rechazo de las estructuras formales y con la aparición del amplio concepto de cultura corporativa, se puede apreciar que, la misma formalidad está subsumida en la práctica cotidiana. Así, la existencia de la calidad total se subsume en la ambigüedad de la organización.

3. ANÁLISIS INTERCULTURAL E IDENTIDAD DEL ADMINISTRADOR EN MÉXICO: DEL PATRI-MONIALISMO TRADICIONAL AL PATRIMONIALISMO MODERNIZADOR

Desde la perspectiva de Tuckman (1994: 730), la introducción de la ACT aparece como el reverso del estilo del gerente agresivo (*macho management*) de finales de los setenta y principios de los ochenta, en el que los altos y crecientes niveles de desempleo facilitaron el regreso a las prerrogativas gerenciales, a expensas de los trabajadores organizados y de algunos de sus intentos para alcanzar el consenso organizacional. Mientras que este estilo agresivo parece haber sido parcial y alejado de un fenómeno coherente ligado a una rigurosa reestructuración corporativa en la recesión de este período, el intento de un nuevo consenso organizacional, representó un llamado más universal y articulado, con un nuevo sentido común de la cultura del trabajo.

Como es sabido, la *cultura laboral* ha sido uno de los temas más importantes desarrollados en la actualidad en los campos de la sociología, la antropología y en los estudios organizacionales, entre otros. La emergencia de este enfoque parece estar ligado con la crisis económica

generalizada en el mundo occidental en la década de los setenta, donde uno de los efectos gerenciales más claros, fue el intento de reconquistar la cultura de la autoridad en el ámbito del trabajo, particularmente en el marco de la emergencia del ascenso industrial y económico de Japón en la década de los setenta. Esto estimuló un creciente interés por la aplicación de las aproximaciones antropológica y estructural funcionalista en el estudio de las normas, valores, creencias y ritos en las organizaciones, así como los estilos de liderazgo considerado como un factor importante para la creación de un sólido clima cultural. Relacionado con estas tendencias, además se desarrollaron nociones gerenciales orientadas a fortalecer la construcción de culturas organizacionales apropiadas a los nuevos retos que les imponía el entorno.

Una de las características principales de la literatura sobre la ACT se concentra en la idea del cambio cultural insertado tempranamente en la teoría y la práctica de la administración de la calidad. Se argumentaba, como ya lo señalamos, que el cambio cultural establecía la diferencia entre el Aseguramiento de Calidad y la Administración de la Calidad total. Un intento claro de construir un conjunto unitario de creencias y valores corporativas es el desarrollo de las "misiones declaradas", aunque aquí el concepto de calidad sirva para el mismo rol. La noción de que el esfuerzo organizacional unifica y trasciende los intereses seccionales es que todos podrían trabajar juntos para alcanzar la calidad, aunque la noción de calidad se presenta como socialmente neutral.

Como se puede observar, lo importante para la Administración de la Calidad Total, que contribuye a consolidar su establecimiento pleno en las organizaciones, a partir de la segunda mitad de los ochenta y que demarca

su posición, desde el principio de su origen con el aseguramiento de calidad, es la insistencia en la necesidad de impulsar el cambio cultural. Mientras que en términos de la cultura corporativa existe una gran diversidad de orientaciones y enfoques que la hacen más confusa, el cambio cultural, por sí mismo, es rico en arte, íconos y símbolos. Las intenciones de la ACT, desde la perspectiva de la cultura, se centran en el cambio de la actitud de los administradores y trabajadores con respecto al control de calidad, convenciéndolos para que asuman la responsabilidad de hacerlo. Los defensores de la ACT, como Crosby, Lamb y otros (Tuckman, 1994), consideran esta propuesta como revolucionaria:

“La ‘Revolución Industrial’ tuvo lugar en el siglo pasado. Posiblemente, la ‘Revolución de las Computadoras’ pasó a principios de 1980s. Pero ahora estamos, sin duda, en medio de la ‘Revolución de la Calidad’, un período de cambio que afecta a todo tipo de negocios, empresas, organizaciones y personas. Para algunas empresas el mejoramiento continuo de la calidad y la reducción de costos son esenciales si esto es para permanecer en el negocio...” (Tuckman, 1994: 735)

Como ya sabemos, a partir de la década de los ochenta, nuestro país se ha inscrito en un proceso de modernización creciente. Entre los efectos de este proceso se puede notar un cambio cualitativo en la mayoría de las organizaciones como premisa para su sobrevivencia. El administrador no puede ser ajeno a estos cambios, más aún cuando las nuevas formas de organización exigen una mayor autonomía individual y grupal que demanda un nuevo estilo de administración.

Sin embargo, debemos ser muy cuidadosos al analizar las características culturales del administrador en el país así como las raíces culturales que le han otorgado un perfil propio, con la finalidad de comprender las particularidades de su identidad. En este sentido, es importante tomar en cuenta que un estilo de administración exitoso en un país, por ejemplo Estados Unidos, no necesariamente responde a las necesidades de las empresas de nuestro país ni tampoco implica que se obtendrían los mismos resultados que en el país de procedencia.

Este problema de diferencia de estilos de liderazgo a partir de la especificidad sociocultural ya ha sido tratado con rigor por algunos autores contemporáneos. Para ilustrar las grandes diferencias que se pueden encontrar entre los estilos de liderazgo, expresadas a través de los gerentes, presentamos a continuación un cuadro comparativo elaborado por Mills y Helms² (ver cuadro 1).

² Mills, Albert J. y Jean C. Helms Hatfield (1998), “Del imperialismo a la globalización: la internacionalización y el libro de texto de administración”, en Clegg, Stewart R., et. al. (comps.), *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana, México.

Cuadro 1.
Características y creencias de los gerentes americanos y sus homólogos en otros países

<i>Gerente americano</i>	<i>Gerentes en otros países</i>
<ul style="list-style-type: none"> ◆ Autodeterminación ◆ Se plantean metas realistas ◆ Consiguen sus objetivos por medio de trabajo arduo ◆ Siente la obligación ética de cumplir con sus compromisos ◆ El tiempo es crucial para su desempeño ◆ La empresa es su compromiso más importante ◆ Toda su atención está en la empresa ◆ Se sujeta a la normatividad de la empresa ◆ Para la contratación de personal se enfoca en el "mejor hombre" para realizar el trabajo ◆ Despide a los "ineficientes" ◆ Tiene amplias posibilidades de movilidad ◆ Es libre de moverse en línea horizontal ◆ Partidario de la igualdad ◆ La toma de decisiones es racional ◆ Franco y abierto ◆ Ambicioso ◆ Tiene respeto por cualquier clase de trabajo ◆ Se muestra abierto al cambio ◆ Le preocupan los resultados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se dejan llevar por ideas místicas o por el fanatismo (por ejemplo, algunos países musulmanes) ◆ Tienden a fantasear ◆ Consiguen sus objetivos por medio de favores ◆ Compromiso inconsistente ◆ Actitud más relajada frente al factor tiempo ("Es parte del encanto de nuestros amigos latinoamericanos") ◆ La familia extendida es su compromiso más importante ◆ En ocasiones acepta el soborno ◆ Hay una falta de respeto por las normas formales (por ejemplo, los Árabes) ◆ Se vale del nepotismo para contratar personal ◆ La familia y los vínculos personales y políticos influyen para que mantenga a ciertos empleados ◆ Tiene restricciones de clase y otras consideraciones no vinculadas al trabajo ◆ Su lealtad es para una sola compañía (por ejemplo, Japón) ◆ Despreocupación en relación con el principio de igualdad ◆ Las decisiones las toma irreflexiva y emocionalmente ◆ Cortés pero tramposo (por ejemplo, en las culturas del lejano oriente) ◆ Falta de ambición ◆ No acepta ningún trabajo que esté "por debajo de su dignidad" ◆ Opone resistencia al cambio ◆ Le preocupan las apariencias (por ejemplo, Latinoamérica)

Analicemos brevemente algunos aspectos culturales del entorno mexicano a partir de la década de los setenta. En el caso de México se han realizado estudios serios sobre las características culturales, en términos de los tipos de dominación, del entorno del México contemporáneo. Destaca, por ejemplo, el excelente trabajo de Gina Zabudovsky (1993) sobre las características patrimonialistas de nuestra sociedad, del cual retomaremos algunos conceptos.

La conceptualización de la dominación patrimonial se construye en *oposición* a la feudal y *desde* la burocracia. El patrimonialismo se caracteriza por una amplia esfera de arbitrariedad y por la consecuente inestabilidad. En esta forma de dominación, los dirigentes otorgan derechos a los dirigidos a cambio de servicios militares y administrativos en una especie de extensión de autoridad patriarcal. Las relaciones de subordinación en el Estado patrimonial se sustentan en la *piEDAD*, a través de la cual se asegura la disciplina incondicional, que es la obligación de status más importante de la burocracia. La legitimidad del patrimonialismo se mantiene por la tradición y la capacidad de los grupos dirigentes para presentarse como portadores de una ética caritativa que se desarrolla a partir de la política de bienestar del Estado. La *leyenda burocrático-patrimonial* común del *Estado de bienestar* es el sello de la caridad real (Zabudovsky, 1993: 26-27).

En el caso mexicano, la definición del carácter patrimonial del régimen actual enfatiza fundamentalmente la concentración del poder en el ejecutivo. El paternalismo del Estado Mexicano hace que éste se

presente bajo el ideal de "el padre del pueblo" (figura que bien se puede aplicar a un buen número de empresarios y funcionarios mexicanos) y por eso puede ser el sostén de una "política social específica. La estructura del país puede ser considerada patrimonialista porque los diferentes grupos (obreros, campesinos, sindicatos, asociaciones de profesionales y académicos, entre otros), se relacionan principalmente a través de la organización "administrativa" jerárquica del gobierno central (la interrelación "horizontal" de los distintos grupos es poco frecuente). La mayoría de los conflictos regionales y estatales demandan la intervención del poder presidencial para su resolución (Zabudovsky, 1993: 174).

El término weberiano de patrimonialismo se ha empleado también como apoyo a los análisis sobre la corrupción en México. Zaid sugiere que "...la corrupción es algo que antecedió y subsiste frente a los nuevos ideales de racionalidad administrativa" (Zabudovsky, 1993:174). En este sentido, la corrupción puede ser vista como un residuo patrimonialista que brota en cuanto se impone la racionalidad burocrática. "El patrimonialismo (la propiedad privada de las funciones públicas) puede modernizarse eliminando todo lo privado y personal del poder oficial (que es el ideal burocrático) o mercantilizándolo la buena voluntad privada de quienes tienen poderes oficiales (que es el caso de la mordida)." (Zaid citado por Zabudovsky, 1993: 175).

Se puede afirmar que entre los signos del derrumbamiento del patrimonialismo en el Estado mexicano se puede mencionar el de su incapacidad para proporcionar bienes y servicios para promover el bienestar social de la población, mediante relaciones patrimoniales y

clientelistas. En consecuencia, ya no es posible obtener la obediencia de la población, la figura del presidente ya no es considerada como el padre protector del pueblo. Esto explica en parte la crisis de las elecciones del 6 de julio de 1988 y la caída del partido oficial en julio de 2000.

“Por otra parte, el proceso de modernización política del país - y la consecuente superación de actitudes patrimonialistas - muchas veces es contrario a los intereses de aquellos funcionarios que dicen defenderla. A pesar de que por su formación profesional especializada, por sus proyectos económicos y por sus discursos, los miembros del gabinete han sido considerados como representantes de una nueva tecnocracia que tiende a desplazar a los viejos estamentos burocráticos, en realidad en muchos sentidos aún actúa como una tecnocracia patrimonial que persiste en el ejercicio de su función administrativa defendiendo los privilegios obtenidos por la centralización y el autoritarismo del sistema.” (Zabludovsky, 1993: 177).

De acuerdo con Zabludovsky, el derrumbamiento del patrimonialismo mexicano exigirá cambios significativos en dos de las esferas básicas que lo han caracterizado: la relación subordinada de los otros poderes - específicamente el judicial- al ejecutivo y la estructura del cuerpo de funcionarios que debiera regirse por su eficiencia y profesionalismo más que por la lealtad incondicional al líder.

“La regresión a una nueva forma de neopatrimonialismo sólo podrá evitarse mediante la defensa del formalismo legal frente a las demandas morales, utilitarias y

tecnológicas con la consecuente transformación de las relaciones entre ética, legalidad y política.” (Zabludovsky, 1993: 178).

Por otro lado, a principios de la década de los noventa, Eva Kras realiza un estudio sobre las particularidades de los valores culturales de las pequeñas y medianas empresas y de los gerentes en México. Descubre que uno de los problemas principales de la administración en el país es el excesivo conservadurismo de las estructuras organizacionales, que se refleja en el ejercicio de una administración tradicional y una resistencia “natural” al cambio.

Como resultado de este estudio, Kras elabora un análisis comparativo entre la administración tradicional y la moderna en México. Es importante señalar que, entre los extremos presentados por la autora, hay una gran variedad de matices que expresan la complejidad de la problemática organizacional en nuestro país y que no están considerados en su estudio.

Sin embargo, pensamos, el trabajo de Kras es útil didácticamente para tener una noción aproximada de las características de la administración en México, y en este sentido, nos puede ayudar a definir el estilo de liderazgo adecuado para entender y mejorar el comportamiento organizacional. En el cuadro 2, presentamos un resumen comparativo de las particularidades de la administración tradicional y la moderna, tomando como base los datos que aporta este estudio.

Cuadro 2. Administración tradicional y administración moderna en México

	Administración tradicional en México	Administración moderna en México
Planeación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Objetivos a corto plazo, en la mente del dueño, raramente se logran, sin discusión con los empleados, sólo obedecen 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Planeación en equipo y documentado, objetivos a corto, mediano y largo plazo, poca flexibilidad y temor
Organización y delegación	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Delegación por áreas aunque la autoridad está centralizada en el dueño, línea directa entre cada gerente y el director 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Integración del nivel directivo con el administrativo, el directivo facilita y guía la toma de decisiones
Control y seguimiento	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El dueño rara vez verifica las tareas que delega, la supervisión puede ser interpretada como amenaza para los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El gerente asume responsabilidad de su equipo, por lo mismo hace el seguimiento de las tareas y busca la máxima capacidad de la gente
Evaluación del gerente subordinado	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se evalúa la lealtad, disposición y obediencia, la iniciativa es sancionada 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Evaluación por resultados de acuerdo al nivel de responsabilidad
Promoción del gerente subordinado	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Patrones de promoción: a) ser familiar o amigo; b) mediante influencia; c) lealtad, devoción y desempeño desde la óptica del superior 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ De acuerdo a las necesidades de la empresa y las metas personales
Capacitación y desarrollo	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas de capacitación obligatorios por ley 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Capacitación como inversión para la empresa, más que por obligación
Administración media	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Basada en la creencia de "dar órdenes", transmisión discreta del jefe de sus conocimientos e información 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ La capacitación es considerada como privilegio por el gerente
Trabajadores	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El trabajador más hábil entrena al novato o menos hábil, con tendencia a la capacitación externa 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Programas intensivos de capacitación para los novatos y programas permanentes para los demás
Responsabilidades interdepartamentales	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Las áreas o departamentos tienden a constituirse en pequeños feudos 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El gerente es un miembro del equipo, no culpa a los demás de los problemas
Relación con el superior	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Respeto, miedo y admiración por el jefe 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Confianza y compromiso con el jefe
Actitud del gerente hacia el puesto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Se considera que el puesto otorga estatus, privilegios y poder, se busca conservar el prestigio 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El puesto es visto como reto, el gerente trabaja más y es más puntual que su equipo, sin privilegios
Actitud del gerente hacia el cambio	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Resistencia tradicional al cambio 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Busca el cambio para mejorar o innovar
Actitud del gerente hacia el conflicto	<ul style="list-style-type: none"> ◆ En el conflicto el subordinado pierde, difícilmente se reconocen las contribuciones del subordinado 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El conflicto es considerado como oportunidad colectiva para conocer a fondo el problema

Cuadro elaborado por Antonio Barba con datos de Kras, Eva (1991)

4. ALGUNOS ALCANCES DE LA CERTIFICACIÓN EN MÉXICO: LA LUCHA POR LA REAPROPIACIÓN

Lo que se ha encontrado en el sentido gerencial no es menor a las creencias religiosas más profundas. Difundido con el misticismo oriental, se ofrece reunir los requerimientos del cliente con una dramática reducción de costos a través de la obra propuesta por Crosby *Quality is Free: The Art of Making Quality Certain* (1979). Aquí, la ideología y la práctica de la ACT se plantea como un ataque directo sobre la cultura y las prácticas tradicionales del trabajo. Su aplicación se ha generalizado en la base de la industria manufacturera para ser crecientemente adoptada a los sectores de servicios y de la administración pública. La ACT ofrece un apoyo ideológico para complementar los sistemas del mercado interno incorporado al ámbito organizacional.

La introducción de la ACT, además de facilitar el cambio organizacional, permite el rompimiento del rol de la demarcación laboral, aumentando el desarrollo de una división del trabajo más flexible. Esta contribución particular al repertorio general del cambio organizacional, no constituye en sí misma las relaciones internas de mercado, sino que crea una forma particular de relaciones organizacionales como si fueran relaciones de mercado. De ahí que el concepto de *calidad* es una forma de metáfora para el mercado. Por lo tanto, esto permite una articulación importante entre la nueva ideología, la crítica a la burocracia y el costo de los servicios y la reestructuración que va más allá de las presiones privatizadoras que se sugieren sutilmente, por ejemplo, que el servicio público desde la perspectiva de la calidad, puede verse como un negocio de la esfera de lo privado.

Parte de la propuesta de la ACT sugiere, igualmente para la administración privada y para el gobierno, que se separen las cuestiones de la calidad de la localización de los recursos. Esto podría, sostienen los defensores de esta postura, generar considerables ahorros si todos los trabajos siempre fueran “hechos bien a la primera vez y todas las veces”.

Desde una perspectiva crítica de la burocracia, la ACT también se articula con una transición más general a la postmodernidad organizacional. Sin embargo, como la misma postmodernidad, la ACT trasciende críticamente los límites de la organización moderna, para retornar a formas premodernas. De esto resulta una ideología gerencial, que articula un apoyo de subcontratación para los sistemas interno y externo, aunque se extingue por el patrón de la modernidad, expresado en la rigidez de los estándares taylorista y fordista. Aparece, por una parte, el apoyo del empowerment de trabajadores individuales y de los grupos autónomos, que trascienden la demarcación del trabajo tradicional de habilidad y función. Mientras que, por la otra, queda una clara articulación de los procesos de trabajo a través de estándares y procedimientos y sus articulaciones con los estándares de calidad más conocidos como el BS5750 y el ISO9000.

De este modo, se presenta la variable rígidamente crítica de los roles burocráticos, definidos a través del establecimiento de procedimientos, que están centralmente afectados con la construcción de dichos roles. El desarrollo de los métodos de aseguramiento de calidad, específicamente como la aplicación de los estándares de calidad ya mencionados como BS5750 y el ISO9000, requieren de tareas para ser documentados, a través de la separación de las tareas individuales, por un lado y de los

roles particulares, por el otro. Esto ejemplifica la gran despersonalización de los roles que están en el corazón de la burocracia. Sin embargo, la contribución distintiva de la ACT es proveer de apoyo ideológico a estos procesos en el nombre de la "calidad" y a través del cambio cultural para enfrentar las prácticas tradicionales.

Por lo tanto, la ACT puede ser considerada como representante de un *proyecto hegemónico*, que comienza de una noción relativamente improbable que podría estar relacionada con el mejoramiento de calidad (Tuckman, 1994: 738). Sin embargo, esta afirmación se vuelve un esquema ideológico de la responsabilidad individual en una relación de mercado tanto entre los individuos de la organización como entre clientes y proveedores, apuntalados en la jerarquía organizacional con una nueva legitimidad. En este sentido, no hay una introducción de conjuntos de relaciones de mercado reales, ni tampoco de cambios cuantitativos reales, en el modo de intercambio entre participantes en las relaciones organizacionales. No hay una transacción inmediata entre estos clientes y proveedores en la cadena.

Tampoco hay lubricación entre los roces del mercado, excepto en los niveles más subjetivos y las relaciones de mercado, presentadas para algunos que pueden alcanzar el resultado deseado: calidad.

A pesar de las barreras culturales expresadas, por ejemplo, en el patrimonialismo, la reapropiación o la sedimentación del proceso de institucionalización sigue su curso. Una de las expresiones más claras de esta última etapa de institucionalización se encuentra en la reglamentación de la certificación de la calidad instituida oficialmente. Sin embargo, las evidencias nos muestran que lo único que se ha creado es una ilusión. Se tiene que tomar en cuenta que la mayoría de las empresas son micro y pequeñas, como lo muestran las siguientes cifras. De un total de 2,187,427 empresas registradas, 1,738,877 son micros y 310,336 son pequeñas, es decir, poco menos del 90% de las empresas nacionales. El resto de las empresas, se distribuyen entre las medianas (108,540) y las grandes (29,674), que son un poco más del 10% de la totalidad de las empresas en México (ver tabla 1)³.

Tabla 1. DISTRIBUCIÓN DE EMPRESAS POR SECTORES Y TAMAÑO

SECTORES TAMAÑO	MINERÍA	MANUFACTURA	COMERCIO	SERVICIOS FINANCIEROS	SERVICIOS NO FINANCIEROS	TOTAL
MICRO	2,198	243,107	991,158	20,812	481,602	1,738,877
PEQUEÑA	549	16,831	155,594	5,726	131,636	310,336
MEDIANA	67	3,204	50,460	2,356	52,453	108,540
GRANDE	55	2,285	12,972	522	13,840	29,674
TOTAL	2,869	265,427	1,210,184	29,416	679,531	2,187,427

Fuente: COPARMEX/BDA, 1998: 27

³ Es importante advertir al lector que va a encontrar variaciones entre las cifras que se manejan, esto se debe a que provienen de fuentes distintas. Sin embargo, nos proporcionan una idea aproximada en cuanto al análisis que se elabora.

En términos generales, se puede confirmar, basándose en las estadísticas, que con relación al número total de empresas nacionales registradas, sólo una porción muy pequeña de ellas está certificada. El número de empresas certificadas tanto bajo el esquema nacional como el extranjero que, hasta el año 2000, se habían registrado como empresas certificadas es un total de 1,627. Es decir, menos de 0.1 % de las empresas nacionales. Cabe destacar que la mayoría de las empresas registradas, se certificó durante los últimos 4 años. (ver tabla 2)

Tabla 2. EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL Y EXTRANJERO

AÑO	EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL	EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA EXTRANJERO	TOTAL
1992	0	1	1
1993	0	0	0
1994	0	5	5
1995	2	31	33
1996	16	98	114
1997	145	343	488
1998	254	285	539
1999	383	14	397
2000	50	0	50
TOTAL	850	777	1,627

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Por lo tanto, se puede interpretar que la mayoría de las empresas representadas por las micro y pequeñas, difícilmente pueden acceder a recursos económicos para aplicar sistemas de calidad. Por otra parte, también se puede pensar que tienen menos posibilidades para aventurarse en un proceso de certificación. Como se puede observar en la tabla 3, hay sólo 94 micro empresas y 194 empresas pequeñas certificadas, frente a 232 empresas medianas y 330 grandes empresas certificadas bajo esquema nacional.

Tabla 3. TAMAÑO DE LAS EMPRESAS NACIONALES CERTIFICADAS

EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO ESQUEMA NACIONAL	
TAMAÑO	TOTAL
GRANDE	330
MEDIANA	232
PEQUEÑA	194
MICRO	94

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Si comparamos la cantidad de empresas nacionales certificadas con las de otros países, podemos constatar la pobreza de certificaciones en México. Según estadísticas, hasta el año de 1995, México tenía 215 empresas certificadas, frente a 52,591 del Reino Unido, 10,236 de Alemania, 8,762 de Estados Unidos, 5,535 de Francia, 3,762 de Japón, por mencionar algunos ejemplos.

Tabla 4. NÚMERO DE EMPRESAS CON CERTIFICACIÓN DE CALIDAD ISO 9000

PAÍS	1993	1994	1995
Reino Unido	18,577	36,832	52,591
Alemania	790	3,470	10,236
Francia	1,049	3,359	5,535
Holanda	716	2,718	5,284
Italia	188	2,008	4,814
España	43	586	1,492
Estados Unidos	893	3,960	8,762
Japón	166	1,060	3,762
Brasil	19	348	932
México	16	85	215
Venezuela	1	2	56
Chile	-	3	15

(Fuente: Montaña, 2000: 45)

Por último, en la tabla 5 se puede apreciar la distribución de certificación bajo las normas nacional y extranjera, donde se puede interpretar que hay mayor interés o facilidad para certificarse bajo normas nacionales que extranjeras.

Tabla 5. EMPRESAS CERTIFICADAS BAJO NORMAS NACIONALES Y EXTRANJERAS

NORMA NACIONAL	TOTAL	NORMA EXTRANJERA	TOTAL
ISO 14001	30	ISO 14001	23
NMX-CC-003:1995/ISO 9001: 1994	95	ISO 9001: 1994	126
NMX-CC-004:1995/ISO 9002: 1994	690	ISO 9002: 1994	273
NMX-CC-005:1995/ISO 9003: 1994	5	QS 9000	347
QS 9000	26	VDA 6	1
VDA 6	4		

Fuente: SECOFI, DGN, 2000

Como ya señalamos, el proceso de institucionalización de la calidad total expresada a través de la certificación bajo esquemas tanto nacionales como internacionales, es una ilusión si lo contrastamos con el avance que hay en la certificación de las empresas de los países industrializados. Sin embargo, los procesos de globalización e internacionalización obligan a las empresas nacionales a buscar, como medida de supervivencia, la certificación.

ALGUNAS CONCLUSIONES

❖ En México se está desarrollando un proceso de institucionalización tardía, pero ascendente, de la calidad total

❖ Se puede interpretar que uno de los elementos retardatarios de la implantación de la calidad total, es el carácter patrimonialista de la dirección de la mayoría de las empresas, que obstaculiza su modernización.

❖ El proceso de la institucionalización de la calidad total es irreversible, debido a la necesidad de modernizar y flexibilizar las empresas para ser competitivas en el mercado mundial

❖ La calidad total exige una mayor participación, capacitación y compromiso de los trabajadores, así como un mejoramiento substantivo de su calidad de vida.

❖ La institucionalización de la calidad total en las empresas mexicanas debe responder a sus propias condiciones sociales, culturales y organizacionales

BIBLIOGRAFÍA

- Castaingts Teillery, Juan 2000, *Los sistemas comerciales y monetarios en la triada excluyente. Un punto de vista latinoamericano*, UAM-Plaza y Valdés, México.
- COPARMEX/BDA 1998, *El fenómeno de la clase media empresarial en estadísticas*, COPARMEX/BDA, México.
- Kras, Eva (1991), *La administración mexicana en transición*, Grupo Editorial Iberoamérica, México.
- Mills, Albert J. y Jean C. Helms Hatfield (1998), "Del imperialismo a la globalización: la internacionalización y el libro de texto de administración", en Clegg, Stewart R., et al (comps.), *Administración global: tensiones entre universalismo teórico y realidades locales*, Universidad Autónoma Metropolitana, México, pp. 61-112
- Montaña, 2000, "Diversidad y similitud orgs...", Rev. Iztapalapa, no. 48, pp. 34-52.
- Tolbert, Pamela S. y Lynne G. Zucker 1996, "The Institutionalization of Institutional Theory" en Clegg, Stewart R., Cynthia Hardy y Walter R. Nord *Handbook of Organization Studies*, Sage, 1996, pp. 175-190.
- Tuckman, Alan (1994), "The Yellow Brick Road: Total Quality Management and the Rest....", en *Organization Studies*, Vol. 15, No. 5, pp. 727-
- Zabudovsky Kuper, Gina 1993, *Patrimonialismo y modernización. Poder y dominación en la sociología del Oriente de Max Weber*, Col Sociología, UNAM-Fondo de Cultura Económica, México.

