



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA METROPOLITANA
DIVISIÓN CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA

TÍTULO

LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO, EN LA MEDIANA EMPRESA

NOMBRE DEL ALUMNO

LUNA ARTEAGA ADRIAN GABINO

TESINA QUE PRESENTA PARA OBTENER EL GRADO DE
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

ASESOR DR. ALFREDO ROSAS ARCEO

5 DE DICIEMBRE DE 2002

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	2
1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN	
1.1 Objetivo de la investigación.....	4
1.2 Preguntas de investigación.....	4
1.3 Planteamiento del problema.....	4
1.4 Justificación del tema.....	4
1.5 Hipótesis.....	5
1.6 Marco teórico y Marco histórico.....	5
2 CALIDAD TOTAL	
2.1 Importancia de la calidad.....	11
2.2 Evolución de la calidad.....	12
2.3 La calidad total en México.....	17
2.4 Círculos de calidad.....	21
2.5 La norma ISO 9000.....	26
2.5.1 Las normas principales de la serie ISO 9000:2000	29
3 CULTURA ORGANIZACIONAL	
3.1 Cultura organizacional	32
3.1.1 Características de la cultura organizacional en México.....	35
3.2 Cambio organizacional.....	36
3.3 Resistencia al cambio.....	40
4 LIDERAZGO	
4.1 El liderazgo en México.....	46
4.2 Perfiles de un líder.....	51
4.3 Valores humanos relacionistas.....	56
5 INVESTIGACIÓN DE CAMPO.....	60
CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES	77
BIBLIOGRAFÍA	79

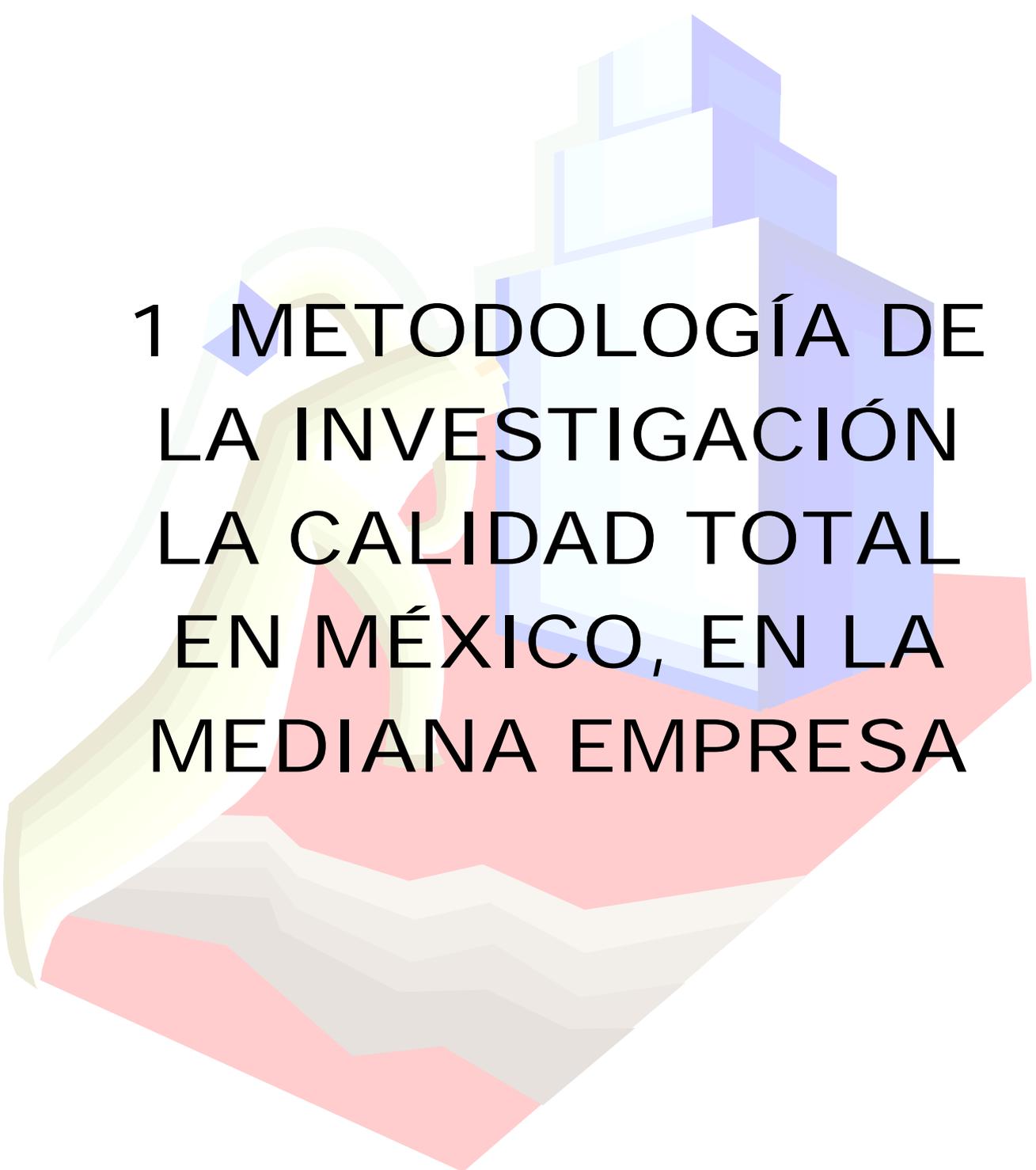
INTRODUCCIÓN

El reto de nuestro tiempo para cualquier industria es indiscutiblemente la **calidad total**, indudablemente que la nueva competencia es una realidad que se nos hace evidente al encontrarnos día tras día con un mayor número de productos de calidad superior a un menor precio, lo cual nos revela que la eficiencia operativa para conquistar mercados es un signo característico de la nueva era que esta viviendo el mundo empresarial, la globalización de los mercados tanto en Europa, Asia y América es ya una realidad.

La prosperidad lograda en algunos países desde hace varios años, los cuales habían sido devastados por la guerra (Japón, Alemania e Italia) no solo es una teoría sino una autentica experiencia que nos muestra las bondades de los modelos productivos que están encaminados a lograr la excelencia.

México no puede ni debe quedarse al margen de la nueva competencia, pues corre el riesgo de quedarse por siempre en el pasado, el cual además tiene la característica de que jamas volverá.

Es evidente que las grandes naciones como Japón fincaron todo el futuro en el único recurso que poseían en abundancia, su gente, en contraste con nosotros que basamos nuestro desarrollo en la explotación de recursos naturales. Los resultados se pueden apreciar a simple vista. El alto proceso japonés y el rezago de nuestro país.



1 METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN LA CALIDAD TOTAL EN MÉXICO, EN LA MEDIANA EMPRESA

1.1 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

1. Se pretende fortalecer los conocimientos obtenidos a lo largo de la licenciatura y al mismo tiempo obtener un aprendizaje, sólido, propio del tema a investigar.
2. Conocer como la cultura organizacional y el liderazgo son partes fundamentales para la implementación de un sistema de calidad.
3. Estudiar, observar y evaluar los beneficios que aporta la calidad total en una mediana empresa, que ha introducido esta filosofía de vida, con el fin de que trascienda en la realidad práctica.

1.2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son las ventajas y desventajas que presenta la calidad total en México?

¿La cultura organizacional es importante para la implantación de un sistema de calidad?

¿Qué papel juega el liderazgo en la implantación de un sistema de calidad?

1.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El logro de la implantación de un sistema de calidad, consiste también de la cultura organizacional que debe poseer cada uno de los integrantes de la empresa, desde el puesto mas alto hasta el más pequeño. A su vez deben contar con un líder que sepa llevar acabo las funciones de convencimiento para la colaboración apropiada, para el logro de una calidad total en la empresa.

¿Cómo contribuyen la cultura organizacional y el liderazgo en la implantación de la calidad total y esta a su vez que ventajas ofrece?

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL TEMA

Considero interesante el tema de **calidad total**, ya que actualmente, es uno de los temas de principal interés, para todo tipo de empresas, desde micro empresas hasta grandes empresas, debido a que con la globalización, el mercado requiere de una mejor calidad y un menor precio, en los productos y servicios que se ofrecen en el mercado.

Pero para el logro de este objetivo debemos de considerar dos puntos importantes, como son: **la cultura organizacional y el liderazgo**, ya que son aspectos importantes, para, poder influir en los trabajadores y se logren aceptar

los cambios que se requieran para el logro de la implementación del sistema de calidad.

1.5 HIPÓTESIS

La cultura organizacional aunada con el buen liderazgo, facilita el logro de la implantación de un sistema de la calidad, el cual va a asegurar el crecimiento continuo de la empresa.

1.6 MARCO TEÓRICO

El concepto de calidad total, se ha convertido en verdadera obsesión para las empresas de excelencia a escala mundial. El mercado no puede tolerar errores que produzcan más pérdidas y que obliguen a reprocesos de corrección; Así la calidad cobra una importancia vital **"el precio se olvida, la calidad jamás"**.

CULTURA ORGANIZACIONAL

Esta clasificación concisa de los conceptos de la antropología cultural nos proporciona una cantidad de nociones diferentes que sirven para examinar y ubicar los conceptos de cultura presentes en la teoría organizacional y en las obras que tratan de gerencia. Esta tipología ha servido de guía en el empeño de identificar conceptos de cultura organizacional contenidos en los escritos de gerencia organizacional.

Las organizaciones son consideradas de manera más o menos explícita, como un sistema sociocultural. Sus componentes ideacionales se funden y no se pueden disociar de su componente estructural, formando así un todo integrado, según una concepción holística de la organización.

Estilo de liderazgo.- el estilo del liderazgo se difunde desde el más alto nivel jerárquico y es posible que tenga un fuerte impacto en el clima organizacional.

Al hablar de la historia de la calidad total, debemos remitirnos invariablemente a lo particular al Japón y los Estados Unidos de Norte América. La calidad tuvo sus orígenes antes que nada en los Estados Unidos y Europa, después de la segunda guerra mundial, se vuelve un movimiento primordial para el Japón.

La evolución de la calidad en Japón, Estados Unidos y los países capitalistas de Europa, sufrió un gran cambio a finales de la segunda guerra mundial,

principalmente en los países ya mencionados, a partir del siglo XX se comenzaron a registrar periodos de cierta calidad, pero solo orientada como

control de procesos, pero no fue sino a finales de la guerra, cuando la profesión de la calidad comenzó a desarrollar por sí sola, viéndose enriquecida con

nuevos elementos en Japón, Estados Unidos y Europa. Y comenzó a perfilarse el término de calidad total.

Sin embargo, no lograron tener éxito al llevar la calidad a un nivel con carácter trascendente ya que implicaba un proceso de **cambio total en la cultura de las organizaciones**. Este proceso debe partir del nivel más alto de la empresa.

En la década de los 70's algunas empresas norteamericanas, comenzaron a adaptar rasgos de este modelo.

Sin embargo, fue Japón el que pensó analíticamente éste modelo antes que Estados Unidos y Europa. Para 1955, el gobierno Japonés, el sector educativo y el sector empresarial del Japón llegaron a la conclusión de que "solamente lograría el dominio de los mercados mundiales si Japón hacía de la calidad un valor nacional prioritario".

Los japoneses aprendieron muy bien este concepto que fue enseñado por los americanos, para 1950 el Dr. Deming y Juran visitaron Japón con el propósito de transmitir el método a los altos ejecutivos de compañías japonesas.

Actualmente esta nación, ha logrado dominar los mercados de la industria: electrónica, fotográfica, automotriz y otras.

Para fines de la década de los años 70's las empresas norteamericanas vieron su desventaja con relación a Japón. De esta forma se comienza desarrollar la estrategia del "**liderazgo a través de la calidad**".

Dada su importancia y efectividad comprobada en el Japón, la calidad total comienza a penetrar a un gran número de empresas norteamericanas y es para la década de los años 80's que la calidad total se introduce en la mentalidad de algunos empresarios mexicanos, surgiendo la fundación mexicana para la calidad total, A.C. (FUNDAMECA) en el año de 1987.

A partir de ese momento muchos empresarios mexicanos comenzaron a interesarse por la implementación de la calidad total en sus empresas.

Apertura y modernización empresarial en México.

El caso de la pequeña y mediana empresa.

El proceso de globalización de la economía y la incorporación de México al Tratado de Libre Comercio de Norteamérica, le han impuesto al país una serie de retos, que nos llevan a reconocer la necesidad de realizar una serie de transformaciones en el aparato productivo nacional, para conectarlo a esta nueva dinámica mundial.

Modernización y productividad, son dos de las temáticas más recurrentes, para establecer el notorio atraso que en ambos terrenos tenemos frente a nuestros

llamados "socios comerciales" y el imperativo de lograr que la producción nacional se transforme para alcanzar niveles de competitividad que le permitan sobrevivir en este entorno.

Ciertamente, es necesario implementar una estrategia de modernización que permita al aparato productivo nacional lograr niveles de productividad acordes con un medio cada vez más competido; aunque es preciso reconocer aquí, que no podemos generalizar al hablar de atraso o de bajos niveles de productividad en todas las ramas de la economía mexicana y menos aún de las industrias que la integran, tal es el caso de la automotriz, establecida en nuestro país, a diferencia de la papelera o de la mueblera, además, de señalar que existen empresas con diferentes magnitudes que van de la gran empresa a la llamada microempresa o microindustria, a la que el Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana 1991-1994 (PMDI) .

En pleno Siglo XXI, lo que seguramente no nos dice nada y a casi seis años de firmado el TLC, lo que sí tendría efectos prácticos sobre la planta productiva nacional, el mercado y el empleo, una buena parte del empresariado nacional enfrenta el serio desafío de la sobrevivencia, en un contexto de apertura, que además es sumamente dinámico, donde la tecnología se desarrolla rápidamente, las empresas buscan asociaciones estratégicas para el desarrollo del mercado y se generan mejores productos, así como mecanismos de comercialización novedosos y más efectivos; además del desarrollo de estructuras y sistemas de información y producción integrados.

El problema es sin duda muy serio y se tiene que abordar desde distintos frentes a saber:

- La modernización de estructuras y sistemas administrativos para la producción y comercialización.
- Desarrollo de una política gubernamental efectiva de apoyo financiero y respaldo complementario.
- Implementación de sistemas de investigación para desarrollar tecnología en planta y equipo así como en conocimientos propios para la gestión de las organizaciones.
- Desarrollo de productos y flexibilización de la producción.
- Identificación e implementación de estrategias de desarrollo empresarial, esquemas de agrupación y relación con un entorno dinámico.

De acuerdo con el PMDI, en la actualidad el 98% de la industria en México está compuesta por micro, pequeñas y medianas empresas, a las que seguramente corresponde enfrentar la difícil problemática para sortear este proceso de apertura y modernización, que no habrá de resolverse con la importación de modelos, simplemente, sino será necesario generar planteamientos adecuados a la realidad nacional. Al respecto de ello, Fremon Kast establece: "En los países en desarrollo... es imposible transplantar las manifestaciones físicas de la tecnología (plantas y equipo) sin antes proporcionar a la gente las tecnologías sociales requeridas de la organización y la administración. Si estas

tecnologías no están disponibles localmente (o cuando menos potencialmente disponibles mediante la capacitación y el desarrollo) tienen que ser importadas (en forma de administradores, especialistas, información y cosas por el estilo). Con frecuencia, la tecnología de organización avanzada entra en conflicto con muchos de los valores culturales y estructuras sociales del país en desarrollo" [1](#).

Modernización empresarial en México.

Con la apertura comercial, se debió iniciar una transformación en la estructura de las organizaciones productivas, tendiente a modernizar a las empresas mexicanas que, durante muchos años se dedicaron a producir para el mercado interno y aisladas de la competencia externa, lo que generó una serie de consecuencias como: mercados altamente regulados, falta de inversión tanto en tecnología, como en desarrollo de los recursos humanos y finalmente la incapacidad de la mayoría de las empresas para insertarse en el mercado mundial [2](#).

Las consecuencias de todo ello son muy graves para la economía del país, tan sólo por citar el caso de la industria química y según estimaciones de la Asociación Nacional de la Industria Química "Las pequeñas y medianas empresas de la industria desaparecerán, porque no podrán modernizarse para sobrevivir al Tratado de Libre Comercio,... México tiene que competir con esos países a bajos precios, lo que hace difícil sobrevivir a la industria" [3](#).

Frente a este panorama, tiene que ver con tiempo y recursos, las empresas sobrevivientes tanto en la agricultura, la industria, el comercio ó los servicios deberán analizar sus debilidades y ventajas para delinear una estrategia de modernización que les permita incrementar su productividad y buscar corregir las desventajas en lo posible. Todo ello suena inicialmente obvio y tal vez hasta sencillo, pero debemos recordar que "Las tecnologías de la organización se basan en el conocimiento y equipo utilizados para la realización de las tareas" [4](#) según señala Kast.

Notas

[1](#) F. Kast. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. México 1988. pp. 222-223.

[2](#) Según información de la Asociación de Industriales de Jalisco publicadas en El Financiero, el 3 de mayo de 1994: "La desaceleración de la actividad económica durante 1993, aunada al decrecimiento del mercado estadounidense y los acontecimientos que el país vivió a partir del primero de enero, ha postergado proyectos de inversión y ampliación de las empresas en la entidad".

"Esta situación se agudiza en el caso de las pequeñas y medianas empresas -que en Jalisco representan el 97% del total- y tenemos que conformarnos con sobrevivir, ya que las grandes factorías nacionales o extranjeras tienen en la exportación la opción para salir adelante, por lo que aquellos que dependían del mercado doméstico se declararon incapacitados para insertarse de la noche a la mañana en el ámbito internacional".

"...es imposible que la planta productiva en sólo cinco meses pueda adecuar sus procesos para convertirse en proveedora de las grandes empresas trasnacionales".

"Por ello... las pequeñas y medianas empresas no han contemplado realizar nuevas inversiones ni apertura a proyectos de co-inversión en el corto plazo, sobre todo, cuando tenemos tantos factores en contra".

[3](#) El Financiero. 28 de mayo de 1993.

[4](#) op. cit. p. 215.

Uno de los problemas que hoy enfrentan los empresarios mexicanos es que las cosas no se podrán seguir haciendo como hasta ahora y se requieren cambios, ajustes y definiciones dentro de las estructuras que mayoritariamente son las empresas medianas, pequeñas y micro, a las cuales nos habremos de referir específicamente y a las que el PMDI caracteriza con una "marcada heterogeneidad en cuanto a tamaños, actividades y localización geográfica.

Sus escalas van desde los talleres unipersonales y de tipo familiar hasta las unidades productivas con elevados estándares de organización."

Además, agrega: "El subsector cubre casi todas las actividades manufactureras. Más del 60% se localiza en las ramas de alimentos, productos metálicos, prendas de vestir, editorial e imprenta y minerales no metálicos".

TIPO DE INVESTIGACIÓN

La investigación será llevada documentalmente en un principio, abordando después el terreno práctico, comparando así, lo que dicen los conocedores de la calidad total en relación con la importancia del liderazgo y la cultura organizacional, con lo que se vive realmente dentro de una empresa.

Las fuentes de información a las que se recurrirá serán directas (entrevistas, visita a una planta), indirectas, (información documental).



CAPÍTULO 2

CALIDAD TOTAL

2.1 IMPORTANCIA DE LA CALIDAD

El concepto de calidad total se ha convertido en verdadera obsesión para las empresas de excelencia en el ámbito mundial. El mercado no puede tolerar errores que produzcan más pérdidas y que obliguen a reprocesos de corrección, así la calidad cobra una importancia vital.

La calidad total no se refiere únicamente al producto, este concepto incluye: Un diseño que responda a las necesidades del mercado, abasteciendo de materia prima de calidad, procesos correctos de fabricación, almacenamiento, empaque, ventas, servicio, entrega, facturación y cobranzas oportunas.

La calidad es factible solamente con la participación total, rechazando conceptos obsoletos que han desencadenado burocratización, y adaptando una actitud positiva hacia el trabajo, esta actitud se define como flexibilidad en la organización que toda empresa posee para lograr objetivos con la cooperación de todo el personal en una relación responsable.

La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva.

La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad, fuertes y eficientes están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos, mucho menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. **Cuando un producto mejora nuestras expectativas, estamos hablando de calidad.** Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

La calidad es en esencia la forma de administrar una organización. Como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración industrial en sí.

2.2 EVOLUCIÓN DE LA CALIDAD

La Calidad ha evolucionado a través de seis etapas: 1) inspección (Siglo XIX que se caracterizó por la detección y solución de los problemas generados por la falta de uniformidad del producto; 2) control estadístico del proceso (década de los 30's) enfocada al control de los procesos y la aparición de métodos estadísticos para el mismo fin y la reducción de los niveles de inspección; 3) aseguramiento de la calidad (década de los 50's) que es cuando surge la necesidad de involucrar a todos los departamentos de la organización en el diseño, plantación y ejecución de políticas de calidad, 4) La administración estratégica de la calidad total (década de los 90s) donde se hace hincapié en el mercado y en las necesidades del consumidor), reconociendo el efecto estratégico de la calidad, como una oportunidad de competitividad, 5) Reingeniería de procesos (década de los 90s) donde el avance tecnológico y de sistemas administrativos propone un mejoramiento radical, empezar de nuevo, cambiar toda la organización, rearquitectura de la empresa y 6) Rompimiento de las estructuras del mercado (a finales del siglo XX y XXI), donde se propone que el conocimiento es la base de los negocios actuales.

A continuación se presenta una breve semblanza de cada una de ellas.

Primera etapa.- El control de calidad mediante la inspección

Esta etapa coincide con el período en el que comienza a tener mucha importancia la producción de artículos en serie, ante esta situación era necesario ver si el artículo al final de la línea de producción resultaba apto o no para el que estaba destinado. Por ello en las fábricas se vio la conveniencia de introducir un departamento especial a cuyo cargo estuviera la tarea de inspección. A este nuevo organismo se le denominó control de calidad.

Según Frederick W. Taylor y Henry Fayol que datan de finales del siglo XIX y principios de siglo XX, corresponde a la administración definir la tarea de los operarios y especificarles el procedimiento y la relación que debe darse entre tiempos y movimientos. **La tarea de control de calidad compete a los supervisores.**

Fayol (1949) fue el primero en identificar a la administración como un área del conocimiento que debe ser analizada y estudiada científicamente, sugirió la adopción de tres principios: a) unidad de comando, b) unidad de dirección, c) centralización.

G. S. Radford en su obra *The Control of Quality in Manufacturing*, afirma que la inspección tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y detectar los errores; una vez que éstos han sido identificados, personas especializadas en la materia deben ponerles remedio.

Lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, porque el comprador juzga la calidad de los artículos tomando como base su uniformidad, que es resultado que el fabricante se ciña a dichas especificaciones.

La inspección no sólo debe llevarse a cabo en forma visual, sino además con ayuda de instrumentos de medición. Radford propone métodos de muestreo como ayuda para llevar a cabo el control de calidad, más no fundamenta sus métodos en la estadística, habla además de cómo debe organizarse el departamento de inspección.

Constituyen otros aspectos de la calidad: Los diseñadores deben involucrarse desde el comienzo en las actividades de calidad, la necesidad de que exista coordinación entre los diferentes departamentos y la relación que debe existir entre el mejoramiento de la calidad y la baja de los costos.

Segunda etapa.- el control estadístico de la calidad

Los trabajos de investigación llevados a cabo en la década de los treinta por Bell Telephone Laboratories fueron el origen de lo que actualmente se denomina control estadístico de la calidad.

A este grupo de investigadores pertenecieron entre otros: W.A. Shewhart, Harold Dodge, Harry Roming y más tarde, G: D: Edwards y Joseph Juran, quienes con el tiempo iban a ser figuras prominentes del movimiento hacia la calidad.

En 1931, W.A. Shewhart publicó su libro Economic Control of Quality of Manufactured Product, que significó un avance definitivo en el movimiento hacia la calidad, fue el primero en reconocer que en toda producción industrial se da variación en el proceso.

Esta variación debe ser estudiada con los principios de la probabilidad y de la estadística. Observó que no pueden producirse dos partes con las mismas especificaciones, lo cual se debe, entre otras cosas, a las diferencias que se dan en la materia prima, a las diferentes habilidades de los operadores y las condiciones en que se encuentra el equipo. Más aún se da variación en las piezas producidas por un mismo operador y con la misma maquinaria.

La administración debe tomar en cuenta este hecho relacionado íntimamente con el problema de la calidad. No se trata de suprimir la variación, esto resulta prácticamente imposible, sino ver qué rango de variación es aceptable sin que se originen problemas, El análisis expuesto tuvo su origen en el concepto de control estadístico de Shewhart.

Mientras Shewhart proseguía su trabajo con respecto al control del proceso, otros investigadores de la misma compañía, principalmente Harold Dodge y Harry Roming, avanzaban en la forma de llevar a cabo la práctica del muestreo,

que es el segundo elemento importante del control estadístico del proceso.

Deming (1956), quien fuera un gran impulsor de las ideas de Shewart, definía el control de la calidad como "la aplicación de principios y técnicas estadísticas en todas las etapas de producción para lograr una manufactura económica con máxima utilidad del producto por parte del usuario".

Las técnicas del muestreo parten del hecho de que en una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos para diferenciar los productos buenos de los malos. De ahí la necesidad de verificar un cierto número de artículos entresacados de un mismo lote de producción, para decir sobre esta base si el lote es aceptable o no.

La participación de Estados Unidos en la Segunda Guerra Mundial y la necesidad de producir armas en grandes cantidades, fueron la ocasión para que se aplicaran con mayor amplitud los conceptos y las técnicas del control estadístico de la calidad.

En diciembre de 1940, el departamento de Guerra de los Estados Unidos forma un comité para establecer estándares de calidad, dicho departamento se enfrentó con el problema de determinar los niveles aceptables de la calidad de las armas e instrumentos estratégicos proporcionados por diferentes proveedores. Se presentaron dos alternativas: o se daba un entrenamiento masivo a los contratistas en el uso de las gráficas de control del proceso, o bien, se desarrollaba un sistema de procedimientos de aceptación mediante un sistema de muestreo a ser aplicado por inspectores del gobierno. Se optó por esta segunda forma de proceder y en 1942 el Departamento de Guerra estableció la sección de control de calidad, organismo en el que ocuparon puestos relevantes algunos especialistas en estadística de la Compañía Bell Telephone Laboratories.

Este grupo desarrolla pronto un conjunto de tablas de muestreo basada en el concepto de niveles aceptables de calidad. En ellas se determinaba el máximo por ciento de defectos que se podía tolerar para que la producción de un proveedor pudiera ser considerada satisfactoria.

La necesidad de elaborar programas de entrenamiento en asuntos referentes al control de calidad con la cooperación de importantes Universidades de Estados Unidos, fue la ocasión para que los conceptos y las técnicas de control estadístico se introdujeran en el ámbito universitario. Los estudiantes que habían tomado cursos comenzaron a integrar sociedades locales de control de calidad. Fue así como se originó la American Society for Quality Control y otras más.

A finales de la década de los cuarenta, el control de calidad era parte ya de la enseñanza académica. Sin embargo se le consideraba únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que el ámbito de su aplicación se reducía

en la práctica al departamento de manufactura y producción.

Tercera etapa.- El aseguramiento de calidad

Esta tercera etapa está caracterizada por dos hechos importantes: la toma de conciencia por parte de la administración, del papel que le corresponde en el aseguramiento de la calidad y la implantación de nuevo concepto de control de calidad en Japón. Antes de la década de los cincuenta, la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, ya que de esta forma era posible tomar medidas adecuadas para prevenir los defectos. Este trabajo se consideraba responsabilidad de los estadísticos.

Sin embargo, era necesario que quedara asegurado el mejoramiento de la calidad logrado, lo cual significaba que había que desarrollar profesionales dedicados al problema del aseguramiento de la calidad, y aún más había que involucrar a todos en el logro de la calidad, lo cual requería un compromiso mayor por parte de la administración. ¿Estaría dispuesta la alta gerencia a un compromiso de este género?

Lo anterior implicaba una partida presupuestal dedicada específicamente a tener programas de calidad. ¿Estaría la administración dispuesta a hacer dicha erogación? Ciertamente se era consiente de que el producto defectuoso incidía en los costos de producción, pero ¿hasta qué grado? La inversión hecha para asegurar la calidad ¿quedaría justificada por el ahorro que significaba evitar el producto defectuoso? Tales eran en el fondo, los problemas que se planteaban al inicio de esta nueva época del desarrollo del movimiento hacia la calidad.

Cuatro son ahora los autores más importantes que figuran: **Edward Deming, Joseph Juran, Armand Feigenbaum y Philip B.,Crosby**

Deming pone de relieve la responsabilidad que la alta gerencia tiene en la producción de artículos defectuosos. **Juran** investiga los costos de calidad. **Feigenbaum**, por su parte concibe el sistema administrativo como coordinador, en la compañía, del compromiso de todos en orden a lo largo de calidad. **Crosby** es el promotor del movimiento denominado cero defectos.

Hasta la etapa del control estadístico el enfoque de calidad se había orientado hacia el proceso de manufactura, no existía la idea de la calidad en servicios de soporte y menos la de calidad en el servicio al consumidor. Es a principios de los años cincuenta cuando Joseph Juran (1955) impulsa el concepto del aseguramiento de calidad y da una respuesta económica al cuestionamiento de hasta dónde conviene dar calidad a los productos. Su conclusión es que los costos asociados a la calidad son de dos tipos: los evitables y los inevitables.

Cuarta etapa.- La calidad como estrategia competitiva

En las dos últimas décadas ha tenido lugar un cambio muy importante en la actualidad de la alta gerencia con respecto a la calidad, debido sobre todo, al impacto que por su calidad, precio y contabilidad, han tenido los productos japoneses en el mercado internacional.

Se trata de un cambio profundo en la forma como la administración concibe el papel que la calidad desempeña actualmente en el mundo de los negocios. Si en épocas anteriores se pensaba que la falta de calidad era perjudicial a la compañía, ahora se volverá a la calidad como la estrategia fundamental para alcanzar competitividad y, por consiguiente, como el valor más importante que no debe prescindir las actividades de la alta gerencia.

La calidad no pasa a ser estrategia competitiva sólo porque se apliquen métodos estadísticos para controlar el proceso; como tampoco es por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos sin ningún defecto, pues esto de nada serviría si no hay mercado para ellos. La calidad pasada a ser estrategia de competitividad en el momento en el que la alta gerencia toma como punto de partida para su planeación estratégica los requerimientos del consumidor y la calidad de los productos de los competidores. Se trata de planear toda actividad de la empresa, en tal forma de entregar al consumidor artículos que responden a sus requerimientos y que tengan una calidad superior a la que ofrecen los competidores.

Esto, sin embargo, implica cambios profundos en la mentalidad de los administradores, en la cultura de los organizadores y en las estructuras de las empresas. La experiencia que las empresas japonesas han tenido en la implantación de un sistema administrativo enfocado al logro de la calidad, ha contribuido en gran medida a visualizar cuáles deben ser estos cambios y, por consiguiente, a comprender los pasos a dar para lograr que la calidad llegue a ser estrategia competitiva por excelencia.

Quinta etapa.- La reingeniería de procesos

Con el advenimiento tecnológico y la renovación de sistemas de comunicación así como la globalización de mercado de los últimos años, el término de reingeniería de procesos se popularizó, ya que muchas empresas lo han utilizado para mejorar de una manera muy rápida y radical sus procesos administrativos, de producción así como de comercialización, ya que el no renovarlos, les ha restado competitividad.

Existen muchas definiciones por muchos autores conocedores del tema como Hammer y Champy quienes definieron a la reingeniería como la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos, para alcanzar mejoras

espectaculares en medidas críticas y competentes de rendimiento, tales como calidad, costos, servicio y rapidez de entrega. Sin embargo, en lenguaje cotidiano, se puede definir como "empezar de nuevo".

Otro autor, Joseph Kelada, dice que hacer reingeniería significa cambiar radicalmente la manera de pensar y actuar de una organización, esto involucra el cambio de procesos, estructuras organizacionales, estilos y comportamiento de liderazgo, sistemas de compensación y reconocimiento, así como las relaciones con los accionistas, clientes, proveedores y otros grupos externos.

Sexta etapa.- Rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado.

El principio básico de esta etapa es: "La calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa", hacer una reingeniería de la mentalidad de los administradores y romper las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar con el cliente.

Cambian los rasgos de transición del paradigma de la Revolución Industrial al paradigma de la Revolución del Conocimiento, cambia la concepción de riqueza (Trabajo, Tierra y Capital) ahora es el conocimiento.

La información, tecnología y capital humano, el trabajo, la gestión administrativa y el concepto mismo de liderazgo forman parte del conocimiento. La información completa, confiable y oportuna se convierte en poder ya que es una herramienta para conocer el mercado, la demanda, las posibilidades de negocio, puede generar ventajas competitivas si se sabe aprovechar.

Se requieren de respuestas rápidas y de producción flexible, el concepto básico de calidad se orienta a desarrollar el capital intelectual de la empresa; se hace una reingeniería de la mentalidad de los administradores y se rompen las estructuras del mercado, con el fin de buscar nuevas formas para llegar al cliente.

La evolución de la sociedad industrial a la sociedad del conocimiento es esencial en el siglo XXI, el conocimiento marcará las posibilidades de éxito en la nueva economía.

2.3 LA CALIDAD TOTAL EN MEXICO

En México aproximadamente el 50 % de la población es menor de 19 años. Es un país grande y joven con muchas necesidades insatisfechas y por lo tanto con muchas oportunidades.

El proceso de industrialización empezó en México a finales del siglo XIX con la producción de textiles, alimentos, cerveza y tabaco. Sin embargo, no fue sino hasta 1940 que comenzó un fuerte movimiento de industrialización basado en la

política de sustitución de importaciones.

La política de industrialización adoptada por México desde 1940 ha generado entre otros, los siguientes problemas: El desarrollo de una economía que ofrece productos y servicios de baja calidad, poco competitivos en precio y calidad en los mercados internacionales.

La sustitución de la capacidad instalada en las organizaciones principalmente industriales, sobre todo en lo que corresponde a la pequeña y mediana industria, que siempre se encuentra en una posición débil para afrontar problemas económicos como los ocurridos en 1976, 1986 y 1994.

La actividad económica se concentra principalmente en 3 regiones: Ciudad de México, Guadalajara y Monterrey que acumulan el 70 % del valor agregado. México no ha sido capaz de desarrollar su propia tecnología, y depende constantemente de la importada, con la consecuente baja competitividad.

El desorden con el que la economía ha crecido propició el incremento de los niveles de contaminación observados en algunas de las ciudades más importantes.

No hay suficiente ahorro e inversiones para renovar las instalaciones productivas y crear o mantener la infraestructura económica.

Las empresas mexicanas crecieron acostumbradas a obtener ganancias fáciles y rápidas al poder operar protegidas de la competencia internacional, lo cual, aunado al control de precios ejercido en los años setenta, reforzó su desinterés y apatía por invertir en nuevas tecnologías e infraestructura. Por otro lado, conforme la economía fue progresando, la demanda de bienes intermedios y de capital se incrementó a grado tal que no pudo ser satisfecha por los proveedores nacionales. Debido a la estrategia adoptada por México y a sus consecuencias relacionadas, el país no pudo compensar con exportaciones el incremento en importaciones, lo cual trajo como consecuencia un desbalance cada vez peor en relación con el comercio de bienes manufacturados.

Para mediados de los ochenta se introdujeron políticas de liberalización comercial con el objeto de estimular las exportaciones. A partir de entonces, la economía mexicana ha experimentado una significativa transformación en respuesta a la amplia gama de reformas de la política comercial y de la búsqueda de niveles de competitividad internacional.

Sin embargo, es importante reconocer que los cambios hacia una economía abierta no pueden ser evaluados en un periodo corto, ya que necesitan de un plazo mayor para traer los beneficios esperados en términos de bienestar, debido a que otras variables no económicas como turbulencias políticas asociadas a la consolidación de la democracia, el mejoramiento en la calidad de la educación y los cambios en valores culturales (honestidad, puntualidad,

disposición al trabajo y al ahorro, etc.) requieren quizá de 20 o 30 años para madurar. Lo importante es que este proceso se ha iniciado.

El Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos de América y Canadá ha sentado las bases para mayores cambios estructurales en la economía en general; pretende estimular nuevas inversiones y promover una mayor competitividad con las empresas. Aquellas organizaciones que estén involucradas en programas de calidad total y por lo tanto logrando niveles de productividad mayores al promedio, podrán reconocer y estimular la mejora continua con mejores salarios y compensaciones que las que actualmente se otorgan en las empresas mexicanas.

Una característica de la economía mexicana es el alto grado de concentración, ya que las grandes corporaciones dominan sus respectivos mercados. La micro y pequeña empresa, que representan el 95% del total de empresas en México, son administradas en forma muy deficiente, operan por lo general con tecnología obsoleta y difícilmente pueden competir en el ámbito internacional.

El gobierno mexicano no tuvo otra opción que adoptar una política comercial menos proteccionista con una mayor competencia para los productores nacionales, los cuales fueron obligados a incrementar su eficiencia, productividad y calidad hacia niveles internacionales para poder permanecer en el mercado.

Las organizaciones internacionales de comercio a las que México se ha adherido son: el GATT (OMC) en 1986, la OECD en 1993, un Acuerdo de Cooperación de la Unión Europea en 1991, el TLC en 1993, la APEC en 1993, y otros acuerdos bilaterales o trilaterales con diversos países de Latinoamérica.

En los últimos diez años, nuestro país se ha convertido en una nación estratégica para el resto del mundo, al ser el único que cuenta con tratados comerciales con los principales bloques económicos.

TLC de América del Norte
TLC México Chile
TLC México Costa Rica
TLC México Nicaragua
TLC del Grupo de los Tres (Colombia, Venezuela y México)
TLC México Unión Europea
TLC México Bolivia
TLC México Israel
Negociaciones con Uruguay, Perú, Argentina y Brasil

La Administración Estratégica de la Calidad Total (TQM, por sus siglas en inglés), es un concepto de tipo cultural y no un conjunto de procedimientos que pueden ser fácilmente instalados en una organización, como un programa computacional.

Según E. Deming. (1956), la única forma de ser exitosos, crear empleo y permanecer en el negocio es ofrecer al consumidor productos y procesos de calidad que permitan ser competitivos en mercados de libre competencia. Muchos de los problemas de imagen de calidad de países como México han sido provocados por las políticas de economía cerrada y la consecuente falta de competencia a la que se enfrentan sus organizaciones. Una vez que la economía se abrió el país se encontró de pronto en medio de un mundo altamente competido, y se vio forzado a mejorar rápidamente la calidad de sus productos y servicios. La percepción de México como un país que sólo ofrece mano de obra barata, cambia paulatinamente. El día de hoy muchas de las corporaciones más importantes en el ámbito mundial incluyendo American Express, Ford Motor Company, Chrysler y General Motors, reportan que su fuerza laboral mexicana ofrece un nivel de calidad y confiabilidad no encontrado en otros países.

Las empresas nacionales también obtienen mejoras significativas de su desempeño, ofreciendo productos y servicios de mejor calidad. Aeroméxico ha logrado resultados tangibles a través de sus esfuerzos por incrementar la calidad de su servicio. Esta aerolínea reportó una puntualidad del 98.6 % en sus salidas, comparada con el 77.3 % que en promedio muestra Estados Unidos.

Para promover la competitividad en las organizaciones mexicanas, en 1989 se instituyó el Premio Nacional de Calidad en reconocimiento a las empresas que hayan logrado resultados sobresalientes en calidad, atención al cliente y calidad de vida en el trabajo. Las compañías que solicitan competir por el premio deben comparar en forma explícita su mejoramiento de calidad con respecto a otras compañías que participan en la misma categoría. Algunas de las empresas merecedoras al Premio Nacional de Calidad son, por ejemplo, General Motores planta Toluca, Crysel, Xerox México, o American Express México que ha reducido hasta 76 % su tiempo de respuesta de facturación.

Todas las plantas automotrices de México mantienen estándares de calidad mejores que el promedio mundial, además de que tienen niveles de productividad cercanos al promedio internacional, a pesar de la desventaja de contar con volúmenes de producción bajos. Un estudio de 1991 presentado por la Universidad de San Diego sobre Administración de Recursos Humanos, encontró que debido a las similitudes culturales entre México y Japón las maquiladoras japonesas habían podido implantar más fácilmente sus sistemas de calidad y así incrementar su productividad.

Para tener éxito, las organizaciones mexicanas tendrán que compensar su atraso tecnológico con una mayor atención a la calidad de su manufactura y servicios. Los trabajadores deberán ser partícipes del desarrollo y evolución de los sistemas de calidad de las empresas, para que mediante los beneficios de este cambio puedan ser compensados en forma más justa y así trabajar en un ambiente en el que se promueva una cultura de calidad que a su vez traiga

mayores beneficios.

2.4 CÍRCULOS DE CALIDAD.

DEFINICIÓN.

Es un pequeño grupo de empleados que realizan un trabajo igual o similar en un área de trabajo común; que trabajan para el mismo supervisor, que se reúnen voluntaria y periódicamente, y son entrenados para identificar, seleccionar y analizar problemas y posibilidades de mejora relacionados con su trabajo, recomendar soluciones y presentarlas a la dirección y, si ésta lo aprueba, llevar a cabo su implantación.

Atributos del Círculo de Calidad.

- La participación en el Círculo de Calidad es voluntaria.
- Son grupos pequeños, de 4 a 6 personas en talleres pequeños, de 6 a 10 en talleres medianos y de 8 a 12 en talleres grandes.
- Los miembros del Círculo de Calidad realizan el mismo trabajo o trabajos relacionados lógicamente, es decir, suelen formar parte de un equipo que tiene objetivos comunes.
- Los Círculos de Calidad se reúnen periódicamente para analizar y resolver problemas que ellos mismos descubren o que le son propuestos a su jefe.
- Cada Círculo de Calidad tiene un jefe que es responsable del funcionamiento del Círculo. Dicho jefe es, por lo general, un supervisor que recibe formación especial relativa a las actividades del Círculo.
- La junta de gobierno de la dirección establece los objetivos, política y pautas de las actividades de los Círculos de Calidad, y sustenta el sistema de los Círculos mediante los recursos adecuados y el interés de la dirección.

Todo aquel que participa en un programa de Círculos de Calidad recibe formación o información acorde con el grado de participación que tenga en el sistema.

Propósitos de los Círculos de Calidad.

- Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata únicamente de aumentar la cifra de ventas sino de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la

única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.

- Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Su potenciación constante provoca un efecto multiplicador cuyos resultados suelen sobrepasar los cálculos y estimaciones más optimistas.

Principios de los Círculos de trabajo.

- Reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- Respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- Potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- Referencia a temas relacionados con el trabajo.

Condiciones de los Círculos de trabajo.

- Participación voluntaria. El trabajador debe involucrarse libre y decididamente.
- Formación. El reciclaje de las personas debe ser continuo y nunca rutinario. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.
- Trabajo en grupo. El espíritu de equipo favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y ésta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- Grupo democrático. Debe elegirse democráticamente a un líder.
 - Respeto al compañero. Méritos colectivos y nunca individuales. Las ideas y mejoras surgidas como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo
 - y no de un individuo aislado.
- Grupo reducido. Funcionan mejor aquellos Círculos compuestos por pocos individuos.
- Reuniones cortas y en tiempo de trabajo.
- Respetar el horario, una vez fijado éste.
- Reconocimiento explícito y formal, por parte de la empresa.
- Apoyo de la alta dirección

Actividades de un Círculo de Calidad.

- Solución de problemas. Fundamentalmente el Círculo es un grupo solucionador de problemas. El proceso de solución de problemas se convierte en una secuencia integrada de acciones y empleo de técnicas. Para solucionar dichos problemas hay que pasar por unas etapas:

1. Identificar una lista de posibles problemas a tratar. Se suele emplear la técnica de "brainstorming" (Tormenta de ideas) para obtener un listado lo suficientemente amplio que permita dar una visión ajustada del estado actual del área de trabajo.

2. Seleccionar un problema a resolver. De la lista previamente elaborada el Círculo elige un problema que tratará de solucionar; se puede comenzar reduciendo la lista previa llegando a un consenso sobre los problemas más importantes.

La evaluación de los problemas muchas veces requiere que previamente se realice una recogida y análisis de información y el empleo de algunas técnicas como el análisis de Pareto.

3. Clarificar el problema. Se trata de que todos los miembros comprendan por igual el significado e implicaciones del problema seleccionado. Con tal fin puede ser útil responder a cuál es el problema, y dónde y cuándo se produce.

4. Identificar y evaluar causas. Hay que atacar al origen de éste; dirigido a eliminar la causa que lo producía. Las posibles causas se organizan en un diagrama causa-efecto. Esta técnica permite ver gráficamente de qué modo y desde qué área del trabajo pueden actuar las posibles causas. Para evaluar la probabilidad de que una de éstas sea la responsable del problema se necesitará información adicional. Toda esta información ayudará al Círculo a llegar a un consenso sobre cuál es la causa más probable del problema.

5. Identificar y evaluar soluciones. El Círculo tratará de confeccionar un listado de soluciones potenciales que, posteriormente, serán evaluadas por el grupo en función de determinados criterios.

6. Decidir una solución. Con todos los datos disponibles, el Círculo inicia una discusión para llegar a un consenso sobre qué solución parece en principio mejor que las demás.

7. Desarrollar un plan de implantación de la solución. Este plan debe explicar cómo será ejecutada la solución elegida.

8. Presentar el plan a la dirección. Es recomendable incluir un cálculo aproximado de los beneficios que se esperan conseguir con el plan propuesto.

9. Implantar el plan. Si la dirección aprueba el plan presentado, los miembros

del Círculo se responsabilizarán de su implantación en su área de trabajo.

10. Evaluar los resultados de la solución propuesta. Desde su implantación el Círculo recoge y analiza información sobre los resultados que el plan de implantación de la solución depara. No se trata de averiguar si a corto plazo la solución funciona, sino que es conveniente realizar un seguimiento a largo plazo de sus efectos.

11. Optimizar los resultados de la solución. No se trata únicamente de solucionar problemas, sino de prever su ocurrencia en zonas que aún no los han sufrido.

12. Vuelta a identificar una lista de problemas. Con la solución de un problema previo se da paso a un nuevo ciclo de actividades encaminadas hacia el mismo fin.

Aspectos técnicos de los Círculos de Calidad.

Las técnicas principales y básicas que se utilizan en este contexto son:

- "Brainstorming" o generación espontánea de ideas. Esta es una técnica donde se procura que los participantes den el máximo número de ideas sobre un tema propuesto, importando no la calidad de las mismas sino su cantidad, y procurando que las ideas sean originales y creativas.

- Técnicas de registro de la información, principalmente la hoja de registro ("checksheet") y el muestreo.

Hoja de registro. Este instrumento permite al Círculo organizar la información obtenida en un formato que puede ser fácilmente entendido y analizado. En la parte izquierda se anotan los elementos, ítems, características o medidas a observar. La columna siguiente sirve para tabular; esto es, para anotar una marca cada vez que se contraste el fenómeno correspondiente. La última columna se destina a las frecuencias totales de cada ítem.

Muestreo. Sirve para economizar al trabajar con una muestra representativa, en lugar de con toda la población de elementos. Existen dos tipos de muestreo: simple y sistemático.

- Técnicas de análisis de la información, donde incluimos las tablas resumen de información, diversos tipos de gráficas (barras, lineales, circulares,...) y el análisis de Pareto. Conseguimos obtener los datos en un formato visualmente atractivo. Este marcado énfasis en lo visual es uno de los principios básicos del Control de Calidad.

- Técnicas de análisis de problemas, donde sobresale el diagrama causa-efecto. Este diagrama es una representación gráfica de la relación que existe entre las

causas potenciales de un problema o efecto y el problema o efecto mismo. También se suele utilizar el diagrama de las seis palabras que es un método para explorar "lo que el problema es y lo que no es".

Evaluación de la viabilidad de un programa de Círculos de Calidad

La evaluación de la viabilidad se basa en el supuesto de que "los Círculos de Calidad no sean aptos para cualquier organización" y, por tanto, para reducir el riesgo de fracaso habrá que evaluar la compatibilidad de la organización con los supuestos de la técnica.

Fitzgerald y Murphy proponen un método para evaluar la receptividad de la organización al cambio basándose en tres niveles:

1. Nivel de mantenimiento. Hace referencia al grado de satisfacción de la dirección con la forma en que la organización opera actualmente. Una organización en crisis acepta el cambio en un esfuerzo por encontrar una solución a sus problemas, mientras que la organización que funciona satisfactoriamente es más probable que se resista a los esfuerzos de cambio que implican los Círculos de Calidad.

2. Nivel sinérgico. Se pretende medir la condición que existe cuando los individuos han encontrado formas de trabajar en armonía. Las actitudes organizacionales positivas y la existencia de grupos de trabajo armoniosos facilitarán el cambio.

3. Nivel ambiental. Hace referencia a la influencia que ejercen las fuerzas externas a la organización. Cuanto mayores son las presiones ambientales externas, mayor es la probabilidad del cambio.

Puntos focales de los Círculos de Calidad

- Calidad. Se puede considerar como el gran objetivo de los Círculos; los mercados son cada vez más competitivos y los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia lo que provoca que la calidad sea una preocupación central para la mayor parte de las empresas.

- Productividad. Los círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. Viene a ser la resultante de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados.

- Mejora de costes. El conocimiento de los costes evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo: administrativos, comerciales, transportes, etc...
- Motivación. Gracias a los Círculos de Calidad se puede conseguir motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- Integración. Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y problemas.
- Reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los Círculos el estudio de esta reorganización.

2.5 LA NORMA ISO 9000

ANTECEDENTES DE LAS REVISIONES DEL AÑO 2000

Las normas ISO son analizadas periódicamente para decidir si necesitan ser confirmadas, revisadas o canceladas. El propósito es asegurar que las mismas tomen en cuenta los desarrollos tecnológicos y de mercado, y que sean representativas del estado de la ciencia y de la técnica. Las series ISO 9000 fueron publicadas por primera ocasión en 1987 y no fue sino hasta 1994 que se publicó su primera revisión; la razón fue que los sistemas de gestión eran novedosos para muchas organizaciones que se comprometieron con el establecimiento de sistemas de calidad basados en estas normas ISO 9000. En esta circunstancia, el ISO/TC 176 sintió que hacer modificaciones sustanciales en las normas podría conllevar el riesgo de interrumpir dichos esfuerzos. Por ello la revisión de 1994 fue relativamente menor, y se enfocó a eliminar las inconsistencias internas.

Sin embargo, las revisiones del año 2000 representan un cambio sustancial de las normas para tomar en cuenta el desarrollo en el campo de la calidad y la considerable experiencia que existen actualmente sobre implementar ISO 9000. El desarrollo de las revisiones de las normas ISO 9000 se efectuó junto con una serie de medidas y servicios de apoyo. Las medidas han incluido una encuesta para detectar los requisitos de los usuarios de las revisiones del año 2000; la verificación de los proyectos con las especificaciones establecidas para las normas; la validación para determinar si llenan las necesidades de los usuarios y la motivación de los usuarios para emitir comentarios a los borradores para la mejora de los documentos posteriores. Además de estas medidas, para fortalecer la revisión, se contó con actualizaciones a través de la página de Internet de la ISO (www.iso.ch). Estas medidas han mantenido a los usuarios de

las normas ISO 9000 en un ciclo de información, según progresó la revisión y motivado comentarios generales en cada etapa en la evolución de los documentos a fin de mejorarlos cada vez más.

Cambios Principales

El número de normas en la familia ISO 9000 se redujo, simplificando su selección y uso. La “serie principal” está conformada por cuatro normas, diseñadas para ser usadas como un paquete integral para obtener los máximos beneficios:

ISO 9000, Sistemas de gestión de la calidad - fundamentos y vocabulario.

ISO 9001, Sistemas de gestión de la calidad - Requisitos (En adelante la única norma certificable de la serie)

ISO 9004, Sistemas de gestión de la calidad - Directrices para la mejora del desempeño.

ISO 19011, Directrices sobre la Auditoría de Sistemas de Gestión de la Calidad y Ambientales (publicación programada para 2002)

Ha sido corregido el énfasis en la certificación en ISO 9000, para que no se anteponga al uso de las normas para la mejora de la calidad. La norma ISO 9001 (requisitos del sistema de calidad) y la norma ISO 9004 (mejora del desempeño de la organización) han sido diseñadas expresamente para ser utilizadas en paralelo, como un “conjunto coherente”.

Aunque las grandes organizaciones manufactureras fueron las primeras en adoptar las normas ISO 9000, hay nuevas implementaciones en las pequeñas y medianas empresas, en los sectores de servicios y la administración pública en muchos países. Para simplificar la comprensión y facilitar el implementar en estos sectores, el vocabulario utilizado en las normas revisadas se encuentra menos orientado a la industria manufacturera y resulta más accesible para el usuario.

¿Cómo elegir entre implementar ISO 9000, perseguir el premio nacional de la calidad o seguir un programa de Gestión Total de la Calidad (TQM)? De hecho, nunca ha sido necesario elegir una de estas opciones y excluir las otras. La publicación de la ISO llamada ISO 9000 + ISO14000 News ha aplicado encuestas a los ganadores de premios nacionales de calidad y ha encontrado que casi todos operan con un sistema de calidad ISO 9000, que ha sido la base para otras iniciativas de calidad, como premios nacionales o regionales de calidad o la TQM. Las normas ISO 9000 revisadas facilitan dichas combinaciones. Están basadas en ocho principios de gestión de la calidad (presentados en las normas ISO 9000 e ISO 9004). La norma ISO 9004 también incluye un cuestionario de autoevaluación para ayudar a las organizaciones a determinar y aumentar el nivel de “madurez” de la calidad lograda, que puede ser usado para el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, para buscar un premio, o para un programa de TQM.

Mientras que la mayoría de las organizaciones son administradas a través de estructuras jerárquicas funcionales, los productos y servicios son producidos, vendidos y entregados a través de procesos de negocios que operan relacionándose entre sí funcionalmente. Estos procesos toman elementos de entrada de una variedad de fuentes, y los mezclan o transforman (aportándoles valor) para producir los resultados deseados. Las normas ISO 9000:2000 son reestructuradas según un modelo de proceso de negocios que representa de forma más precisa el modo en que las organizaciones operan realmente, que la estructura lineal de 20 requisitos de las normas de 1994. La base de la estructura son cuatro nuevas cláusulas principales, que son: Responsabilidad de la Dirección, Gestión de los Recursos, Realización del Producto y Medición, Análisis y Mejora.

“Calidad” en la serie de normas ISO 9000 significa cumplir con las necesidades y expectativas del cliente. Este enfoque se refuerza en las normas revisadas a través de la adición del requisito de medir la satisfacción del cliente.

La responsabilidad de la alta dirección en relación con la calidad se refuerza y amplía en las normas revisadas, al incluir los requisitos para la comunicación con el personal y los clientes.

La serie ISO 9000:2000 a la mejora continua un requisito explícito, y el ciclo Planear, Hacer, Verificar y Actuar (PHVA) como una parte integral de las normas revisadas.

La norma ISO 9001 ha sido diseñada buscando la mayor compatibilidad posible con la norma ISO 14001 sobre sistemas de gestión ambiental. La futura norma de auditorías ISO 19011 será aplicable a ambas.

BENEFICIOS PRINCIPALES

Las revisiones del año 2000 son un excelente producto, con un historial aún mejor. Los usuarios se beneficiarán de las lecciones de trece años de experiencia implementando las normas ISO 9000, además de los desarrollos recientes en el campo de la gestión.

Menos papeleo. Las normas ISO 9000 únicamente exigen seis procedimientos documentados. Queda entonces a la alta dirección de cada organización la decisión de cuáles otros procedimientos requieren ser documentados, de acuerdo a las necesidades de su organización.

La serie ISO 9000:2000 está reestructurada con base en un modelo de proceso de negocios que refleja más cercanamente la forma en que las organizaciones realmente operan, lo que debería hacer el sistema de gestión de la calidad más efectivo, fácil de implementar y de auditar.

El diseño y desarrollo de las normas ISO 9001:2000 e ISO 9004:2000 como un “par coherente” fuertemente ligado proporciona a las organizaciones un enfoque

estructurado hacia el progreso, más allá de la certificación, hasta alcanzar la Gestión Total de la Calidad (TQM) (por ejemplo, la satisfacción no sólo de los clientes, sino de los socios, empleados, proveedores, la comunidad local y la sociedad en su conjunto).

El requisito reforzado de la satisfacción del cliente y la inclusión de requisitos para dar seguimiento a la satisfacción del cliente y la mejora continua asegurará que las organizaciones usuarias de las normas no solamente “hagan las cosas bien” (eficiencia), sino además que “hagan las cosas correctas” (eficacia)

El vocabulario de las versiones ISO 9000:2000 ha sido elaborado para hacerlas más fáciles de entender y de implementar por las organizaciones grandes y pequeñas de manufactura o de servicios, en los sectores público y privado

La serie ISO 9000:2000 va más allá de los requisitos del cliente, para aumentar su satisfacción. Las normas revisadas pueden ser usadas como base para alcanzar la TQM. Estas normas están basadas en ocho principios de la calidad, los cuales están claramente reflejados en las normas ISO 9001 e ISO 9004.

Estos principios cubren los conceptos básicos de muchos premios de calidad.

La norma ISO 9001:2000 ha sido diseñada para tener la mayor compatibilidad con la ISO 14001, la norma para el sistema de gestión ambiental. ISO 19011, que será publicada en 2002, permitirá una auditoría conjunta y coordinada de los sistemas de gestión de la calidad y ambiental.

2.5.1 LAS NORMAS PRINCIPALES DE LA SERIE ISO 9000:2000

LA NORMA ISO 9000:2000

Debido a que las normas sobre sistemas de gestión de la calidad han sido simplificadas, es necesario proporcionar una introducción a los fundamentos del nuevo contenido y la estructura de las normas principales. También existe la necesidad de un fácil acceso a los términos y definiciones que son aplicables a las normas principales. Este es ahora el contenido de la norma ISO 9000:2000

La norma ISO 9000:2000 es una introducción a las normas principales y un elemento vital de las nuevas series principales de normas sobre sistemas de gestión de la calidad. Como tal, juega un papel importante en el entendimiento y uso de las otras tres normas, al proporcionar su base, a través de los fundamentos y un punto de referencia para comprender la terminología.

LA NORMA ISO 9001:2000

La norma ISO 9001 señala los requisitos para un sistema de gestión de la calidad que pueden ser utilizados por una organización para aumentar la satisfacción de sus clientes al satisfacer los requisitos establecidos por él y por las disposiciones legales obligatorias que sean aplicables. Asimismo, puede ser utilizada internamente o por un tercero, incluyendo a organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para satisfacer los requisitos del cliente, los obligatorios y los de la propia organización.

Todos los usuarios de las normas ISO 9001/9002/9003:1994 necesitarán cambiar a esta única norma de requisitos, la ISO 9001:2000. De ahora en adelante esta es la única norma de la serie en que una organización puede certificarse. La estructura y conceptos de la norma ISO 9001:2000 han evolucionado considerablemente en comparación con las versiones de 1994. Los requisitos de las versiones de 1994 se han ampliado en los siguientes puntos¹:

- Obtener el compromiso de la alta dirección
- Identificar los procesos de la organización
- Identificar la interacción de éstos con otros procesos
- Asegurarse de que la organización tiene los recursos necesarios para operar sus procesos
- Asegurarse de que la organización tiene procesos para la mejora continua de la eficacia del sistema de gestión de la calidad
- Asegurarse del seguimiento a la satisfacción de los clientes

El 15 de Diciembre del 2000 se libero la versión ISO 9000:2000.

¹ El ISO/TC 176 ha preparado un conjunto de documentos para apoyar a las organizaciones a hacer la transición a las revisiones del año 2000, o a implementar las normas ISO 9000 por primera vez. Estos documentos incluyen un resumen ejecutivo, respuestas a las preguntas más frecuentes, la orientación sobre la planeación de la transición y módulos de orientación sobre aspectos específicos, tales como documentos, terminología y la cláusula 1.2 "Aplicación" de la norma ISO 9001:2000. Estos documentos serán periódicamente actualizados y aumentados según las necesidades a cubrir. Pueden ser encontrados en las páginas de Internet de la ISO y del Subcomité 2 del ISO/TC 176



CAPÍTULO 3

CULTURA ORGANIZACIONAL

3.1 CULTURA ORGANIZACIONAL

El concepto de cultura es nuevo en cuanto a su aplicación a la gestión empresarial. Es una nueva óptica que permite a la gerencia comprender y mejorar las organizaciones. Los conceptos que a continuación se plantean han logrado gran importancia, porque obedecen a una necesidad de comprender lo que ocurre en un entorno y explicar por qué algunas actividades que se realizan en las organizaciones fallan y otras no.

Al revisar todo lo concerniente a la cultura, se encontró que la mayoría de autores citados en el desarrollo del trabajo coinciden, cuando relacionan la cultura organizacional, tanto con las ciencias sociales como con las ciencias de la conducta. Al respecto Davis (1993) dice que "la cultura es la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos conscientes". El autor considera que la gente asume con facilidad su cultura, además, que ésta le da seguridad y una posición en cualquier entorno donde se encuentre.

Por otra parte, se encontró que las definiciones de cultura están identificadas con los sistemas dinámicos de la organización, ya que los valores pueden ser modificados, como efecto del aprendizaje continuo de los individuos; además le dan importancia a los procesos de sensibilización al cambio como parte puntual de la cultura organizacional.

Delgado (1990) sostiene que la "Cultura es como la configuración de una conducta aprendida, cuyos elementos son compartidos y transmitidos por los miembros de una comunidad".

En la misma línea del autor citado anteriormente Schein (1988) se refiere al conjunto de valores, necesidades expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por ellas. Distingue varios niveles de cultura, a) supuestos básicos; b) valores o ideologías; c) artefactos (jergas, historias, rituales y decoración) d) prácticas. Los artefactos y las prácticas expresan los valores e ideologías gerenciales.

A través del conjunto de creencias y valores compartidos por los miembros de la organización, la cultura existe a un alto nivel de abstracción y se caracteriza porque condicionan el comportamiento de la organización, haciendo racional muchas actitudes que unen a la gente, condicionando su modo de pensar, sentir y actuar.

Charles Handy citado por González y Bellino (1995), plantea cuatro tipos de culturas organizacionales:

Dependiendo del énfasis que le otorga a algunos de los siguientes elementos:

Poder, rol, tareas y personas. Basado en esto, expresa que la cultura del poder se caracteriza por ser dirigida y controlada desde un centro de poder ejercido por personas clave dentro de las organizaciones. La cultura basada en el rol es usualmente identificada con la burocracia y se sustenta en una clara y detallada descripción de las responsabilidades de cada puesto dentro de la organización. La cultura por tareas está fundamentalmente apoyada en el trabajo proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos. Finalmente, la cultura centrada en las personas, como su nombre lo indica, está basada en los individuos que integran la organización.

Desde otro punto de vista más general, la cultura se fundamenta en los valores, las creencias y los principios que constituyen los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también al conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos.

Pümpin y García, citado por Vergara (1989) definen la cultura como "el conjunto de normas, de valores y formas de pensar que caracterizan el comportamiento del personal en todos los niveles de la empresa, así como en la propia presentación de la imagen"

El planteamiento anterior, se refiere a la forma como la cultura vive en la organización. Además demuestra que la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello, que la cultura no sólo incluye valores, actitudes y comportamiento, sino también, las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Importancia de la Cultura Organizacional

La cultura organizacional es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros. A tal efecto Monsalve (1989) considera que la cultura nace en la sociedad, se administra mediante los recursos que la sociedad le proporciona y representa un activo factor que fomenta el desenvolvimiento de esa sociedad.

Otros autores añaden más características a la cultura, tal es el caso de Katz y Kahn (1995) cuando plantean que las investigaciones sobre la cultura organizacional se han basado en métodos cualitativos, por cuanto; es difícil evaluar la cultura de manera objetiva porque ésta se asienta sobre las suposiciones compartidas de los sujetos y se expresa a través del lenguaje, normas, historias y tradiciones de sus líderes.

La cultura determina la forma como funciona una empresa, ésta se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas. Es la fuente invisible donde la visión adquieren su guía de acción. El éxito de los proyectos de transformación

depende del talento y de la aptitud de la gerencia para cambiar la cultura de la organización de acuerdo a las exigencias del entorno. Al respecto Deal y Kennedy (1985) ven a la cultura organizacional como "la conducta convencional de una sociedad que comparte una serie de valores y creencias particulares y éstos a su vez influyen en todas sus acciones". Por lo tanto, la cultura por ser aprendida, evoluciona con nuevas experiencias, y puede ser cambiada si llega a entenderse la dinámica del proceso de aprendizaje.

Dentro del marco conceptual, la cultura organizacional tiene la particularidad de manifestarse a través de conductas significativas de los miembros de una organización, las cuales facilitan el comportamiento en la misma y, se identifican básicamente a través de un conjunto de prácticas gerenciales y supervisorias, como elementos de la dinámica organizacional. Al respecto Guerin (1992) sostiene que es importante conocer el tipo de cultura de una organización, porque los valores y las normas van a influir en los comportamientos de los individuos.

En los diferentes enfoques sobre cultura organizacional se ha podido observar que hay autores interesados en ver la cultura como una visión general para comprender el comportamiento de las organizaciones, otros se han inclinado a conocer con profundidad el liderazgo, los roles, el poder de los gerentes como transmisores de la cultura de las organizaciones.

Con respecto a lo anterior, resulta de interés el planteamiento que hace Kurt Lewin,(citado por Newstrom, 1991) cuando sostiene que el comportamiento individual depende de la interacción entre las características personales y el ambiente que lo rodea. Parte de ese ambiente es la cultura social, que proporciona amplias pistas sobre cómo se conduciría una persona en un determinado ambiente.

Por otra parte, la originalidad de una persona se expresa a través del comportamiento y, la individualidad de las organizaciones puede expresarse en términos de la cultura. Hay prácticas dentro de la organización que reflejan que la cultura es aprendida y, por lo tanto, deben crearse culturas con espíritu de un aprendizaje continuo. Al respecto Siliceo (1995) sostiene que la capacitación continua al colectivo organizacional es un elemento fundamental para dar apoyo a todo programa orientado a crear y fortalecer el sentido de compromiso del personal, cambiar actitudes y construir un lenguaje común que facilite la comunicación, comprensión e integración de las personas.

Al cultivarse una cultura en la organización sustentada por sus valores, se persigue que todos los integrantes desarrollen una identificación con los propósitos estratégicos de la organización y desplieguen conductas diseccionadas a ser autocontroladas (Schein, 1985). Es decir, una cultura es el modo particular de hacer las cosas en un entorno específico.

3.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EN MÉXICO

La cultura organizacional en México, así como todos los países se dan en referencia al contexto de la cultura de ese país. En México particularmente existe un fuerte nacionalismo, tal vez como búsqueda de la identidad que no se logra definir.

Esto da una pausa a las empresas del tipo de valores que pueden ser fomentados y que seguramente enriquecerán su productividad, eficiencia y calidad.

Características:

- Existe la lealtad con el jefe o a la persona, hay compromisos con el jefe.
- Las relaciones verticales son las más establecidas, las decisiones se toman desde arriba.
- Existe una necesidad de dependencia y por lo mismo hay un ambiente maternal y/o paternal en las instituciones.
- Las relaciones y las amistades, especialmente en el sector público son muy importantes.
- Además las clases sociales y el regionalismo define a los grupos.

Ejemplo:

Personal del DF	Personal regiomontano
La tendencia a exagerar sobre dificultades de trabajo	El cumplimiento de una obligación es una conducta esperada dentro del trabajo.
La búsqueda continua de agradecimiento y reconocimiento	Orientación socio – cultural hacia la Auto - realización
La costumbre a la centralización	La inversión es una cultura industrial que entiende perfectamente la estructura de jerarquías.
La internacionalización del mundo industrial no existe.	El personal esta expuesto a medios de información orientados a la industria.

La objetividad de este estudio no es tan relevante como el hecho intrínseco, de que existe en México diferencias regionales y sociales en el país, lo cual debe manejarse de tal manera que sea positivo para la organización y para el país.

No obstante en la cultura organizacional mexicana, se están dando cambios muy positivos, este tipo de cambios abren nuevos horizontes a las empresas mexicanas, así como da lugar a culturas organizacionales con valores, ideas y normas basadas con una mayor creatividad, cooperación, responsabilidad, madurez y muchas otras cualidades que permitan una mayor producción, mejor calidad, eficacia y autorización de las personas que integran las empresas.

3.2 CAMBIO ORGANIZACIONAL.

Cambio

Podemos definir al cambio como la diferencia que ocurre a medida que pasa el tiempo.

Existen dos tipos de cambio, **gradual o lento** que es cuando el cambio se realiza poco a poco, si este cambio se da muy lentamente incluso puede pasar desapercibido o puede tomarse como un proceso natural, en este tipo de cambio prácticamente no se dan relaciones muy significativas y por lo regular, es una reacción negativa, es decir, de resistencia hacia los cambios implantados.

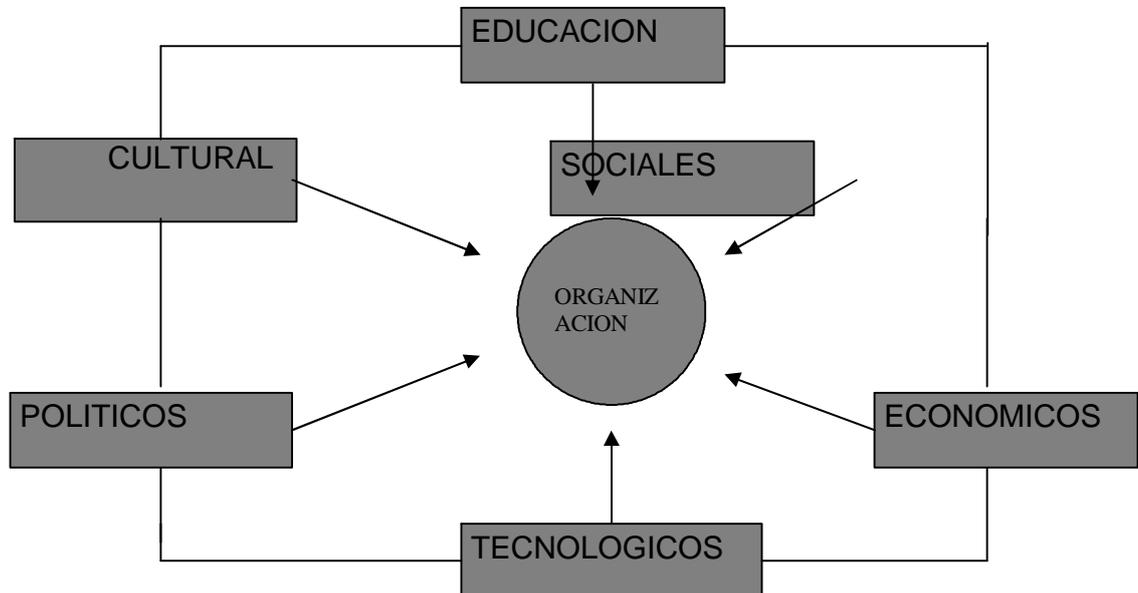
Fuerzas externas.

Estas son factores fundamentales, las cuales no podemos desaparecer pues vienen siendo variables incontrolables a las cuales no tenemos acceso, es decir, cuando se dan, lo único que podemos hacer ante lo inevitable es tratar de adaptarse y buscar la forma de conseguir ventajas.

Fuerzas internas.

Estas muchas veces pueden ser originadas por impactos de cambios externos. Los cambios internos provienen por ejemplo, cuando se introduce una nueva tecnología a la empresa, los patrones tendrán que proceder primero que nada a considerar si dicha maquinaria para su funcionamiento necesitaran los trabajadores que la operen, una capacitación o entrenamiento básico o si esta nueva adquisición repercutirá en la posición de los empleados reorganizándolos de acuerdo a los puestos que se requieran así como también los métodos y procedimientos.

Fuerzas externas



Razones para realizar cambios en las organizaciones.

Existen diversas razones para hacer cambios en las organizaciones entre ellas podemos mencionar:

1. **Mejorar los medios para satisfacer las necesidades económicas .**
2. **Aumentar la lucratividad.**
3. **Proporcionar trabajo humano a seres humanos.**
4. **Ser mejores que la competencia.**
5. **Ser más productivos.**
6. **Aprovechar la nueva tecnología.**
7. **Contribuir a la satisfacción y bienestar social de los individuos.**

Respuestas a los cambios en las personas.

Las personas regularmente no están preparadas para la implantación de cambios, a que esto implica una modificación de relaciones, de responsabilidades o del comportamiento de las personas con los miembros d la empresa, requiriendo un ajuste en el ambiente cotidiano de trabajo, modificación de hábitos, procedimientos o funciones.

Aunque son agentes activos de cambio, las personas pueden sentirse víctimas de él.

En este sentido se dan diversas actitudes por parte de las personas en relación al cambio, su respuesta este puede ser de dos tipos: de **aceptación** cuando el individuo cree que el cambio se acerca a sus objetivos, le favorece o no perjudica sus intereses y de **rechazo** cuando el individuo cree que le perjudica o va contra de sus objetivos.

Estas actitudes que representan las relaciones personales con relación al cambio son muy diversas y se pueden resumir de la siguiente manera:

Posibles actitudes frente al cambio

Cooperación y apoyo entusiasta Cooperación Cooperación bajo presencia del jefe Aceptación Resignación pasiva.	ACEPTACIÓN
Indiferencia Perdida de interés en el trabajo. Apatía Solo hace lo que se le solicita Comportamiento agresivo	INDIFERENCIA
No aprendizaje Protestas Sigue estrictamente la reglas Hace lo mínimo posible	RESISTENCIA PASIVA
Atrasa o retarda el trabajo Alejamiento personal Comete errores intencionalmente Deterioro desperdicio Sabotaje deliberado	RESISTENCIA ACTIVA

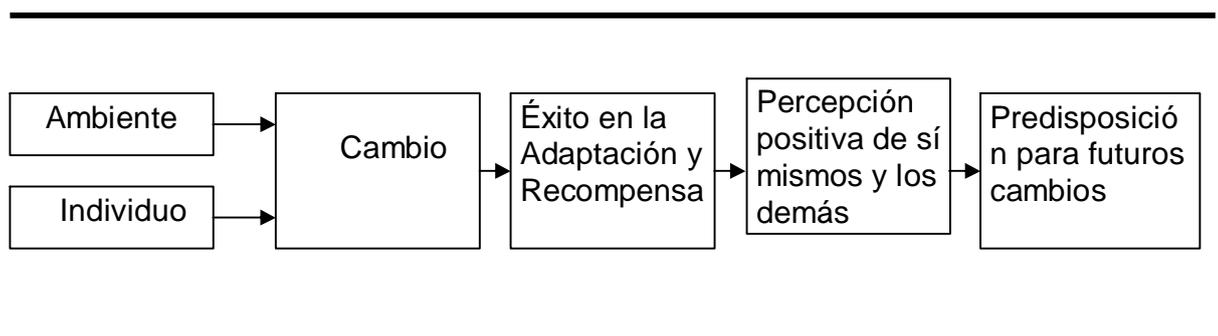
Como pudimos observar en el cuadro anterior las actitudes frente al cambio son muy diversas y requieren de ajustes personales por parte de los individuos principalmente en los aspectos del **comportamiento**, ya que deben adaptarse a nuevos reglamentos de comunicación, cooperación en interacción.

Otro aspecto importante a resaltar es el efecto **psicológico**, este debe notarse en las actitudes desarrolladas por las personas con relación al cambio en

función de sus habilidades para afrontar las nuevas exigencias. Si una persona percibe que es capaz de adaptarse al cambio sin grandes sacrificios personales, y que el resultado final del cambio le es bastante benéfico, puede adoptar una actitud psicológica positiva. Por otro lado, si la persona se siente insegura e incapaz y no percibe ningún beneficio personal con el cambio, su actitud entonces puede ser negativa y de oposición, ya que mostrara indiferencia o resistencia por el cambio.

Un aspecto importante a resaltar es que todo cambio trae consigo cierto grado de concientización de las personas en cuanto a su experiencia anterior en situaciones semejantes, si la experiencia previa tuvo éxito, la predisposición de las personas tendera a ser positiva, en caso contrario, las personas experimentarían una sensación de peligro, de amenaza y de incertidumbre acerca de su futuro.

A continuación se muestra un cuadro donde se observa aceptación por parte de los individuos en relación al cambio, basándose en su experiencia pasada:



Existen también otros niveles de reacción al cambio por parte de las personas involucradas que vale la pena mencionar en este tema, dichos niveles son:

1. **IGNORANCIA**
2. **RECONOCIMIENTO**
3. **ADAPTACIÓN**
4. **CONTROL**

De todas las reacciones posibles la que nos llama la atención y sobre la cual hablaremos en las siguientes líneas, es la resistencia a los cambios por parte de las personas involucradas, trataremos de explicar sus causas principales, las clases de resistencia que existen y las posibles formas de contrarrestar esta resistencia para que los cambios tengan éxito.

3.3 RESISTENCIA AL CAMBIO

El cambio en el trabajo es cualquier alteración que ocurre en el ambiente de trabajo. Es muy importante en el estudio de la organización porque, entre otras cosas tanto individuos como organizaciones tienden a resistirse a él.

Reacciones comunes al cambio.

Algunas reacciones comunes al cambio son:

1. ¿Intenta usted enseñarme mi oficio?
2. Déjame que lo piense
3. Ya lo intentamos antes
4. Cambiar crearía demasiados problemas
5. No hay tiempo para ello
6. Jamás lo aceptaría el personal
7. Jamás lo aceptaría el jefe
8. Ese no es asunto nuestro
9. No estamos aún listos para ello
10. Déjalo hasta que no estemos tan atareados
11. Acabaremos perdiendo el tiempo
12. ¿Para qué cambiarlo, marcha bien?
13. Nuestra organización es demasiado pequeña
14. Magnífica idea, pero impracticable

Clases de resistencia

Existen tres tipos de resistencia básicamente, éstas se presentan en combinación y producen aptitudes hacia el cambio distintas en cada empleado:

OBJECIONES LÓGICAS Y RACIONALES

- Tiempo requerido para adecuarse
- Esfuerzo adicional para reaprender
- Posibilidad de condiciones menos deseables, como por ejemplo:
- Capacidad a menor nivel
- Costos económicos del cambio
- Factibilidad técnica del cambio puesta en duda
- Más responsabilidad u obligaciones extras
- Factores económicos.

ACTITUDES PSICOLÓGICAS Y EMOCIONALES

Temor a lo desconocido
Escasa tolerancia al cambio
Desagrado hacia la gerencia u otro agente de cambio
Falta de confianza en otros
Necesidad de seguridad, búsqueda de estatus
Dependencia

FACTORES SOCIOLÓGICOS; INTERES DE GRUPO:

Coaliciones políticas
Valores de grupo de oposición
Criterios anticuados y estrechos
Intereses establecidos
Deseos de conservar amistades existentes

FUERZAS QUE INTERACTUAN EN EL CAMBIO PROPUESTO.

CAUSAS	ACCIONES A TOMAR
No reconocer la necesidad del cambio (desconocen él porque)	Explicarles las razones porque tienen que cambiar
Temen los resultados del cambio (desconocen el objetivo)	Darle a conocer a donde se quiere llegar con el cambio. Que resultado se busca lograr
Carecen de sentido de urgencia para implementar el cambio	Convencerlos racionalmente de la importancia de implementar los cambios ahora
No saben como implementar el cambio	Diseñar un plan para implementar un cambio y darlo a conocer
No les interesa cambiar	Revisar su motivación. Dar reforzamiento positivo y negativo. Explicarles las razones por las que se tiene que cambiar
Sienten que el cambio los hará trabajar excesivamente	Revisar las exigencias del cambio, hacerles ver que el cambio les permitirá mas, y aun cuando se requiera un mayor esfuerzo, esto reedituara en mayor eficiencia, mejor calidad y resultados superiores.
Saben que quieren un cambio pero desconocer que se debe cambiar	Explicarles que elementos o aspectos son los que se requiere cambiar.

Las fuerzas representadas por las flechas son aquéllas que entran en movimiento cuando un supervisor sugiere un cambio en los métodos de trabajo. La dirección de las flechas esta determinada por las condiciones motivacionales positivas y negativas que se originen o se eliminen y actúan sobre un grupo determinado o no si se desplazan a la derecha

De lo dicho anteriormente podemos entonces decir que la resistencia se divide en dos básicos:

Resistencia Individual.

Todos los individuos tienden al cambio por los costos psíquicos que lo acompañan, si bien el ser humano tiende a resistir los cambios, esa inclinación los contrarresta el deseo de nuevas experiencias y de recibir los premios que acompañan el cambio. Algunas de las razones más frecuentes de la resistencia individual al cambio incluyen:

Percepción selectiva: Las personas captan la realidad dentro de una estructura particular que ha sido creada y tiene influencia de sus propias actitudes, experiencias y opciones. Con la percepción selectiva, el individuo logra evadir la necesidad de cualquier cambio de estilo.

Hábitos: Los individuos manejan sus actitudes personales y asociadas con la organización de un modo establecido. Estos hábitos no solo brindan un método programado para tomar decisiones sino que también, sirven como fuente de satisfacción personal. Como consecuencia, cualquier cambio propuesto que afecte el estatus tiende a encontrarse oposición, además cuando los individuos están acostumbrados a recurrir a hábitos formados que requieren un mínimo esfuerzo, se muestra reuentes a admitir el cambio.

Necesidad de seguridad: Los individuos tienden a buscar seguridad en el pasado. El hacer las cosas que hacían en antaño. Tienen prioridad a intentar nuevos métodos. El éxito de cualquier directivo, administrador o supervisor, depende principalmente de su capacidad de manejar a la gente.

Al cambio en grupo: Cuando gran parte del personal considera que los cambios que se implantaran son una amenaza de seguridad se genera la resistencia individual, pero aunque cada persona interprete el cambio de forma individual, frecuentemente muestra su apego al grupo uniéndose a el de cierta manera uniforme, como una reacción al cambio. Esta reacción hace posible actos aparentemente ilógicos como huelgas o paros en los que evidentemente solo unas cuantas personas desean en realidad dichas acciones. Básicamente el grupo reacciona con el sentimiento de " Todos estamos juntos en esta empresa, cualquier cosa que le suceda a alguno nos afecta a todos."

Resistencia Organizacional.

Aunque las organizaciones se tienen que adaptar a su ambiente se observa la tendencia de contrapeso hacia el cierre. Se han formulado reglas, procedimientos y directrices para manejar muchas situaciones, y la organización

se encuentra a gusto operando dentro de estos parámetros. Además, con el transcurso del tiempo surgen derechos territoriales y prerrogativas de tomas de decisiones, y con frecuencia el cambio se opone a estos intereses creados, lo que alienta también la resistencia. Las organizaciones citan numerosas razones en su intento por justificar la posición lograda, Algunas de las más comunes son:

1. **LA ESTABILIDAD ES IMPORTANTE:** La mayoría de las organizaciones dan una atención especial a la estabilidad, recurren a las restricciones de puesto, a líneas de autoridad definidas y controles estrechos en un esfuerzo por asegurar tanto la predictividad y productividad. Además, minimizar su efecto en la estructura general asignando a grupos o departamentos específicos a la tarea de enfrentarse a ellos.
2. **INVERSIONES PREVIAS:** Muchas organizaciones se resisten al cambio porque han invertido sus recursos en un proyecto o una ubicación dados, y están determinados a seguir una estrategia particular.
3. **CONTRATOS ANTERIORES:** Todas las organizaciones celebran contratos con otras agencias. En estas circunstancias, la organización se encontrará en una situación de incapacidad para alterar las condiciones presentes hasta que expire el contrato.

Hay coacciones en que la misma organización se encuentra renuente al cambio, otras veces se obtienen restricciones de índole económico, o legales que desalientan al cambio. Estos factores son los que integran la resistencia de la organización. Sin embargo cabe señalar que la resistencia no es del todo mala y si se sabe encausa positivamente incluso podría traer ciertos beneficios:

Posibles beneficios de la resistencia

Construir un estímulo para que la gerencia reexamine las propuestas de cambio y corrobore que son adecuadas.

La gerencia se siente más motivada para mejorar la comunicación respecto al cambio con lo cual a la larga provocará una mejor aceptación.

La resistencia proporciona a la gerencia información sobre la identidad de los sentimientos de los empleados acerca de determinada situación, propicia una liberación de emociones y también puede invitarlos a pasar y hablar más acerca del cambio, para que lo entiendan mejor.

Como disminuir la resistencia a los cambios

- Ø Fomentar la participación (compromiso para un cambio, y no solo su aceptación).
- Ø Por medio de alicientes económicos.
- Ø Por comunicación en ambos sentidos.
- Ø Por medio de negociaciones. (Mediante el desarrollo de sus funciones, la gerencia es la iniciadora principal del cambio. El sindicato hace muchas veces de represor de la empresa ocasionando resistencia al cambio)
- Ø Por inducción
- Ø Actitudes de romper el hielo
- Ø Establecimiento de nuevas formas de grupo. La toma de acuerdo por el grupo lleva al establecimiento de nuevas reglas del mismo que se hacen cumplir rigurosamente.
- Ø Hacer cambiar en vía de ensayo.
- Ø Consultar. Cuando es necesario cambiar un jefe de determinada área. El gerente general debe tener noción de los elementos claves que se puedan ver involucrados en el cambio.
- Ø La resistencia será menor si los participantes se unen para diagnosticar el problema y llegar a un acuerdo respecto de su importancia.
- Ø La resistencia será menor si el grupo adopta el proyecto por su consenso.
- Ø La resistencia será menor si los proponentes dialogan con los oponentes para conocer objeciones validas y tomar medidas que reduzcan temores infundados.
- Ø La resistencia será menor si los participantes sienten aceptación, respaldo y confianza en sus relaciones entre sí.
- Ø La resistencia será menor si el proyecto permanece abierto a revisión y consideración en caso de que la experiencia indique que es aconsejable modificarlo.



CAPÍTULO 4

LIDERAZGO

4.1 EL LIDERAZGO EN MÉXICO

La reproducción social posee necesariamente una dimensión cultural. Así que la reproducción de la humanidad requiere una reproducción vital o biológica y una espiritual o cultural, ambas simultáneamente. Con esta doble herencia cada pueblo se relaciona con la naturaleza, estableciendo relaciones de trabajo, apropiación de éste y distribución en el grupo social, completamente diferentes, pues esta producción y distribución está permeada por la dimensión cultural. Para el pueblo mexicano esta dimensión cultural es particularmente difícil, pues es un pueblo mestizo, hay que conocer esto último para comprender los valores del mexicano.

La cultura en México, y los valores que ésta conlleva, profundamente arraigados en el inconsciente, son fundamentales para la cohesión social y la preservación moral, ayudan a la convivencia humana cotidiana; Éstos no pueden ser dejados a la entrada de la fábrica, de la oficina, del despacho, son introducidos en estos espacios junto con las personas, de ahí la importancia de ver su impacto en la organización. También se exploró el origen de estos valores y logramos identificar grosso modo dos componentes básicos: el indígena y el hispano; que gestan a través de una conquista el mestizaje. Así que los valores se confunden, se desdibujan, se diluyen confundiendo la lealtad y creando un grupo humano particular, que asimila lo hispano, sin olvidar lo indígena; lo mestizo es una ligazón, vínculo indisoluble de uno y otro pueblo; que crea a un pueblo diferente, con valores diferentes y con únicas formas de relacionarse entre los individuos, de organizarse para el trabajo, de apropiarse y relacionarse con la naturaleza. Asimismo identificamos que la familia y la religión son elementos importantísimos para la comprensión de lo mexicano.¹

Es importante recordar lo anterior, porque con ello en mente es que en estos momentos nos preguntamos si los valores del pueblo mexicano son los más adecuados para gestar líderes para las empresas, o mejor aún qué tipo de líderes está gestando esta cultura para las actuales empresas mexicanas.

Creemos que es interesante iniciar nuestras elucubraciones en torno a la familia, no sin antes aclarar que reconocemos que las generalidades sobre una cultura se basan en la preponderancia de un determinado conjunto de características y lo que pretendemos con ellas es tener una herramienta valiosa al tratar de comprender el por qué del comportamiento de la gente, pero no por eso dejamos de reconocer que hay excepciones.

La familia sigue siendo la base de la sociedad mexicana, tiene prioridad aún sobre el trabajo, dentro de ésta al niño se le protege, aprecia y ama, el tiempo recreativo normalmente lo pasa con toda la familia reunida y hasta con la familia extendida (la cual implica abuelos, tíos, primos, etc.), visitándose o saliendo juntos. Por lo anterior, la mayor parte de los niños siente seguridad emocional, pero son muy dependientes del apoyo moral de la familia. Las jerarquías dentro de la familia son muy marcadas y deben ser respetadas; los roles que cumple

cada miembro están bien definidos. Dado que crece en estas circunstancias cuando ingresa a la escuela tiende a aceptar la autoridad, acepta la rigidez del sistema, con un ánimo conformista. Cuando este tipo de niños se convierten en ejecutivos parecen obsequiosos para con su superior, aceptando las instrucciones sin cuestionar, ya que no está acostumbrado a resolver problemas, ni a sentirse responsable, porque su superior es la autoridad aceptada y su responsabilidad es seguir las instrucciones (Kras, E. 1990). ¿Puede una familia que está enseñando estos valores ser gestadora de líderes? Además hay otro elemento importante dentro del núcleo familiar que debe analizarse y éste es que la madre, reproductora ideológica de la sociedad, tiende a ser servil y busca el consejo y autoridad del marido en todo asunto; así que sí la familia mexicana no está gestando líderes hombres mucho menos gesta líderes mujeres, y aún más, crea trabajadores que tienden a subestimar a la mujer ejecutiva, ya que el rol que a él le enseñaron debe cumplir la mujer es el de madre, esposa e hija.

La familia es tan importante en el contexto mexicano que la mayoría de los puestos se siguen otorgando por contactos familiares, o personales, los cuales se logran establecer, generalmente, a través de un familiar. Los antecedentes familiares expresados por apellidos paterno y materno son factor importante para la posición en la comunidad. Tradicionalmente, los descendientes de familias acaudaladas reciben su educación en las escuelas más costosas, del país o fuera de éste, y como su familia tiene mucha influencia en la comunidad, eso les asegura puestos de prestigio aunque sus logros escolares y desempeño en general sean mediocres o deficientes (*íbidem*). Es por ello que no necesariamente se encontrará a la gente más calificada en los puestos de poder, aunque eso sí seguramente ostenten títulos de "licenciados", "ingenieros" o (el título que hoy está de moda:) "Doctores". Liderazgo, poder y status, no van de la mano en nuestro país.²

Otro elemento importante es la religión, ésta es enseñada al niño a través de la madre. En México la religión católica es la más arraigada y ésta es el resultado de una conversión masiva, forzada y acelerada que dio lugar a un mal sincretismo dogmático, donde subsiste, el ritualismo mágico, plagado de superstición, resignación y fatalismo, lo que llevó a las masas a la obediencia y a la sumisión (Espinosa y Pérez, 1994). La religión provoca que el mexicano sienta que su vida está controlada por un ser superior, de modo que con resignación acepta el éxito o el fracaso, la felicidad o la tragedia, la riqueza o la pobreza. En las clases sociales más pobres, y por tanto más incultas y fanáticas, provoca un desaliento para sobreponerse a situaciones difíciles y en muchos casos ni siquiera intentan mejorar su situación en la vida (Kras, E. 1990). Ahora bien, hay que reconocer que dentro del mundo empresarial mexicano se percibe a la religión como una fuerza positiva, quizá por la docilidad que provoca en los trabajadores. Pero a nosotros nos interesa preguntar, si los valores que la religión católica mexicana inculca son los más adecuados para formar líderes.

El código moral de la Iglesia Católica es la base del código ético al que se apegan la mayor parte de los mexicanos y como la religión católica es un mal sincretismo, el código resulta igual. Es por ello que la inmensa mayoría deplora las prácticas antiéticas como tales, y sin embargo lo que se considera ético verbalmente no siempre lo es en la práctica. Por lo general, no se considera antiético el decir medias verdades (o medias mentiras), o el no decir nada, para evitar la confrontación; en general se piensa que la diplomacia y un enfoque indirecto y discreto pueden ser más eficaces para la mayor comprensión a largo plazo, que la verdad escueta y confrontación directa. Además, este aspecto (y el de la corrupción, el cual no comentaremos aquí), gesta una comunicación particular, en muchas ocasiones sólo comprendida por los propios mexicanos, y a su vez da como resultado relaciones en el grupo peculiar. El discurso del líder no será directo, siempre habrá un mensaje oculto que descubrirá sólo aquél iniciado en las artes del desciframiento de discursos, y no es antiético hablar así, sólo es una forma peculiar de comunicación. Las teorías de liderazgo que proponen comunicación fluida y constante se enfrentan ante este evidente hecho.

Bien, sí se cree que el líder se puede formar, un elemento importante es la educación; se ha mencionada ya que los niños aceptan la rigidez de la escuela debido a que fueron expuestos a una figura de autoridad durante la niñez. Los niños que tienen una mente ágil y cuestionan, son inmediatamente controlados hasta que se ajustan a la norma con lo cual se desalienta el pensamiento original (elemento importante que debe poseer un líder). La mayor parte de la pedagogía mexicana consiste en el aprendizaje memorizado de conceptos abstractos, se procede a enseñar de lo general a lo particular, el siguiente paso, el consistente en avanzar de lo concreto a la aplicación práctica, casi nunca se da. Como resultado de ello se dificulta enormemente la transición posterior hacia la situación del trabajo práctico (*íbidem*). Además de lo mencionado anteriormente hay otro aspecto del sistema educativo mexicano y éste lo constituye la presencia de ciertas prácticas antiéticas en algunas escuelas y universidades, lo suficientemente comunes como para que los estudiantes lo acepten como una realidad de la vida; cuando el alumno tiene pocos escrúpulos aprovecha esta realidad para su propio beneficio. Con estos valores se forma el futuro profesional, y con ellos llega a la empresa. ¿Podrá ser un líder alguien formado así? Reconocemos que ciertas escuelas, sobre todo universidades particulares preocupadas y ocupadas en la formación de líderes, han incluido materias donde se intenta descubrirlos e impulsarlos, pero estos intentos aún no han cuajado. Además, los programas se centran principalmente en descubrir las capacidades empresariales del alumno para que se convierta en un empresario exitoso e independiente, más que en descubrirlo como un auténtico líder.

Así mismo, debemos decir que ese trabajo debería comenzar, no en la universidad, ni en la preparatoria sino con niños muy pequeños desde su más tierna infancia. Como podemos observar la escuela está presentando muy serios problemas como formadora de líderes.

En el libro *Cultura Gerencial* (Kras, 1990) se hace una comparación entre los gerentes mexicanos y los gerentes norteamericanos. Sobre los ejecutivos mexicanos se nos dice que son muy sensibles; esta sensibilidad a veces se mal interpreta como ser "muy delicado" pero en realidad es una reacción emocional profunda ante situaciones que le impliquen en lo personal. Por eso trata de evitar acciones que lo coloquen en posición negativa o conflictiva. Su sensibilidad a veces se interpreta también como complejo de inferioridad por su incapacidad para aceptar situaciones donde pueda perder, o situaciones donde sea sometido a la crítica. Por el momento, no nos interesa adentrarnos en la explicación del por qué de la sensibilidad del mexicano, tendríamos que retomar el psicoanálisis, así como también partir de nuestros orígenes, de nuestra infancia histórica, tanto individual como genérica y detectar de los principios normativos y pautas condicionadas por ella, nuestra actual manera de ser; reconocemos nuestra incapacidad, por el momento para hacer tal búsqueda, pero lo importante, y es lo que debemos rescatar de la afirmación de Eva Kras, es que la hipersensibilidad del mexicano lo coloca en una situación particular, donde es evidente que el estilo de liderazgo que surja de este grupo debe de atender prioritariamente a las emociones del grupo y del líder.

Cuando revisábamos lo que se ha escrito de liderazgo dentro de la teoría administrativa, caíamos en la cuenta de que ésta presta mucha atención al valor que el individuo debe dar al trabajo. Resulta interesante reconocer que en la cultura mexicana el trabajo es considerado como una necesidad para obtener dinero suficiente y poder disfrutar las cosas verdaderamente importantes en la vida, como son los placeres de la convivencia familiar, de las amistades, de la recreación y el esparcimiento. Está de más recordar que para el mundo católico, el trabajo es un castigo por el pecado cometido en el paraíso: "comerás con el sudor de tu frente". Lo relevante aquí, es que el mexicano no se recrea en el trabajo haciendo de ésta su principal actividad. No, el trabajo es una necesidad; así que cuanto menos sea el número de horas que se requiera, más atractivo resulta el puesto. Hay algo más, como es inevitable el tener que trabajar, y ésta es una actividad que llena la mayor parte del día, hay que hacerla más agradable introduciéndole dosis considerables de convivencia. Las reuniones para festejar, los cafés por las mañanas, los pasteles en los cumpleaños, son disfrutadas por todos los participantes, es una añoranza al tiempo de descanso pasado con familiares y amigos. Los grupos de trabajo en México son así y el líder debe de estar consciente de esto. Pero además, como los grupos presentan estas características no es raro encontrar líderes dentro de las organizaciones (o directores, si se prefiere) que fomenten estas actividades, al fin y al cabo, muchos de ellos salieron del mismo grupo. Sin embargo, con el desarrollo de empresas industriales más complejas y con las consecuentes presiones hacia la mayor eficiencia y productividad, esta convivencia se ha visto sometida a considerables tensiones. Tensiones que de una u otra manera cristalizan en conflictos. Si hemos admitido que el liderazgo es una relación dual líder-seguidores, no podemos dejar de lado las características del grupo, por lo tanto resulta muy importante lo anterior.

Kras nos dice que la lealtad del trabajador mexicano, históricamente, se ha basado en la devoción a su patrón que era el propietario de la empresa. Sobre él recaía la totalidad de la responsabilidad por el bienestar del trabajador y su familia, tratándose de alimentos, vestimenta, atención médica o inclusive consejos sobre problemas personales. Esto no significaba que todos los patrones fueran tan paternales, ya que se dieron muchos casos de vergonzosa explotación (*íbidem*). Lo sugestivo del anterior análisis es que nos permite pensar que el mexicano es un hombre de fuerte lealtad, pero al hombre, no a la organización; lo cual nos habla de esa necesidad que tiene de encontrar líderes en quienes creer, con los cuales identificarse.

Notas:

1.- David Casares Arrangoiz en su libro *Liderazgo. Capacidades para dirigir*, hace varias entrevistas a líderes mexicanos; es muy interesante ver las respuestas de muchos de ellos a la pregunta de que cuáles han sido las experiencias claves para su formación personal como líderes. Veamos por ejemplo la respuesta que da Miguel de la Madrid Hurtado: "... los estímulos que se dan en la familia van configurando la vocación del liderazgo. En mi caso, concretamente, el hecho de que en mi familia haya sido huérfano de padre desde muy niño me fue haciendo (líder); porque mi madre y mi hermano me lo pedían". Por su lado, Jaime Serra Puche da respuesta a la misma pregunta de la siguiente manera: "Los principales estímulos que me formaron fueron: la formación que recibí en mi familia, que fue exigente y cercana al mismo tiempo". La respuesta de Carlos Eduardo Represas (presidente y director general del grupo Nestlé), es la siguiente: "Mi primera experiencia vital fue mi familia; mi padre y mi madre. Su actuación y su ejemplo". Por último, para no alargar esta nota y para tener la respuesta de dos líderes del sector público y dos del sector empresarial, veamos lo que respondió Lorenzo Sevitje Sendra (quien ha sido director general del Grupo Industrial Bimbo y actualmente presidente del consejo de dicho grupo), "El apoyo psicológico de mi familia, que le da a uno la seguridad; la fe que tenían en mí y la exigencia que recayó en mí al convertirme en hermano mayor a la muerte de mi hermano, y posteriormente con la responsabilidad de sacar adelante a mi familia ante la pérdida de mi padre a los 18 años...". Estas respuestas son claro ejemplo del importante rol que juega la familia, en México, como formadora de líderes.

2.- El proceso de modernización que está viviendo el país ha provocado que, al aumentar el número de empresas de mayor tamaño y sofisticación y sobre todo cuando se trata de empresas extranjeras, se de más reconocimiento al logro, lo que trae como consecuencia que mayor número de puestos a nivel medio estén ocupados por personas que han demostrado su mejor desempeño. Estos puestos tienden a ser ocupados por miembros de la clase media; pero en la pequeña empresa la familia y el compadrazgo siguen teniendo mucho peso; lo mismo sucede con los altos puestos de la administración pública.

4.2 PERFILES DE UN LÍDER

El líder persona vital

Condición necesaria para el perfil de todo líder es que sea una persona vital, dotada de energía o fuerza para el desempeño de su labor como dirigente de personas o grupos.

La vitalidad podemos definirla como la energía y motivación que nos mantiene no solo vivos sino en constante crecimiento, desarrollo y actualización de nuestras potencialidades. En un proceso continuo de crecer y auto realizarse, el hecho de crecer y auto realizarse, el hecho de vitales implica algo mas que el hecho de estar vivos y ese algo mas es el sistemático crecimiento y realización de nuestras potencialidades en lo físico, espiritual, social, profesional, económico, etc.

Que necesitan los seres vivos para ser vitales.

Conocimiento de sí mismo.

Conciencia y conocimiento de sí mismo y de mis necesidades de crecimiento y tendencia, que tanto me conozco, que tanto me preocupo de mi desarrollo la definición de mis deseos, de mis impulsos, gusto, búsquedas, inquietudes, el que quiero, que tanto me interesa mi crecimiento profesional, que debo hacer para vivir tranquilo.

Interés por la salud y energía.

Una condición que resulta obvia para poder ser una persona vital en el mantener un nivel de energía suficiente. Este nivel de energía esta relacionado necesariamente con un estado de salud bueno, que permita un adecuado funcionamiento del organismo humano tanto en lo físico como en lo fisiológico, psicológico y espiritual.

Una actitud de aprendizaje

La persona vital y crecimiento es aquella que se dice a si misma: "Nunca acabare de aprender" , esto es, la conciencia clara de que es inagotable la dosis y necesidad de aprendizaje en la vida. La persona que se lanza a la tarea de ser vital es aquella que trata de aprender de cualquier experiencia que la vida le ponga enfrente, desde la más insignificante hasta la más trascendente y profunda.

Capacidad de actividades para el cambio.

Estamos en una época de cambios, la capacidad para cambiar, han dicho varios pensadores, ha llegado a ser la única determinante para la supervivencia. Se

dice que el cambio es equivalente a la vida, la vida es cambio y cambiar es signo de vitalidad. La persona vital es aquella que tiene la capacidad de vivir y procurarse nuevas experiencias, nuevas formas y estilos de vida congruentes con sus deseos y posibilidades.

El sentido de logro, vitalidad y trabajo.

Son quizás los determinantes más importantes en la persona vital, la persona vital ha insistido Druker es aquel que imprime un sello personal a su trabajo, crea su propio puesto y le da un sentido original a su labor cotidiana. Hace suyo el trabajo y lo trasciende.

Planeación de vida y carrera

Por último una condición para la vitalidad de todo individuo maduro es la capacidad de planificar su vida y carrera, para ello es fundamental el señalamiento de objetivos vitales y profesionales que marquen los pasos en el crecimiento de la persona. En este punto son cuatro las áreas de contacto, a saber.

- 1.- conmigo mismo
- 2.- con mi familia
- 3.- con mi trabajo
- 4.- con el mundo

Habilidades y talentos personales

Aunque el comportamiento humano es un fenómeno total y único, compuesto de un universo de factores y variables que lo describen y explican, y a pesar de que el dirigente en tanto personal, es una unidad biopsicosocial, es necesario dividir esquemáticamente los factores y rasgos que integran su perfil como líder efectivo, se establecen tres grandes grupos de habilidades y talentos:

Habilidades y talentos personales

Auto confianza. Todo líder debe contar con un sentimiento de auto confianza básica que le permita un nivel de seguridad en su actuación además debe de tener un sano sentimiento de auto valorización y auto concepto que sea el fundamento de su fortaleza interna y crecimiento personal y profesional.

Autocrítica uno de los signos de madurez de la persona humana es la capacidad de autocrítica que se convierte en el generador y medidor del crecimiento y desarrollo humano. La conciencia clara, objetiva y valiente de las propias fuerzas y debilidades, es también base del desarrollo, y en caso de los niveles ejecutivos, la materia prima para la planeación de vida y carrera. La carrera actualmente es un camino de maduración de crecimiento en conocimientos, habilidades y responsabilidades sobre la propia vida, aprovechando y respondiendo a las continuas oportunidades que emergen

alrededor.

Auto educación. Es el caso de la preparación y crecimiento de adultos, este aspecto se torna más importante. Sin duda el responsable inmediato de su nivel de capacitación y desarrollo es el propio adulto. Todos los programas de actualización, educación continua, desarrollo ejecutivo y otros equivalentes que sean organizados por las instituciones, deberán tener como requisito básico el interés y compromiso total de parte del asistente a dichos cursos y programas, este aspecto requiere desde luego, de una actitud de apertura al aprendizaje.

Objetividad. En especial, la función de liderazgo requiere en aquel que la ejerce, de un manejo objetivo y realista de las situaciones a las que enfrenta. El sentimiento de realidad que se elimina la subjetividad emocional, las preferencias personales y en algunos casos caprichosos, constituye para el dirigente de hoy, uno de los talentos más necesarios.

Asertividad. Esta característica, aunque se relaciona con la auto estima se refiere concretamente a una conducta en la que el líder pueda expresar y poner en claro congruente mente sus pensamientos, dudas, sentimientos, necesidades, deseos y decisiones. El modelo de Asertividad implica un respeto por los pensamientos, derechos y necesidades de los otros.

Firmeza . La tarea de dirigir a otros requiere necesariamente de firmeza en el actuar, convicción, seguridad personal y definición. Una persona débil y dubitativa en otro extremo y autoritaria, déspota u opresora. No lograra ser eficaz y no dará satisfactoriamente buenos resultados.

Paciencia. Es una de las virtudes humanas de mayor sabiduría y bondad para el crecimiento individual y la vida de relación. Ser paciente significa saber escuchar, saber esperar y tener un adecuado control sobre sí mismo y las circunstancias que nos rodea. Todo líder sin importar su nivel y ámbito de acción esta sujeto a tensiones, expectativas y situaciones de trabajo que requieran de una conducta paciente.

Modestia. Esta característica personal, que sin duda es una de las menos presentes en el perfil de los lideres en general, es sin embargo una de las más requeridas. Todo aquel que detenta una autoridad y poder, fácilmente es presa de la vanidad y el falso orgullo, sin perjuicio desde luego, del síndrome narcisista que acompaña a muchos dirigentes.

Recibir retroalimentación. Una necesidad imperiosa para la eficacia en la actuación de los lideres, es la apertura para recibir del exterior toda aquella información que se requiera para su desarrollo personal y profesional. Tener la capacidad de recibir la crítica y la información que se señala áreas de oportunidad y debilidades en el comportamiento, constituye una llave de oro en el desarrollo de ejecutivos.

Generosidad y capacidad de servicio. Ser líder implica amar. La función de guiar a otros requiere necesariamente de ser generoso y compartir con otros. El egoísmo no cabe en las funciones y tareas del líder, desafortunadamente en este punto hay mucho por hacer.

Habilidades y talentos de relación.

Los rasgos señalados aquí se refieren fundamentalmente a los atributos personales que son el fundamento del crecimiento individual y significan un dialogo interno; ahora bien, todo líder en tanto como ser humano vive un dialogo con los demás y principalmente con sus seguidores, sean hijos, obreros, empleados, gobernados, etc. Por lo tanto la capacidad de relacionarse con los demás es uno de los requerimientos fundamentales para las tareas de dirección de grupos.

Comunicación. Comunicarnos con otro es una de las tareas más importantes y proceso fundamental de las relaciones humanas. A través de la comunicación hemos recibido nuestra herencia cultural. Los valores en que hacemos énfasis, los prejuicios y fantasmas que nos acompañan a cumplir con los papeles sociales, la manera en que nuestra sociedad espera que nos comportemos, etc., a través de la comunicación hemos aprendido a concebirnos, tratarnos y valorarnos a nosotros mismos. La comunicación, es incuestionablemente la materia prima de las relaciones humanas.

Consideración y atención a los demás. Ser considerado y atento es respetar y valorar a los interlocutores. Y valorar a otros obtener su capacitación y confianza y en muchos hasta su admiración. La cortesía y la finura en el trato sin importar niveles, sexo, edad raza, religión, etc., son conductas que aseguran el éxito en la relación humana.

Convencimiento. Si alguna finalidad debe de ser lograda eficazmente en la comunicación de un líder es sin lugar a dudas el convencimiento libre de aquello que se comunica, manda, instruye y solicita. El convencimiento generará compromiso y libertad por eso es que en este proceso no cabe la manipulación. Cuando un jefe ha logrado convencer con la razón y conmovier con la emoción y el efecto puede decirse que ha cumplido con este requerimiento.

Sinceridad y transparencia. Pocas cosas en la vida de relación entre los seres humanos son tan apreciadas como la sinceridad. Hoy mas que nunca este rasgo se toma necesario para lograr como efecto y base sólida de la motivación y compromiso de los seguidores "la credibilidad" a través de una conducta sincera que proyecte de manera transparente los pensamientos y sentimientos de un líder, se podrá lograr un ambiente de confianza, seguridad y credibilidad aun a pesar de situaciones difíciles.

Percepción y sensibilidad. Tener la capacidad de captar, estar atento a percibir el mundo que rodea a un dirigente es una de los talentos más necesarios en la función de guiar a las personas y grupos humanos. Ser perceptivo requiere, además de las facultades innatas que la persona posea, de una disciplina de un a conciencia y estado de alerta a través de la cual el dirigente recibe, ubica, evalúa lo que sucede a su alrededor.

Empatía. Estado mental y emocional en el que uno mismo se identifica a siente en el mismo estado de animo, que otro grupo de personas. Se puede aprender a ser empatico con los demás el único requerimiento es querer abrir la mente y el corazón para lograrlo.

La delegación. En la concepción moderna de la administración, en el confía a un subalterno la realización de una tarea dotándole de la independencia necesaria, mediando también el apoyo a la supervisión adecuada. Es una función que pocos dirigentes han sabido entender y menos administrar. La delegación es además el descubrimiento de que la gente es ciento por ciento más capaz de lo que la imaginación permite a un líder. En general, los líderes suponen que lo saben todo, al final de cuentas ellos fueron ascendidos y son los mejores jueces y por ello requieren realizar todo y tomar todas las decisiones. El dirigente que sabe delegar se da tiempo para poder ser autentico estratega, además de ser más creativo y poder dirigir desde su nivel con más éxito.

Negociación. Uno de los retos más importantes para un buen comunicador es poder ser un buen negociador. De hecho la negociación es una de las formas más exitosas en el arte y la técnica de la comunicación. Por ello, todo líder debe de ser un gran negociador. Podemos definir a la negociación como la relación o discusión en la que a través de enfoques e intereses distintos las parte pueden llegar de común acuerdo a una solución satisfactoria.

Habilidad para la dirección de grupos.

El mundo actual es pluralista, es decir, el hombre y la sociedad cada vez generan y forman más y más grupos, de echo la naturaleza social del hombre implican su nacimiento y crecimiento dentro de grupos de todo tamaño, naturaleza y estructura.

Planeación exitosa de la misión empresarial.

- Conozca su organización. ¿Para que fue creada?, ¿Cuál es su objetivo?, ¿Por que existe hoy?
- Defina su filosofía de la empresa. Es un compromiso que la empresa hace consigo misma para triunfar.
- escríbala
- asegúrese de que todos lo atiendan
- La misión de la empresa. Que tanto conoce usted a su organización, lo

suficiente para reconocer y curar las enfermedades que amenazan su vida

Definición de objetivos a lograr. Todo grupo humano y en especial los grupos de trabajo requieren de un señalamiento claro de los objetivos que se esperan.

Definir y establecer un objetivo no es una tarea fácil y de ello depende que los resultados de una organización puedan lograrse.

Manejo de juntas.

Este tema es probablemente uno de los más polémicos en las tareas del liderazgo en la productividad. La experiencia y algunas investigaciones realizadas han demostrado una alta ineficacia y una gran pérdida de tiempo y recursos por la incapacidad en el manejo exitoso de las juntas. Las juntas que todo jefe o directivo convoque, deberán tomar en cuenta diversos factores técnicos y humanos a través de los cuales se asegure que dicha reunión o junta, sea útil, interesante y productiva.

Presencia directiva y acciones institucionales. El contacto personal de los jefes y directivos con sus empleados tiene como resultado directo el incremento en productividad laboral. Las organizaciones requieren de la presencia de sus líderes a tal grado, que en algunos casos y no pocos, este llega a convertirse en el motivador más eficaz.

4.3 VALORES HUMANOS RELACIONISTAS.

La temática alrededor de la ética del líder no ha sido estudiada directamente. Al parecer se ha entendido como algo implícito en las capacidades y talentos del líder, o como un tema que por dimensión ético – valorativa pertenece a otras disciplinas humanas ajenas a la administración. La formación ética no debe considerarse como algo implícito, dado, o presente en la preparación del ejecutivo o funcionario.

Toca a las empresas que quieran llegar a niveles de excelencia, responder a este problema de una manera directa a través de la creación y aplicación de medios e instrumentos como la educación y los valores que garanticen cada vez mas la honestidad e integridad en la labor de los dirigentes desde los niveles de supervisión asta la nueva dirección. Existen cinco dimensiones básicas a considerar en la actuación ética del líder, son las siguientes:

Hacia el interior de la organización.

- ◆ Lealtad a la institución y organización de la que forma parte, a su misión, principios y valores

- ◆ Compromiso y ejemplo de eficacia, calidad y productividad en el que hacer cotidiano, convertirse en modelo a seguir. Debe vigilar y lograr que sus colaboradores más cercanos cumplan con este compromiso.
- ◆ Sinceridad y claridad en la comunicación dentro de la empresa, verificando la eficacia de los procesos de comunicación e información.
- ◆ Reconocer y compensar el trabajo realizado con un alto sentido de justicia y equidad.
- ◆ Compromiso y lealtad respecto al máximo aprovechamiento de los recursos asignados, buscando siempre los más altos índices de productividad.

Hacia al cliente.

- ◆ Calidad integral y permanente del producto y servicio sin engaño ni manipulación.
- ◆ Servicio, en todo momento entendido como respuesta a las necesidades del cliente.
- ◆ Compromiso y creatividad para nuevos diseños y más productividad que permita menores costos que se introduzcan en menores precios a los clientes

En las relaciones laborales.

- ◆ Respeto. Valoración y reconocimiento mutuo y recíproco entre la institución sindical y la institución empresarial.
- ◆ Confianza. Evitar los miedos, prejuicios y falta de credibilidad, tanto en el diálogo y negociación como en la misma relación interpersonal.
- ◆ Equidad. Entendida como la aplicación justa y prudente que nivelara y ajustara los derechos y obligaciones.
- ◆ Colaboración solidaria. Es el ánimo de compartir de manera interdependiente y con alto sentido de apoyo e integración institucional.

Hacia el estado.

- ◆ Respeto solidario a las instituciones públicas y organismos gubernamentales.
- ◆ Cumplimiento oportuno de las obligaciones fiscales
- ◆ Conciencia solidaria y subsidiaria respecto a las tareas sociales y políticas

Hacia la comunidad y sociedad.

- ◆ Conciencia de responsabilidad social

- ◆ Cumplir el papel de agente de cambio referente a la obligación de la empresa para con la comunidad.
- ◆ Promotor y defensor permanente de los programas de mejora continúa de la calidad de vida de la comunidad.

Es incalculable el valor de una persona íntegra. La integridad es una de las cualidades que más se busca. Por que tener confianza en una persona facilita mucho la tarea de supervisión.

Dirigir para la excelencia, para la calidad y para la productividad, implica necesariamente un compromiso con los valores humano-sociales. Implica así mismo un respeto por las instituciones y organizaciones y por los derechos del hombre, que son los derechos del trabajador y del cliente. Se requiere por todo ello, de un código de ética en el actuar cotidiano de la dinámica laboral. Este comportamiento laboral no podrá generar calidad, excelencia y productividad si no es a partir de los valores y principios internacionalizados, es decir, aquellos que forman parte de querer y del actuar del hombre y que son el fundamento de sus creencias y de su filosofía de vida.

Medellín, Colombia



CAPÍTULO 5

INVESTIGACIÓN

DE



CAMPO

De acuerdo a los temas ya tratados, podría decir que la calidad total es una herramienta importante para el crecimiento de toda industria en la actualidad.

Para determinar cómo esta herramienta es ciertamente importante para toda empresa, he llevado a cabo una investigación de campo, en la cual, encontraré respuestas más directas a los cuestionamientos establecidos en un principio en esta investigación, para de esta manera, fortalecer las hipótesis planteadas.

Reseña histórica de la Empresa

Comenzaré dando una pequeña introducción de lo que es **grupo collado S.A. de C.V.**

Esta empresa es 100% mexicana, actualmente se encuentra, cotizando en la casa de bolsa, en diciembre del 2000 fue certificada bajo la norma ISO 9002:1994, también a logrado un acuerdo de representación con una de las empresas más importantes del Acero en los Estados Unidos (Ryerson Tull) y adquirió la planta de su más cercano competidor (francisco bautista S.A de C.V)

En el país está por abrir una serie de almacenes (en baja California, Veracruz, Cozumel y otros lugares de la república). En el campo internacional, está por establecer su primer almacén en Costa Rica.

Pero para entender mejor el desarrollo que esta empresa a logrado, hablaré a continuación de su historia y veremos cómo ha influido la calidad total en este crecimiento.

Grupo Collado nació de la mano del señor Lorenzo Collado Casa Nueva, hace 50 años, con la creación de una empresa comisionista de venta de celosía, llamada L. Collado S.A de C.V.

En 1971 se fundó TYPASA; primera empresa filial de L. Collado S.A de C.V. La cual estaba dedicada a la compra venta y distribución de tubería de acero.

Dado el éxito obtenido, el señor Lorenzo Collado y un grupo de empresarios se unen y fundan una serie de compañías:

- F Mercantil Collado S.A de C.V
- F Industria Protectomalla S.A
- F Tulesa
- F Madisa
- F Acermas.

A principios de los 90's es consolidado como **Grupo Collado S.A de C.V.** Estaba formado por 7 empresas y 6 instalaciones ya que tanto L. Collado y Mercantil Collado compartían bodega y administración.

En el año de 1995 a fin de optimizar recursos, todas estas empresas son ubicadas en un solo establecimiento el cual es sede de la planta y las oficinas corporativas.



Actualmente Grupo Collado está conformado por hombres y mujeres de negocios, visionarios y responsables, inmersos en el futuro del país, creando e impulsando una nueva cultura empresarial.

Asimismo, se pacta con estudiantes de carreras técnicas para intercambiar su tiempo por capacitación en diversas áreas de la planta, lo cual muchas veces al finalizar este tipo de relación, implica la contratación del estudiante.

Otra manera en la que se enseña a los estudiantes los beneficios de los productos que manejamos, es invitarlos y recibirlos sistemáticamente en nuestras instalaciones, (tanto en la planta como en las oficinas corporativas) a fin de que a través del conocimiento real de materiales, procesos de manufactura y sistemas logísticos y administrativos, aterricen en la práctica la teoría vista en la escuela.

Actualmente se trabaja entre otras, con la Escuela Militar de Ingenieros, Universidad Autónoma de México, Conalep, Universidad Iberoamericana, Universidad La Salle, Universidad Anáhuac, Universidad Tecnológica de México, Universidad Intercontinental, Universidad del Valle de México y Centro Universitario México.

Edificio Corporativo resultó ganador del Primer Premio Nacional del Acero, en la categoría "Uso Industrial del Acero". Su presencia es un símbolo vivo que demuestra los alcances de este material y la capacidad técnica del grupo para transformar el acero a la medida de cada proyecto.

La Cámara Nacional del Acero también ha otorgado a Grupo Collado, el reconocimiento al **Mejor Centro de Servicio del país**, siendo un orgullo para todos los que trabajan en él.



Otras instituciones educativas les han otorgado reconocimientos por su labor en favor a la promoción del uso del acero.

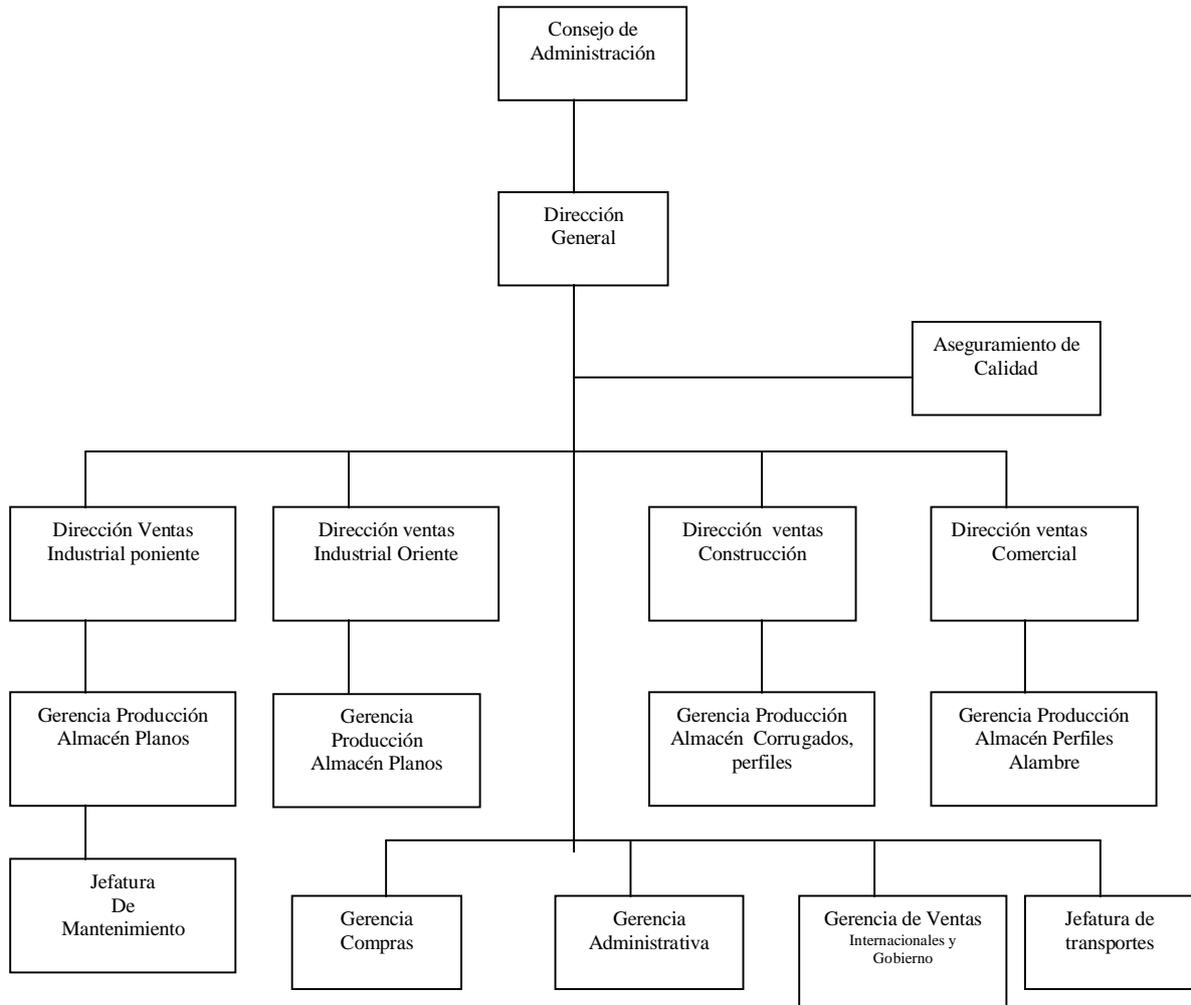


Certificación ISO 9002



En el año de 1998 obtuvieron la certificación ISO 9002, logrando con ello garantizar a todo aquel que tiene relación con la empresa que tanto sus productos como la empresa cumplen con estándares de calidad internacionalmente aceptados.

Para que estén bien definidas las responsabilidades; autoridades e interrelaciones de todo el personal que administra, realiza y verifica el trabajo que afecta la calidad; La dirección de Grupo Collado estableció la siguiente estructura organizacional.



Grupo collado define su política de calidad, su filosofía, los objetivos, el compromiso con la calidad y las metas de la organización que cubran las necesidades y expectativas de sus clientes internos y externos.

Política de Calidad.

Proporcionar a todos nuestros clientes un producto o servicio, con el cual la calidad se manifieste, se produzca y se conserve a un costo económico y que satisfaga al consumidor, tanto en el mercado industrial, comercial, ferretero, materialista, construcción y de servicio.

Filosofía de calidad.

Dar valor agregado a nuestros productos, sin competir con nuestros clientes.

Compromiso de calidad.

En Grupo Collado se ha tomado el compromiso de emprender el camino hacia la mejora continua, a través de la satisfacción de las necesidades y superando las expectativas de nuestros clientes.

Metas organizacionales.

Nuestras metas organizacionales se centran en ofrecer productos y servicios que excedan las expectativas de nuestros clientes, para alcanzar éstos buscaremos la optimización de nuestros recursos, la innovación tecnológica en nuestros procesos productivos y administrativos, así como la creación de una cultura organizacional de comunicación y trabajo en equipo que incluya a nuestros proveedores.

Objetivos de la calidad.

Mantener el sistema de calidad documentado en base a ISO 9002: 1994/NMX-CC004:1995

Reducir mensualmente el número de devoluciones de clientes un 2% de acuerdo a las cifras del mes anterior.

Reducir mensualmente un 2% el producto no conforme suministrado por nuestros proveedores de acuerdo a las cifras del bimestre anterior.

Mercados que atiende.

Dentro del objetivo Social de la empresa, destaca el punto de la compra, venta, fabricación, maquila y distribución de productos de acero, transformándolos y habilitándolos de acuerdo a las necesidades del cliente.

Los productos de acero son utilizados para la industria, el comercio ferretero, materialista y la construcción y se comercializan en mercados locales foráneos, tanto nacionales como internacionales.

Diseño del Cuestionario.

He hecho un recorrido amplio por lo que significa Calidad, Liderazgo y Cultura Organizacional.

De cada uno de estos conceptos tomaré algunos aspectos que considero importantes, para la elaboración de un cuestionario, el cual me va a permitir identificar la importancia o no del liderazgo y de la cultura organizacional en una empresa.

Del concepto de calidad, tomaré los aspectos relacionados a su importancia y a su evolución en nuestro país, tomaré también parte de los círculos de calidad y finalmente haré uso de la norma ISO 9000.

Sobre el liderazgo retomaré los perfiles de un líder y sobre la cultura organizacional tomare los aspectos de resistencia al cambio y la cultura que existe en México.

El cuestionario estará compuesto de 17 preguntas relacionadas con los temas ya mencionados.

Considerando que el alcance del mismo no fuera ni mayor ni menor de lo necesario para cubrir los objetivos de estudio, las primeras preguntas se hicieron con final abierto para familiarizar al entrevistado con el tema.

Posteriormente y a lo largo de éste, se abre camino a preguntas más específicas con final cerrado en combinación con las de final abierto.

Se realizan preguntas con final cerrado ya que son más fáciles de contestar, por que requieren menos esfuerzo por parte del entrevistado y hacen el análisis más fácil.

Las preguntas que se incluyen con final abierto son para ampliar los requisitos de información.

En la redacción de cada pregunta se procuró que el vocabulario fuera simple, directo, y familiar; sin palabras con significado ambiguo o vagos.

En cuanto a la secuencia de las preguntas. Éstas se determinaron por la necesidad de obtener y conservar la cooperación del entrevistado, se comenzó con preguntas sencillas, amplias y generales, fluyendo a otras más específicas.

A continuación se enlista una serie de preguntas,
Las cuales se agradecerá contestar con el fin de
Llevar a cabo un estudio que sirva de base para la
Elaboración de una tesina profesional de
Administración.

(Las respuestas no son excluyentes. Haga al favor de responder en cada pregunta todas las alternativas que juzgue convenientes.

Nombre de la empresas _____

Puesto de la persona que responde el cuestionario.

Nivel jerárquico del puesto.

1.- ¿En qué medida cree Ud. que las costumbres, actitudes, valores y maneras de ver a la organización ayudaron para lograr la certificación de calidad?

2.- ¿Se realizaron dentro de la empresa programas de sensibilización para el cambio?

3.-En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cómo han sido éstos?

Cursos internos _____

Cursos externos _____

Implementando una agenda de un plan de acción.

Educación y entretenimiento _____

Desarrollo de equipos _____

Proporcionando material didáctico _____

Intercambio de experiencias con otras empresas.

Mediante consultor externo _____

Análisis del banco de datos _____

Metodología de solución de problemas en ínter grupos.

Otros explicar) _____

4.- ¿A qué nivel fueron empleados estos cursos o programas?

Dirección general _____

Mandos intermedios _____

Producción _____

En todos los niveles _____

5.- ¿Han sido continuos los esfuerzos por implementar estos programas?

Si, por ser una inversión _____

No, por ser un gasto _____

6.- ¿Que actitud tomó la empresa en cuanto a los cambios tecnológicos que fueron necesarios implementar para el logro de la certificación?

7.- ¿Quiénes presentaron una mayor resistencia en la implantación del sistema de calidad?

Gerencia _____ mandos medios _____

Personal de producción _____ personal Staff _____

Accionistas _____

8.- ¿Para la empresa cómo debe ser un líder? Y ¿por qué?

9.- ¿Qué importancia tuvo el liderazgo en la empresa para el logro de la certificación?

10.- ¿Qué actitud tuvo la empresa en cuanto a los cambios en el ambiente corporativo?

11.- ¿De qué manera la empresa, fomenta la lealtad entre todos los trabajadores hacia la misma? y ¿por qué?

12.- ¿En qué consiste la cultura organizacional de esta empresa? y ¿por qué?

13.- ¿En qué medida cree Ud. que la cultura organizacional de la empresa allá ayudado en la obtención de la certificación?

14.- ¿De qué manera la empresa impulsó esta cultura hacia sus empleados?

15.- ¿Qué tan importante ha sido para la empresa el haber obtenido el certificado de calidad de la norma ISO?

16.- Verdaderamente en la práctica, se cumple con los puntos señalados por la norma ISO.

17.- De ser "sí" la respuesta, mencione cómo ha logrado cumplir con éstos, de lo contrario, ¿por qué no? Y ¿cuáles son las dificultades para su cumplimiento?

Por último te solicito la siguiente información:

Número de trabajadores que laboran en la empresa

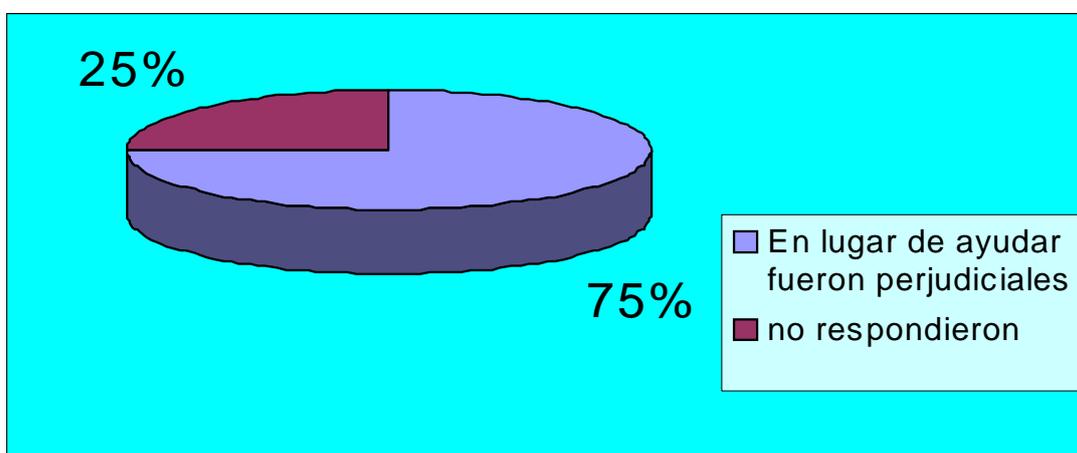
Participación extranjera en cuanto a: Capital, administración y saber si su participación es frecuente o parcial.

Resultados de la encuesta.

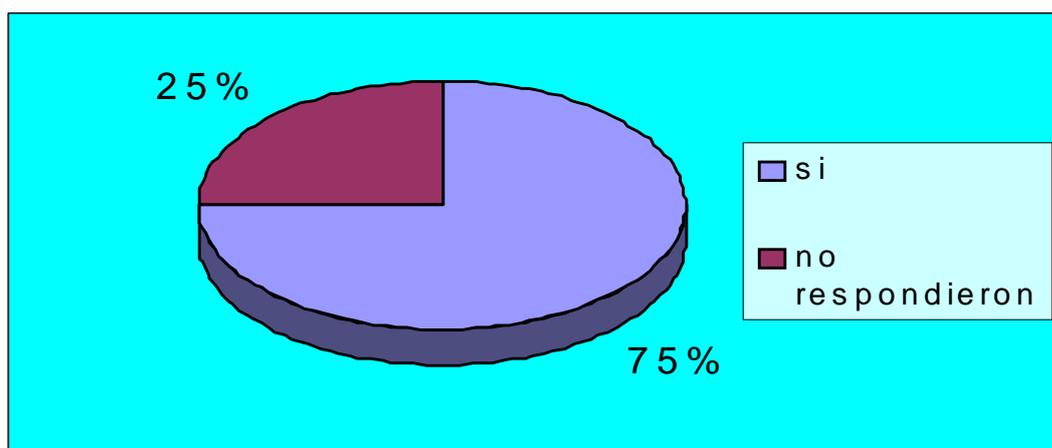
El cuestionario anterior fue aplicado a personal a nivel gerencial y a mandos medios, ésto con el fin de conocer qué tanto están involucrados primordialmente con lo que es, el liderazgo y la cultura organizacional de la empresa y segundo, saber qué tanto se involucran en lo que es el sistema de calidad.

Este cuestionario fue aplicado a un total de 20 personas obteniendo los siguientes resultados.

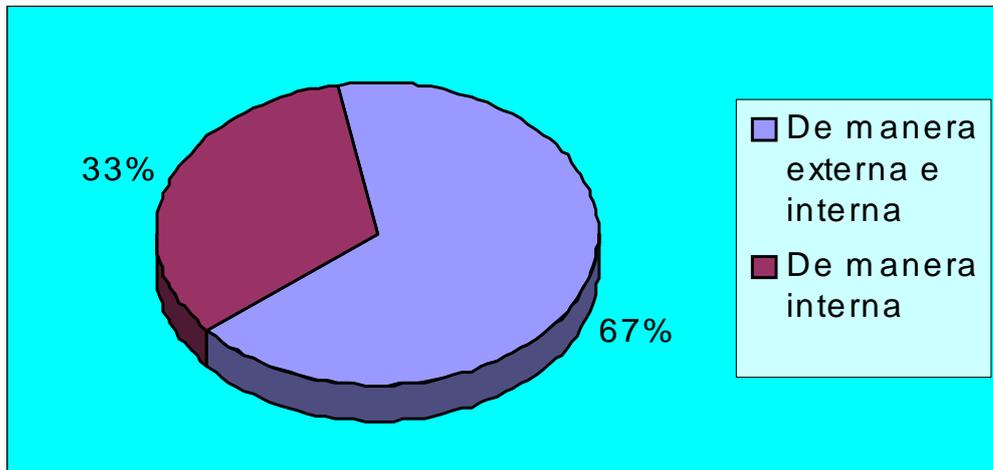
1.- ¿ En qué medida cree Ud. Que las costumbres, actitudes, valores y maneras de ver a la organización, ayudaron para lograr la certificación de calidad?



2.-¿Se realizaron dentro de la empresa programas de sensibilización para el cambio?



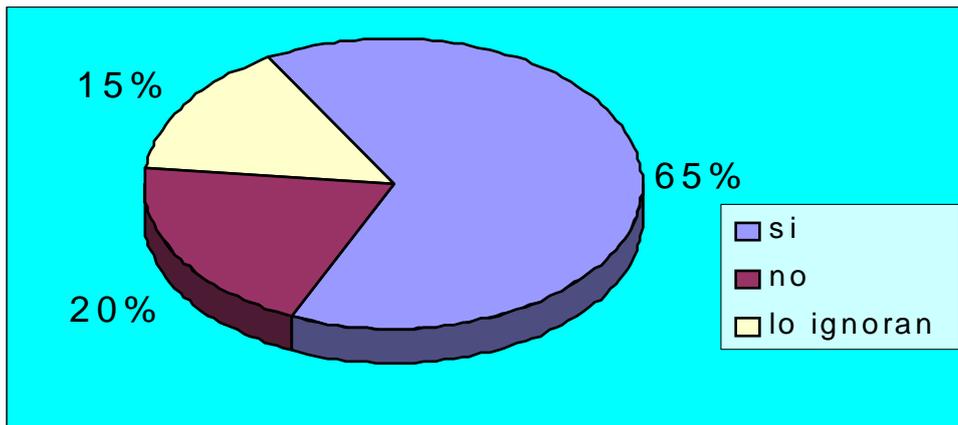
3.-En caso de ser afirmativa su respuesta ¿cómo han sido éstos?



4.- ¿A qué nivel fueron empleados estos recursos o programas?



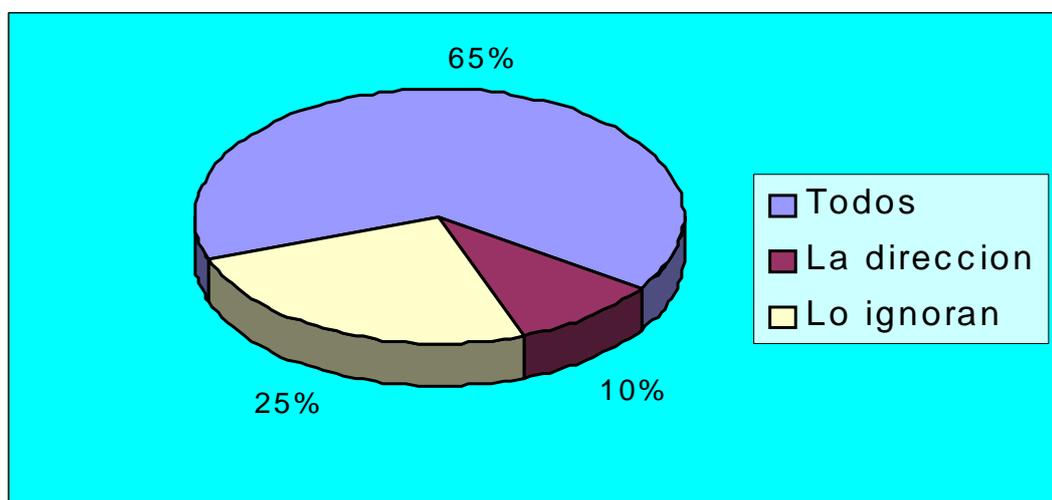
5.-¿ Han sido continuos los esfuerzos por implementar estos programas?



6.-¿Qué actitud tomó la empresa en cuanto a los cambios tecnológicos que fueron necesarios implementar para el logro de la certificación?

Fue una actitud de resistencia, como ya se mencionó anteriormente, la alta dirección esto lo veía como un gasto innecesario, pero se vio en la necesidad de implementar estos cambios debido a presiones de sus clientes, ya que éstos presionaron para que esta fuera certificada por la norma ISO, de lo contrario Corría el riesgo de salir del mercado.

7.- ¿Quiénes presentaron una mayor resistencia en la implantación del sistema de calidad?



8.-¿ Para la empresa como debe ser un líder? Y ¿por que?

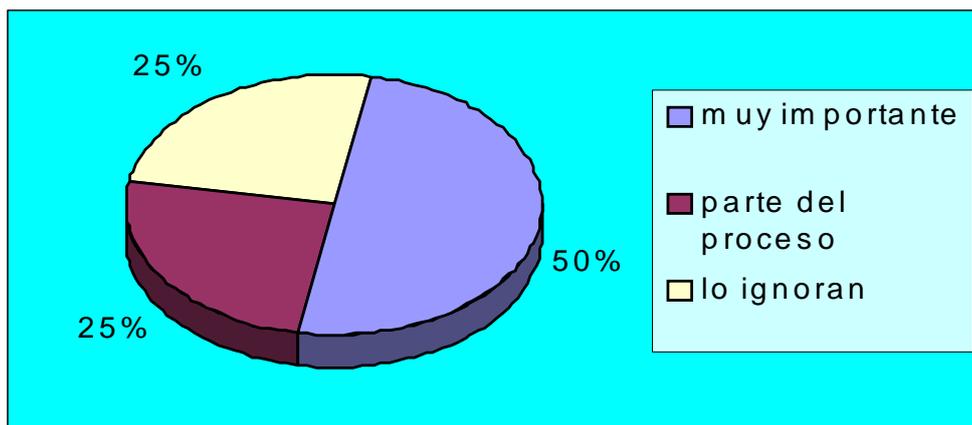
Respuesta general:

En grupo collado actualmente un líder debe poseer las siguientes características:

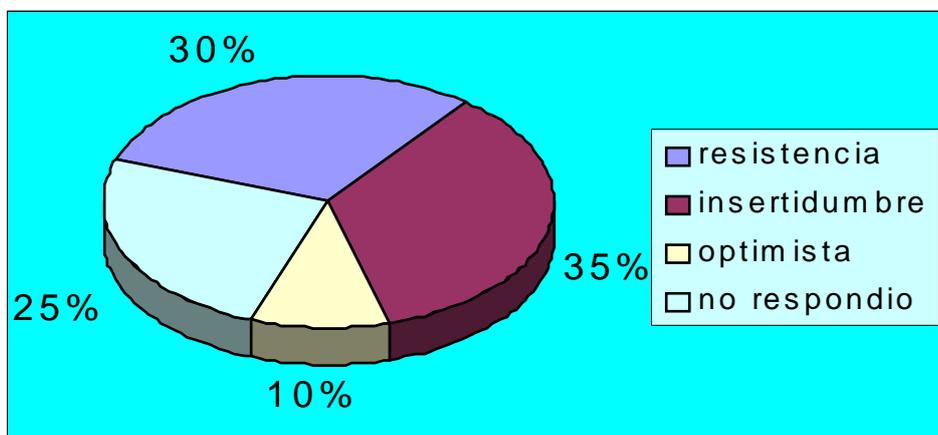
Debe tener presencia, ser humilde ante sus compañeros de trabajo, no importando el puesto que éste ocupe, tener disposición a los cambios que requiera la empresa, tener un conocimiento amplio sobre la norma, la operación de los procesos y sobre el producto.

Estas son las características principales de un líder en grupo collado; esto debido a que se han dado cuenta que, la persona que no reúna estos requisitos No podrá ayudar a la empresa a cumplir con sus objetivos.

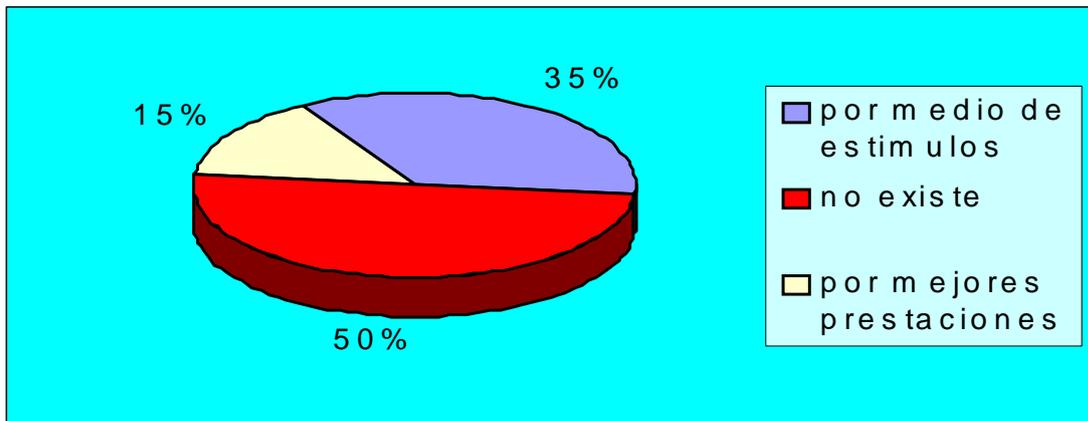
9.-¿Qué importancia tuvo el liderazgo en la empresa para el logro de la certificación?



10.- ¿ Qué actitud tuvo la empresa en cuanto a los cambios en el ambiente corporativo?



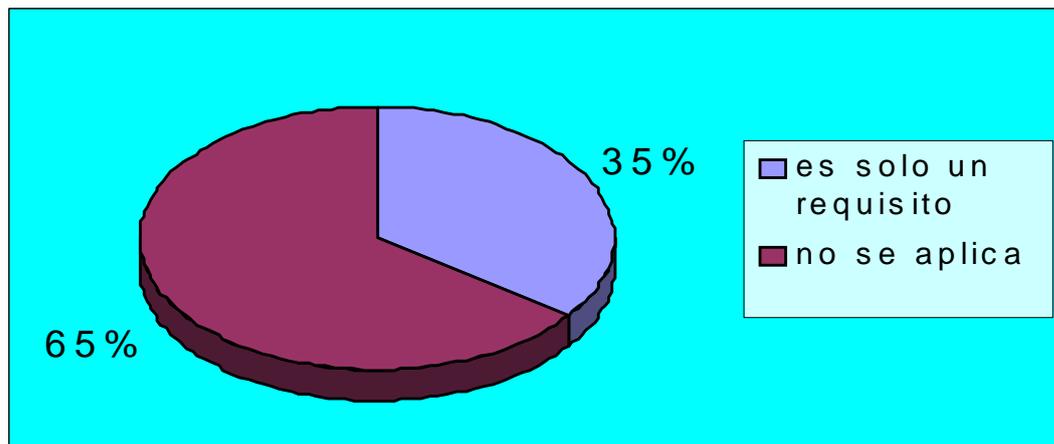
11.- ¿De qué manera la empresa, fomenta la lealtad entre todos los trabajadores hacia la misma?



12.-¿En qué consiste la cultura organizacional de esta empresa?

Su cultura consiste en buscar un mejor desempeño de sus trabajadores por medio de estímulos que permitan la superación personal de cada uno.

13.-¿En qué medida cree Ud. que la cultura organizacional de la empresa allá ayudado en la obtención de la certificación?

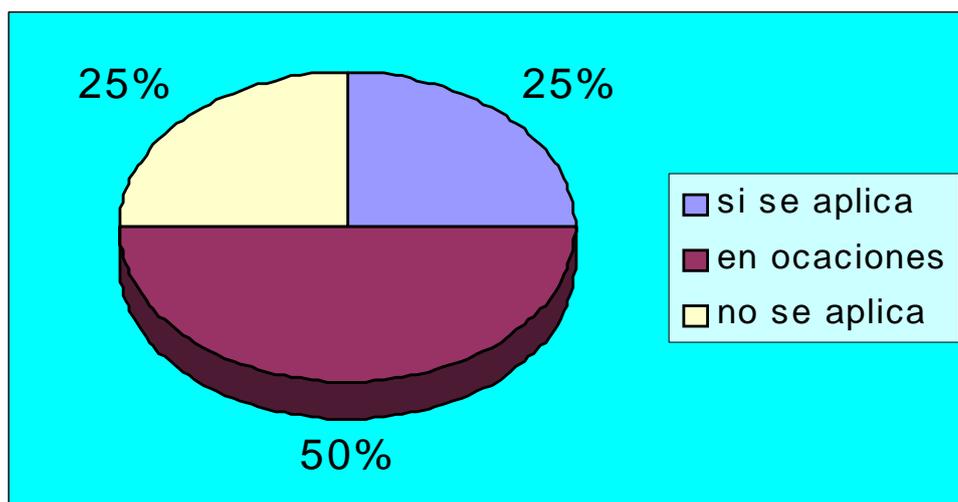


14.-¿ De qué manera la empresa impulso esta cultura hacia sus empleados?
No existe un verdadero impulso ya que por lo regular se basa en la imposición y la intransigencia.

15.- ¿Qué tan importante a sido para la empresa el haber obtenido el certificado de calidad de la norma ISO?

Fue importante para la conservación de los clientes, y de ese modo continuar compitiendo en el mercado, también les ha permitido un mejoramiento en los procesos de trabajo, tanto en la producción como en lo administrativo. A su vez ha permitido el crecimiento y reconocimiento de la empresas a nivel nacional y actualmente se trabaja por la internacionalización.

16.-¿Verdaderamente en la práctica, se cumple con los puntos señalados por la norma ISO?



17.- De ser "sí" la respuesta, mencione cómo a logrado cumplir con éstos, de lo contrario, ¿por qué no? Y ¿cuáles son las dificultades para su cumplimiento?

Mencionan que se cumple lo necesario para la obtención de la certificación, señalando que realmente se cumple en un 80%, mientras que resto muchas veces no puede ser cumplida ya que en ocasiones los mismos clientes provocan su violación, además existen algunos puntos que aun son inalcanzables por su complejidad.

Y por último se informa que es una empresa 100% mexicana la cual se compone por 600 trabajadores en total.

CONCLUSIÓN Y RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos en esta investigación y tomando en cuenta que la empresa en la cual se desarrollo, es una de las más competitiva en el ramo del Acero (Grupo Collado S.A. de C.V.)

Puedo decir que el **liderazgo** es una parte importante en toda empresa y para poder lograr que este concepto sea debidamente aplicado, se deberán de tomar cuenta una serie de elementos, que debe poseer un líder, como son:

- Carisma
- Sencillez
- El conocimiento de las necesidades de la empresa
- El conocimiento de los procedimientos que se aplican en la empresa.

Es decir, debe ser una persona sumamente flexible y que este comprometida realmente a con la empresa.

Menciono esto debido a que en realidad, la imposición de un líder no funciona, si este es una persona con la falta de presencia y carisma además prepotente, no importando el nivel de conocimientos que este posea, no va a funcionar como un verdadero líder.

Un ejemplo de esto, lo vivió grupo collado en su departamento de calidad y reingeniería.

Este departamento fue el responsable de lograr la certificación de la Norma ISO. El responsable de este departamento era un Ingeniero el cual, tenia grandes conocimientos sobre lo que son las auditorias para el logro de una certificación en la Norma ISO. Pero esta persona, era muy prepotente y le faltaba flexibilidad para el trato de personal.

Debo señalar, que en el tiempo, que esta persona estuvo al frente de este departamento no se pudo lograr la certificación de la Norma ISO.

Es por eso que considero al liderazgo como algo fundamental para el logro de objetivos planteados por una organización y entre ellos la certificación de la Norma ISO.

En relación a la **cultura Organizacional**, me he dado cuenta que para el logro de la certificación (al menos en Grupo Collado) es un elemento con poca influencia para el alcance de la certificación.

Pero recordemos que Charles Handy plantea cuatro tipos de cultura organizacional, entre ellas señala a la cultura por tarea, la cual esta

fundamentalmente apoyada en el trabajo de proyectos que realiza la organización y se orienta hacia la obtención de resultados específicos en tiempos concretos.

Tomando en cuenta esta teoría, puedo decir que Grupo Collado a un que no posea una cultura organizacional propia, a cumplido con la obtención de su objetivo que era la certificación de la norma ISO 9002, con la cual garantiza sus clientes, que tanto los productos como la misma empresa, cumplen con estándares de calidad internacionalmente aceptados.

Pero debo hacer mención que aunque se allá logrado su objetivo, si es necesario que se trabaje en el desarrollo de una cultura organizacional que identifique a Grupo Collado, como una organización firme en sus ideas y cultura.

Ya que analizando las respuestas de los encuestados y las actitudes que tomaban en el momento de la entrevista, me doy cuenta que la empresa misma no se a comprometido a difundir una cultura entre sus trabajadores.

Es por eso que hago a continuación las siguientes recomendaciones.

Área de la Cultura Organizacional

Fomentar programas de sensibilización al colectivo organizacional, con la finalidad de educar a la gente para que internalicen la cultura organizacional, como ventaja competitiva en la gestión gerencial.

Es imprescindible que la alta gerencia conozca plenamente los valores culturales necesarios en su organización a fin de que pueda promoverlos y reforzarlos mediante un plan de acción. Una vez hecha esta distinción se debe definir qué es lo que se necesita cambiar, para determinar los aspectos favorables o desfavorables de la cultura organizacional.

Proceso de Cambio

Considerar como un insumo vital el conocimiento que tiene el personal, para llevar adelante los cambios requeridos por las organizaciones. Es necesario desarrollar el conocimiento como vía hacia la competitividad. Fomentando la investigación con el propósito de elevar el caudal de conocimiento, lo que inclina la balanza hacia una consolidación organizacional que haga a las empresas entes más competitivos.

BIBLIOGRAFÍA

- ◆ Zuccolotto, Hector M. , calidad total aquí y ahora, la estrategia , edit. Panorama, México, 1992
 - ◆ Revista interna de Nec de México para la calidad total, México,1992.
 - ◆ Calidad total, clave estratégica para la competitividad en la empresa, Galgano Alberto, edit. Díaz de Santos, Madrid.
 - ◆ Fundameca , calidad total, monografías no. 2,4,5.
 - ◆ Control total de calidad a su alcance, Ernesto Buenrostro.
 - ◆ Factores de liderazgo, koher, john, edit. Díaz de Santos , Madrid 1990
 - ◆ Conducción y líderes, Bsil Douglas C.; edit. El Ateneo, Buenos Aires, 1972
 - ◆ El Financiero. 28 de mayo de 1993. op. cit. p. 215.
 - ◆ Programa para la Modernización y Desarrollo de la Industria Micro, Pequeña y Mediana. 1991-1994. p.11.
 - ◆ F. Kast. Administración en las Organizaciones. Ed. Mc Graw Hill. México 1988. pp. 222-223
 - ◆ Casares Arrangoiz, David. *Liderazgo. Capacidad para dirigir*. FCE, México, 1994.
 - ◆ Espinosa I. y Pérez C. "Cultura, Cultura en México y su impacto en las empresas", en Revista *Gestión y Estrategia*. Núm 6, julio-diciembre de 1994.
 - ◆ Kras, Eva. *Cultura Gerencial. México-Estados Unidos*. Grupo Editorial Iberoamérica, México, 1990.
 - ◆ Siliceo, Alfonso. *Liderazgo para la productividad en México*. Edit. Limusa, México, 1992.
 - ◆ Stoner, J. *Administración*. Edit. Prentice Hall, México, 1989.
 - ◆ Dessler Gary (1997). *Administración de Personal*. Prentice-Hall Hispanoamericana, México.
 - ◆ Deal, T.A., y Kennedy, A.(1985). *Cultura Corporativa*. Fondo Educativo Interamericano, México.
 - ◆ Katz y Kahn (1995) *Psicología Social de las Organizaciones*. Editorial Trillas, México.
 - ◆ Salazar. José M (1988) *Psicología Social*. Editorial Trillas, México
 - ◆ *La Cultura Empresarial y Liderazgo*, Editorial Plaza & Janes, Barcelona España.
 - ◆ Sherman y Bonhlander (1994). *Administración de Recursos Humanos*. Editorial Iberoamerica, México
 - ◆ Chivenato, Idalberto, "administración de recursos humanos en épocas de cambio", en *Administración de recursos económicos*.
 - ◆ Mc. Graw Hill, segunda edición, México 1986, P.p. 390-405.
 - ◆ Sherman y Chruden, "Administración de los cambios", en *Administración de personal*," Editorial Continental, Décima impresión, México 1986, P.p. 358-383.
-

www.iso.ch

(sitio de internet de la ISO)

www.tc176.org

(sitio de internet del ISO/TC 176)