



7
2 ej
Universidad Nacional Autónoma de México

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD, BASE DE LA EXCELENCIA
Desarrollo de una estrategia de
Mejoramiento Integral de Calidad

T E S I S

Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
P r e s e n t a
Adolfo Ferrer Almazán

Director de Tesis: Lic. Francisco Ramírez Ornelas



Cuatitlán Izcalli, Edo de Mex. Octubre de 1990

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

I N D I C E

CALIDAD, BASE DE LA EXCELENCIA Desarrollo de una Estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad

	PAG.
INTRODUCCION	
CAPITULO I	
METODO DE INVESTIGACION	
1) Justificación del tema	1
2) Identificación del problema	1
3) Planteamiento de la hipótesis	2
4) Fijación del objetivo	3
5) Diseño de la investigación	3
6) Recopilación de la información	5
7) Análisis de los resultados	7
8) Aprobación o disprobación de la hipótesis	35
CAPITULO II	
LA EXCELENCIA COMO OBJETIVO	38
1) Conceptos fundamentales	42
2) Características de empresas excelentes	52
3) La necesidad de adopción de un nuevo estilo	60
4) La calidad como factor estratégico	65
5) El elemento humano, su importancia	72
5.1) Las necesidades humanas	
5.2) La calidad del trabajador	
5.3) Actitudes del trabajador	
6) Requisitos del nuevo estilo	86
6.1) Compromiso de la alta dirección	
6.2) Liderazgo situacional	
6.3) Dirección y motivación	
7) Japón, un ejemplo a seguir	97

CAPITULO III

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL (D.O.) COMO ALTERNATIVA A LA NECESIDAD DEL CAMBIO	104
1) Conceptualización del D. O.	108
2) Importancia	110
3) Características	111
4) Objetivos	112
5) Las fuerzas del ambiente que generan la necesidad del cambio	113
6) Los retos del cambio	115
7) Proceso del D. O.	117
7.1) Administración del cambio	
7.2) El proceso del cambio	
7.3) Definición del estado futuro	
7.4) Introducción al cambio	
7.5) Evaluación del estado presente	
7.5.1) Recopilación de información y diagnóstico	
7.6) Administración del estado de transición	
7.7) Planeación y ejecución	
7.7.1) Obtención del compromiso	
7.8) Estabilización del cambio	
8) La resistencia al cambio	137

CAPITULO IV

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA CALIDAD (MIC), UN MODELO DE D. O.	138
1) Planeación e implementación en la alta dirección	141
2) Análisis de la actual filosofía y política seguida	144
3) Formación de un equipo de mejoramiento integral de calidad	151
4) Compromiso de todo el nivel gerencial	155
5) Integración de la nueva filosofía a la cultura corporativa	162
6) Establecimiento de un programa de implementación	167
7) Implementación de un sistema de administración por objetivos	175
8) Desarrollo de un programa de entrenamiento	180
9) Solución de los primeros problemas y presentación a la gerencia	196
10) Reconocimiento de logros	199
11) Monitoreo gerencial	199
12) La estrategia como un proceso continuo	200
CONCLUSIONES	203
BIBLIOGRAFIA	

INTRODUCCION

CALIDAD, BASE DE LA EXCELENCIA
Desarrollo de una estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad

I N T R O D U C C I O N

Cuando un cliente recibe de su proveedor, un producto de calidad, tendrá buenos motivos para recurrir a la organización cada vez que necesite un producto que la empresa le pueda proporcionar y cuando ésto se logra, significa que se empieza a ser reconocido como el mejor, a ser excelente, es decir, a "Exceder las expectativas de los clientes a un precio que les signifique valor y ofrecer un rendimiento consistente sin reparaciones ni excusas" (1)

Esta práctica cotidiana de la entrega de calidad es el tema central de este proyecto, cuyo objetivo es transmitir, y hacer de la calidad un "valor" dentro del sistema cultural de la empresa, un valor que por su efecto multiplicador, generará excelencia, elevando la calidad en la actitud de los empleados, optimizando así la imagen de la empresa y creando un clima de armonía entre los objetivos organizacionales y los individuales de cada miembro de la organización, ésto es necesario, ya que "no hay alternativa en los mercados internacionales, o se compite con precios reducidos y alta calidad, o no hay lugar para las empresas mediocres" (2), de ahí que el proyecto se denomine "CALIDAD, BASE DE LA EXCELENCIA", proyecto que contempla el involucramiento de todo el personal de la empresa y que, definitivamente, debe estar plenamente arraigado en la alta dirección, ya que es este nivel quien promoverá, transmitirá y apoyará totalmente la estrategia,

(1) Harrington, H. James. Como incrementar la Calidad - Productividad en su empresa. Mc Graw Hill, México, 1988 p.42

(2) Cornejo y Rosado Miguel A. Excelencia directiva para lograr la productividad, Grad, México, 1987, p. 68

motivando a la gente bajo cierta filosofía, que podría basarse en los siguientes postulados :

"* La gente es gente no personal.

- * A la gente no le disgusta trabajar... si se le ayuda a entender los objetivos mutuos, alcanzará niveles increíbles de excelencia.
- * El mejor modo de capacitar a la gente es mediante un asesor experimentado y en el trabajo.
- * La gente tiene su ego y necesidades de desarrollo y se entregará únicamente en la medida en que vea que hay modo de satisfacer sus necesidades.
- * La verdadera motivación se da cuando existe un clima que propicie la automotivación, la autovaloración y la autoconfianza.
- * La gente debe trabajar en un ambiente que sea retador y estimulador.
- * Cuando la gente se halla en una atmósfera de confianza, se arriesgará y sólo corriendo riesgos hay crecimiento, compensaciones, autoconfianza, liderazgo y excelencia." (3)

"... las empresas de excelencia están apoyadas fundamentalmente en un sólido sistema educativo y dirigen sus esfuerzos a desarrollar el capital más importante de la empresa :El hombre" (4), y la estrategia que se requiere para llevar a cabo este proyecto de promoción de actitudes de calidad y servicio, dará los lineamientos, presentará alternativas y propondrá guías de acción para la realización de esa actitud de servicio y calidad en términos de excelencia. De aquí que, para que la estrategia tenga éxito, es indispensable la colaboración unánime de todos los elementos humanos de la organización y principalmente de quienes ejercen cargos de Alta Dirección.

(3) Austin, Nancy y Peters, Tom. Pasión por la excelencia, Lasser Press, México, 1987, p. 263

(4) Cornejo y Rosado, op. cit. p. 69

La falta de calidad y la baja productividad del personal en las organizaciones, es un problema tan serio, que muchas de ellas ya lo consideran un problema insuperable y han decidido adaptarse a esa circunstancia.

México enfrenta en este ramo una gran crisis, la cual exige aportar grandes esfuerzos para superarla.

Para comprender a fondo esta crisis, es necesario entender su raíz y adoptar soluciones. Se requiere una profunda transformación de valores y concebir una nueva filosofía del trabajo, para adoptar una actitud positiva hacia la productividad y la calidad.

La calidad y la productividad, como una actitud mental, implican el deseo de progreso, el mejoramiento constante y la voluntad de superar la situación presente hacia la excelencia.

"El lograr la excelencia no es un objetivo fácil, la adopción de nuevos valores, de nuevas filosofías, de nuevos estilos no se da tan fácilmente requiere de paciencia y disciplina, así como de un trabajo bastante arduo por parte de todas y cada una de las personas pertenecientes a la organización; para lograr este propósito, se ha tomado como factor clave LA CALIDAD, pero la calidad no con el enfoque convencional que denota lujo o bienestar, sino visualizándola como la mera satisfacción de los requerimientos del cliente; teniendo como estándar de desempeño no un nivel permisible de errores, sino esforzarse por lograr productos sin desviaciones respecto a los requerimientos del cliente dejando a un lado el sistema convencional de inspección y adoptando uno de

prevención." (5)

Estos enfoques de calidad, deben surgir de la alta dirección y esparcirse por toda la organización, a través de una estrategia de mejoramiento integral de calidad que involucre a todos los individuos en la resolución de problemas y la toma de decisiones. La mejor forma de lograr la participación activa, es por medio de un curso de desarrollo integral, en el cual se debe orientar y motivar al personal para que acepte los "nuevos" conceptos y adopte una nueva forma de trabajo, (además de adiestrarle en el uso de las técnicas y herramientas necesarias) para lograr la óptima aplicación de los conceptos de calidad.

Es importante que la Alta Dirección se comprometa totalmente con la estrategia y con los individuos, así como que estimule la aplicación de la misma con reconocimientos e incentivos para que la aplicación se dé en forma continua y permanente, generando con ésto una nueva filosofía dentro de la organización, una filosofía de "calidad y excelencia".

La calidad, es en la actualidad una de las armas de las cuales las empresas que desean permanecer en el dinámico mundo empresarial, pueden echar mano, es la calidad de los productos que se ofrecen lo que permitirá establecer cierto nivel de competitividad que a su vez dejará que las organizaciones prevalearán en el medio.

La calidad no debe de conceptualizarse como una actividad que le incumbe únicamente el área de producción o que se refiere

(5) Liderazgo a través de calidad, (Curso de entrenamiento en el mejoramiento de la calidad) Junio 1984, Xerox S.A.
IGF-T-10

sólo a la integridad física del producto, debe concebirse como un elemento que involucra a todos y cada uno de los individuos y departamentos que conforman la organización, es este nuevo enfoque el que permitirá que una organización permanezca en el medio, se adapte a él e inclusive lo influencie, solo así podrá iniciar el camino a la excelencia.

Es importante que cada una de las acciones de los individuos de la organización, sea realizada pensando en satisfacer las necesidades y requerimientos de los clientes internos (la siguiente persona en el proceso) y externos (usuario final), en cuanto a características deseadas y momento oportuno en que se necesita, esto es proporcionar los productos (listados, reportes, productos, materiales, servicios, etc.) de acuerdo a las especificaciones señaladas y en el momento preciso en que se requiere.

El lograr que las personas actúen de esta manera dentro de la organización, implica crear una estrategia para convencer a los individuos de la organización de que el hacer un trabajo de calidad desde la 1a. vez, será en beneficio de todos.

Esta estrategia, debe estar fundamentalmente dirigida hacia la generación de una serie de valores y actitudes orientados a la excelencia, esto es, crear, solidificar o modificar la cultura de una organización, situación que es bastante difícil ya que el ser humano por naturaleza se resiste a los cambios y si la estrategia no es planeada adecuadamente, puede significar un gran fracaso y retroceso en el entorno general de la organización, puesto que cualquier otro intento por hacer algún cambio, de cualquier

Indole, no será bienvenido y se tomará como un intento de explotación del trabajo de quienes laboran en los niveles operativos e inclusive en los niveles ejecutivos medios.

Este proyecto está enfocado a uno de los valores del sistema cultural de la organización : el cual consiste en elevar tanto la calidad de la actitud como de la entrega de productos, optimizando así la imagen de la organización y creando un clima de armonía entre los objetivos organizacionales y los objetivos de cada persona de la empresa, de ahí que el proyecto se denomine **CALIDAD, BASE DE LA EXCELENCIA**, el cual, mediante una serie de esfuerzos y actividades de comunicación y motivación orientados a la calidad, está dirigido a todo el personal de la organización, empezando desde las altas esferas de la dirección hasta el personal operativo el cual, es muy importante. Y para que este proyecto fructifique, es necesario delimitar a que subsistema se debe enfocar la atención, partiendo de que toda organización tiene dos grandes subsistemas :

1.- Técnico - Administrativo, que está conformado por :

- A) Recursos (humanos, técnicos y materiales)
- B) Estructuras formales
- C) Procesos administrativos
- D) Cargos, tareas, normas, políticas, etc..
- E) Metas y Objetivos

2.- Psico - Social o del Comportamiento humano, formado por :

- A) Necesidades
- B) Motivaciones
- C) Aspiraciones
- D) Valores culturales y organizacionales
- E) Actitudes
- F) Expectativas
- G) Sentimientos

Los cuales conjuntan lo que puede denominarse el "ICEBERG" Organizacional ; en donde la parte visible está conformada por lo

que es el subsistema Técnico - Admvo., mientras que el subsistema del Comportamiento Humano constituye la parte invisible, la parte mayor del "ICEBERG". El hecho de que esta parte este constituida por factores menos palpables y menos materiales, ha contribuido a que éstos hayan sido despreciados por los administradores con formación tradicional, enfocados solamente a los aspectos industriales y comerciales, relegando a los aspectos psicosociales a un término secundario e irrelevante.

"Pero es el individuo, con su psicología, su personalidad, sus variables de comportamiento, el realizador de las tareas organizacionales, el accionador de los equipos, el ejecutor de las intenciones tecnológicas." (6)

Es esta parte relegada e invisible del "Iceberg" Organizacional, la base para el desarrollo de la estrategia MIC, ya que éste tiene como fundamento, la modificación o solidificación de las actitudes y mentalidad de los miembros de la organización, todo ello dirigido por un estilo de liderazgo flexible en su actuación pero bastante sólido en cuanto a su sistema de valores, es decir un liderazgo que lo mismo delegue que dirija o que instruya, dependiendo de la persona y la situación específica, pero siempre bajo un sistema de valores bien cimentado y que tenga como elemento clave la calidad.

Para lograr el cambio requerido, es necesario tomar en consideración, no sólo la adopción de una nueva filosofía, sino las actividades y elementos necesarios para lograrlo, mismos que pueden tomarse de la alternativa que ofrece el Desarrollo Organi-

(6) Achilles de Faria Mello, Desarrollo Organizacional, Límusa, México. p.22

zacional (D.D.), el cual representa "... un esfuerzo a largo plazo para mejorar los procedimientos afines a la solución de problemas y al proceso de renovación de las organizaciones, particularmente mediante un uso más eficaz y colaborativo de la cultura de la organización..." (7)

Tomando en consideración la potencialidad del D. O. así como su proceso y técnicas, se puede establecer una estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad de la cual se espera como resultado una organización participativa, de calidad, productiva y por que no, una organización excelente.

Pero para lograrlo, hay que partir de la asimilación del concepto de administración de la calidad, que es : "... una forma sistemática de garantizar que las actividades se lleven a cabo en la forma en que fueron concebidas " (8) y una vez logrado ésto, invariablemente se seguirá por norma el principio de buscar primero la calidad, lo cual es el inicio del establecimiento de los doce pasos de la estrategia MIC, de la que, como ya se mencionó, se espera lograr una organización que pueda ser considerada por todo su medio (clientes, empleados, accionistas, proveedores, gobierno, y por qué no, hasta por sus competidores) como una organización excelente.

(7) Wendell French y Cecil Bell, Cita en Earl F. Loundgren, Dirección organizativa, sistemas y procedimientos, Logos consorcio editorial, México. p. 461

(8) Crosby, Philip B., La Calidad no cuesta, CECSA, México, 1987, p. 26

CAPITULO I

METODO DE INVESTIGACION

CAPITULO I

METODO DE INVESTIGACION

I.1 JUSTIFICACION DEL TEMA

El desarrollo de una estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad (MIC), es imperiosamente necesario para toda aquella organización que quiera permanecer en el medio y que además pretenda ser la mejor dentro de su campo de actividad, no sólo a nivel regional o nacional, sino también en el ámbito internacional, lo cual es necesario no sólo para la organización en sí, sino para el país entero en estas épocas tan críticas.

Por otra parte, es necesario elevar el nivel de vida de la población, lo cual, se dará en la medida que esta estrategia genere competencia por ofrecer los mejores productos (*), de lo cual, los consumidores saldrán beneficiados al obtener la derrama de calidad en los productos y al mejor precio.

I.2 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

En la actualidad, las organizaciones humanas se encuentran inmersas en una ola de rápidas transiciones, lo que las obliga a adquirir la capacidad de adaptarse a ellas con facilidad sin descuidar su compromiso con sus clientes respecto a la calidad de los productos que pone a su disposición, ya que la falta de calidad en la realización de las actividades diarias de cada individuo de una organización, genera productos mediocres que no satisfacen plenamente a quien ha de utilizarlos. situación que

(*) A lo largo del presente trabajo, se utilizará el término de "PRODUCTO", implicando tanto bienes tangibles como servicios.

puede dejar fuera a las organizaciones que hagan caso omiso de las exigencias respecto a la calidad.

1.3 PLANTEAMIENTO DE LA HIPOTESIS

La adecuada planeación e implementación de una estrategia de mejoramiento integral de calidad, se verá reflejada en el cambio positivo de las actitudes organizacionales hacia el hacer las cosas con calidad y en niveles de excelencia.

HIPOTESIS ESPECIFICAS

- 1.- Con actitudes organizacionales orientadas a la excelencia, se generarán productos libres de errores.
- 2.- Al colocar en el mercado productos con niveles de excelencia, se tendrá mayor participación en el mismo.
- 3.- Con mayor captación del mercado, se obtendrán mejores resultados financieros que se reflejarán en el mejoramiento del nivel de vida de la "gente" de la organización (accionistas, clientes, empleados y proveedores).

DETERMINACION DE VARIABLES

VARIABLE INDEPENDIENTE

La adecuada planeación e implementación de una estrategia de mejoramiento integral de calidad

VARIABLE DEPENDIENTE

Se verá reflejada en el cambio positivo de las actitudes organizacionales hacia el hacer las cosas con calidad y en niveles de excelencia.

VARIABLES DE CONTROL

Las variables de control establecidas para la presente

investigación, son aquellas que permitirán identificar las características esenciales del universo estudiado, las cuales son:

1.- No. de profesores en la carrera de Administración.

Con esta variable se pretende conocer el promedio de profesores con que cuenta el universo estudiado, con la finalidad de establecer los cursos alternos de acción para la implementación de la estrategia, además de conocer el número posible de agentes de cambio en potencia.

2.- No. de alumnos que estudian Administración.

En esta variable se establecerá el promedio de "clientes" a quienes se les tendría que satisfacer sus expectativas de servicio, pudiéndose establecer los recursos necesarios para ello en función del número de "clientes".

3.- El puesto que desempeñan los entrevistados.

Esta variable permitirá conocer hasta que punto, los entrevistados pueden decidir implementar o no la estrategia, así, como el peso de su decisión, en función de su posición jerárquica dentro de la institución a la que representan.

4.- Nivel de estudios de los entrevistados.

Esta variable es muy importante, ya que servirá para conocer si los entrevistados, poseen el nivel académico que permita validar el conocimiento y entendimiento de los términos que se manejan a lo largo de la investigación, que no son complicados pero si requieren una evaluación con un criterio profesional.

1.4 OBJETIVO GENERAL

Desarrollar una estrategia orientada hacia la calidad, que genere el impulso necesario para la transformación de las actitudes organizacionales, que tiendan al perfeccionamiento en el estilo de hacer las cosas dentro de la organización, logrando su crecimiento y desarrollo.

1.5 DISEÑO DE LA INVESTIGACION

Una vez que se ha determinado el problema motivo del presente estudio, se plantea a continuación el método de investigación que permitirá obtener la información necesaria para aprobar o disprobar la hipótesis planteada.

1.5.1 DETERMINACION DEL UNIVERSO

Para realizar la investigación, el universo estará constituido por las instituciones de educación superior que imparten estudios a nivel licenciatura en la carrera de Administración o Administración de Empresas en el Distrito Federal (33 de acuerdo al directorio de la Asociación Nacional de Universidades e Institutos de Enseñanza Superior.)

El motivo por el cual se llevará a cabo la investigación en este universo se debe a que, si la estrategia planteada puede ser adoptada por este tipo de instituciones, lograrán formar profesionistas dentro de la carrera de administración con una orientación hacia la calidad y, siendo uno de los papeles principales del administrador actuar como agente de cambio, estará en la posibilidad de transmitir sus conocimientos y actitudes acerca de

la calidad a todo aquel individuo o individuos que dentro de sus actividades, se interrelacionen e interactuen con él.

Debido a que el universo es relativamente pequeño, se pretende llevar a cabo el levantamiento de la información en la totalidad del mismo, lo cual garantizará que los resultados obtenidos determinen con un alto nivel de certeza la factibilidad de la estrategia.

I.6 RECOPIACION DE LA INFORMACION

I.6.1 INFORMACION DOCUMENTAL

Como primera fase de la investigación, se realizó un análisis documental, básicamente bibliográfico, recabando la información a través de fichas de trabajo, cuyo proceso arrojó como resultado el marco teórico que sirvió como base para tener un panorama amplio y claro del tema y así poder sustentar el planteamiento de la hipótesis.

I.6.2 CUESTIONARIO

Una vez que se ha obtenido una visión amplia y profunda del tema, se recabará información directamente entre personas de alta dirección de cada institución, y cuyas decisiones rijan el rumbo de la misma, para determinar la factibilidad de implementación y funcionamiento de la estrategia de MIC. Esta recopilación de información se realizará a través de la aplicación de cuestionarios.

1.6.3 PLANTEAMIENTOS

Del cuestionario que se utilizará para levantar la información que sirva de base para aprobar o disprobar la tesis, se desprenden los siguientes planteamientos :

- 1.- Esta diseñado para poder obtener de manera rápida, una visión de la tendencia global de las respuestas, y si ésta, se orienta hacia las afirmaciones, la hipótesis tendrá una gran probabilidad de ser aprobada.
- 2.- Como resultado se espera obtener la información necesaria para determinar sólo la factibilidad de la estrategia, ya que la evaluación concreta de resultados de la implementación de la misma, requeriría de varios años de estudio y seguimiento debido a la profundidad de los cambios que se necesitan para lograrlo.
- 3.- En su mayoría, las respuestas que se solicitan no son sólo de elección forzosa, sino que se requiere información adicional de cada respuesta, para conocer la profundidad y la prioridad que se asigna a algunos elementos y a los recursos organizacionales.
- 4.- Al final del cuestionario, se plantean cinco preguntas que constituyen las variables de control es decir las características esenciales del universo, esto con la finalidad de determinar la homogeneidad del mismo y así apoyar la aprobación o disprobación de la hipótesis.

A continuación se presenta un modelo del cuestionario diseñado para la recopilación de la información.

CUESTIONARIO

Con el presente cuestionario se pretende conocer su opinión, para determinar la factibilidad del desarrollo de una Estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad (MIC):

PREGUNTAS

1.-Cuál es su conceptualización de Excelencia ?

2.- En su opinión, que significa el término Calidad ?

3.- Considera usted que su organización puede lograr la excelencia ?

SI ()

NO ()

Por qué ?

4.- Considera Ud. que la calidad puede considerarse como factor estratégico para lograr la excelencia ?

SI ()

NO ()

Por qué ? _____

5.- En orden de importancia, señale que recursos considera usted como primordiales para que su organización ofrezca servicios de calidad?

() Recursos Humanos

() Recursos Financieros

() Recursos Tecnológicos

() Otros _____

Por qué ? _____

6.- Para lograr calidad cree usted que se debe generar algún cambio en su organización ?

SI ()

NO ()

De que tipo ?

() De Actitudes

() De Estructura Administrativa

() De Tecnología

() Económico

() Otros _____

Por qué ? _____

7.- Una estrategia de Mejoramiento Integral de Calidad (MIC) es un conjunto de alternativas de acción que busca crear el reto de alcanzar la excelencia, partiendo del ideal de generar productos y/o servicios que cumplan con los requisitos especificados, esta Ud. de acuerdo ?

SI ()

NO ()

Por qué ? _____

8.- Entre las personas y entidades que interactúan con su organización, hacia quien debe dirigirse la atención principalmente para implementar una estrategia de MIC ?

- () Socios o Accionistas
- () Clientes
- () Empleados
- () Entidades Gubernamentales
- () Otros (especifique) _____

Por qué ? _____

9.- A su juicio, en que nivel jerárquico debe iniciarse un proceso de MIC ?

- () Alta Dirección
- () Ejecutivos Medios
- () Niveles operativos

Por qué ? _____

14.- Cree Ud. que al ofrecer servicios de calidad podría aumentar su participación en el mercado ?

SI ()

NO ()

Por qué ? _____

15.-Cuál es el nombre de su institución ?

16.- Dentro de la carrera de Licenciado en Administración, en su institución, la planta docente asciende a ?:

- () 10 a 19 profesores
- () 20 a 29 profesores
- () 30 a 40 profesores
- () más de 40 profesores

17.- El total de alumnos inscritos en la carrera de Licenciado en Administración asciende a ?:

- () menos de 100 alumnos
- () de 100 a 300 alumnos
- () de 301 a 500 alumnos
- () más de 500 alumnos

18.-Cuál es el puesto que usted desempeña dentro de la institución ?

19.-Cuál es su nivel académico ?

- () Bachillerato o Técnico _____
- () Licenciatura (especifique _____)
- () Maestría _____
- () Otro (especifique _____)

Nombre del Entrevistado

Firma

1.7 ANALISIS DE LOS RESULTADOS

La investigación no pudo ser llevada a cabo en las 33 instituciones que componen el universo señalado, por lo que el estudio se llevó a cabo en 25 de las instituciones, es decir el 76 % del total del universo, porcentaje altamente representativo del mismo y que para efectos de tabulación se considero como 100 %.

1.- CUAL ES SU CONCEPTUALIZACION DE EXCELENCIA ?

Esta primera pregunta se planteó con la finalidad de conocer la conceptualización que se tiene del término Excelencia, el cual se ha generalizado impresionantemente, muchas veces sin que se conozca el significado real del mismo.

Para efectos del presente trabajo de investigación, el significado que se le ha dado es el señalado por el Dr. H. J. Harrington, quien establece que la excelencia es "Exceder las expectativas de los clientes a un precio que les signifique valor...", concepto al cual sólo 18 de las respuestas obtenidas se asemejan, ya que las 7 restantes fueron dadas tomando como base principal la apreciación personal de quien contestó el cuestionario y no partiendo del entorno de su institución.

Las respuestas que se asemejan a la definición dada, se agrupan básicamente en dos conceptualizaciones: la primera que señala que la excelencia es "adoptar una actitud correcta hacia todas las actividades", lo cual implica desempeñar las labores cotidianas satisfaciendo las expectativas de los clientes. La segunda conceptualización, es aquella que se estableció como la de "ofrecer calidad de manera sostenida", lo cual es el punto máximo para lograr la excelencia.

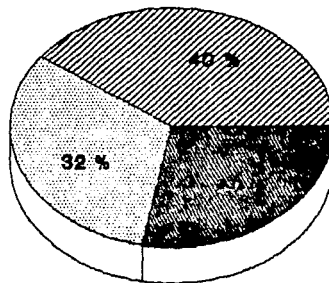
Como puede observarse, las dos conceptualizaciones llevan implícita la presencia del cliente, es decir se le toma como el factor clave al cual se debe satisfacer para ser competitivos y servir con calidad para lograr la excelencia.

Con las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede detectar que, evidentemente el término se ha popularizado tanto, que es necesario divulgar en la misma medida, una conceptualización que haga reflexionar sobre el significado de la palabra excelencia, antes de ser pronunciada tanto interna como externamente en el ámbito organizacional, ya que se ha empleado tanto el término que parece una moda y no un objetivo a lograr, situación que puede hacer perder prestigio o credibilidad en aquellas organizaciones que si no han llegado a la excelencia, están a punto de hacerlo, esto debido a que en el mercado, a nivel publicitario, se insiste tanto en que todo es excelente, lo que puede provocar que la palabra excelencia llegue a significar sólo un elemento de publicidad o parte de un slogan y no la misión de toda organización.

CONCEPTO DE EXCELENCIA

**ADOPTAR UNA ACTITUD CORRECTA
HACIA TODAS LAS ACTIVIDADES**

**OFRECER CALIDAD DE
MANERA SOSTENIDA**



RESPUESTAS DIVERSAS

**LO MEJOR
PRODUCTIVIDAD INTEGRAL
HACER CON PERFECCION
GRADO MAXIMO DE DESEMPEÑO**

2.- EN SU OPINION, QUE SIGNIFICA EL TERMINO CALIDAD?

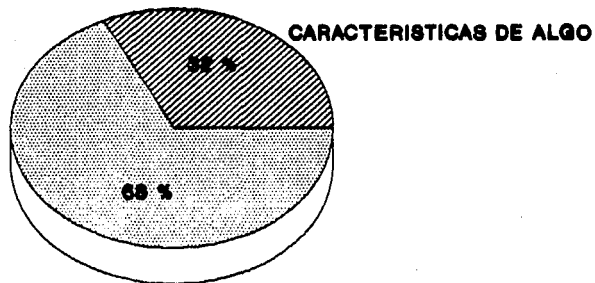
En la actualidad, dentro del mundo de los negocios, la palabra Calidad ha adquirido un significado que va más allá de la acepción tradicional que sólo implicaba o se refería a las características físicas del producto, actualmente significa "cumplir con los requisitos", es decir lleva intrínsecos elementos tales como tiempo de entrega, oportunidad, costos, durabilidad, en fin todos aquellos elementos que hacen que un producto (bien o servicio) satisfaga plenamente al cliente, llámese consumidor, si-guiente empleado en la línea, superior inmediato, compañero de oficina, etc.. Pudo observarse, en la tabulación de este reacti-vo, que en 17 respuestas, la calidad significa "cumplir con los requisitos", es decir se tiene la clara idea de que no sólo implica características físicas, sino que conlleva atributos adicionales que satisfacen las expectativas de los "clientes". Las 8 respuestas restantes, marcan en general, que la calidad significa "las características de algo" por lo que su concepción dista mucho de ser la adecuada para la implementación de una estrategia MIC, ya que, a juzgar por lo concreto de las respues-tas, se piensa que la calidad se refiere únicamente a la esencia de un producto final y no a la serie de atributos adicionales y pocas veces palpables que hacen que un producto deje satisfechos a los "clientes", ya sean internos o externos, intermedios o finales.

De aquí se desprende que, para que una estrategia de MIC pueda ser implementada en las instituciones en las que las res-puestas fueron que la calidad sólo implica las características de algo, sería necesario implementar previamente un programa de

educación orientado a la calidad.

Por otra parte, es alentador que el 68 % de las respuestas son similares a la definición de calidad considerada para la presente investigación, ya que esto significa que dentro de este sector educativo específico, la calidad esta siendo considerada de manera similar a como se maneja a nivel internacional, sin importar el giro de cada organización ni el país al que pertenecan, por lo que canalizando adecuadamente este buen principio de entendimiento acerca de la calidad y partiendo de él para su desarrollo a nivel de estrategia organizacional o corporativa, se puede lograr un buen nivel de competitividad tan necesario para toda organización que quiera permanecer en el medio en el que se desenvuelve e imperiosa para aquellas que buscan la excelencia.

CONCEPTO DE CALIDAD



CUMPLIR CON LOS REQUISITOS

3.- CONSIDERA USTED QUE SU ORGANIZACION PUEDE LOGRAR LA EXCELENCIA?

El planteamiento de esta pregunta se hizo con la finalidad de conocer si en cada organización del universo estudiado, se tiene establecido como misión el llegar a ser el mejor, el número uno o bien si se posee una cultura organizacional de mediocridad y conformismo.

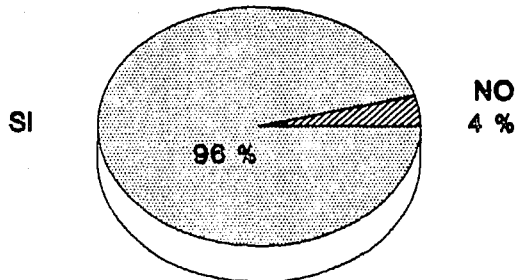
El resultado de la tabulación de esta pregunta nos indica que sólo una de las 25 respuestas se manifestó, que NO es posible lograr la excelencia ya que ésta es una "utopía", aunque en el cuestionario en el que se dió esta contestación negativa, se observa un poco de contradicción al analizar las respuestas de los siguientes reactivos y principalmente del número 4, ya que en este, se contesto que la calidad SI es un factor estratégico para lograr la excelencia, por lo que se puede interpretar que en realidad el entrevistado piensa que la excelencia es alcanzable

Por lo que respecta a las 24 afirmaciones, los por qué de éstos, señalan en 15 ocasiones que es factible la excelencia debido a "la disponibilidad del recurso humano", por otra parte 4 afirmaciones tienen como sustentación que en la organización en la que se busca la excelencia, "existen los recursos necesarios", interpretándose esto como la disponibilidad de Recursos Humanos, Tecnológicos y Financieros, en igual medida (4 resp.), se señala que la excelencia es factible debido a la "constante búsqueda de mejorar las cosas". Y la afirmación restante, se basa en la idea de que "toda organización es factible de perfeccionamiento".

Como puede observarse, en casi todas las organizaciones se tiene una clara idea de que la excelencia puede lograrse. Con el

96 % de afirmaciones obtenidas es posible afirmar que el hecho de que las organizaciones consideren a la excelencia como algo alcanzable facilitaría la implementación de una estrategia MIC, ya que por el nivel jerárquico de los entrevistados y por consiguiente de su influencia sobre muchas personas, la búsqueda de la excelencia se encuentra arraigada en los niveles en que necesita estarlo para su implementación, apoyo y logro.

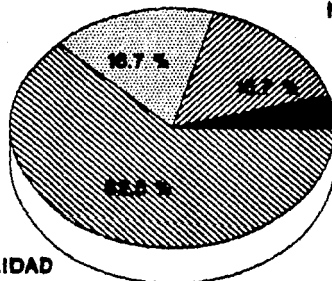
LOGRO DE LA EXCELENCIA



RAZONES DE AFIRMACION

CONSTANTE BUSQUEDA
DE MEJORAR

EXISTEN LOS RECURSOS
NECESARIOS



TODA ORG. ES FACTIBLE
DE SER
PERFECCIONADA
4.1 %

EXISTE LA DISPONIBILIDAD
DEL RECURSO HUMANO

EL 100 % EQUIVALE A LAS 24 AFIRMACIONES

4.- CONSIDERA USTED QUE LA CALIDAD PUEDE CONSIDERARSE COMO FACTOR ESTRATEGICO PARA LOGRAR LA EXCELENCIA?

Con el planteamiento de esta pregunta, se pretende saber si los directivos de las organizaciones que creen que la excelencia es alcanzable, consideran a la calidad como un elemento vital para lograrlo, lo cual esta estrechamente vinculado con las respuestas de los cuestionamientos anteriores, ya que el valor de las respuestas de este reactivo, incluye los elementos de las respuestas anteriores, como son la conceptualización de Excelencia y la terminología de Calidad.

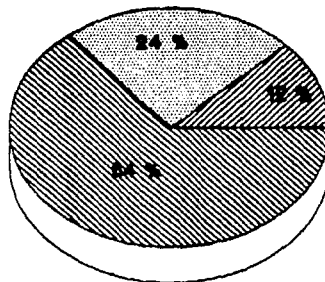
En esta pregunta, el 100 % de las respuestas fueron afirmativas, es decir, la totalidad de los entrevistados consideran que para lograr la excelencia, la calidad es un elemento clave, ya que, "las tareas y actividades se realizan cumpliendo con los requisitos especificados y satisfaciendo las expectativas de los clientes", según la justificación que se plantea en 16 de las respuestas, que afirman que la calidad es factor estratégico para lograr la excelencia. Por otra parte, 6 de los argumentos que se plantearon, señalan que la razón de su afirmación se debe a que, "cuando las cosas se mejoran, se acercan a la excelencia".

En 3 de los cuestionarios, los entrevistados no señalaron la razón de su afirmación, por lo que los dos argumentos mencionados en su totalidad arrojan 22 respuestas.

CALIDAD, FACTOR ESTRATEGICO RAZONES DE ACEPTACION

CUANDO LAS COSAS SE
MEJORAN SE ACERCAN
A LA EXCELENCIA

SE REALIZAN LAS
ACTIV. CUMPLIENDO
CON LOS REQUISITOS



N / C

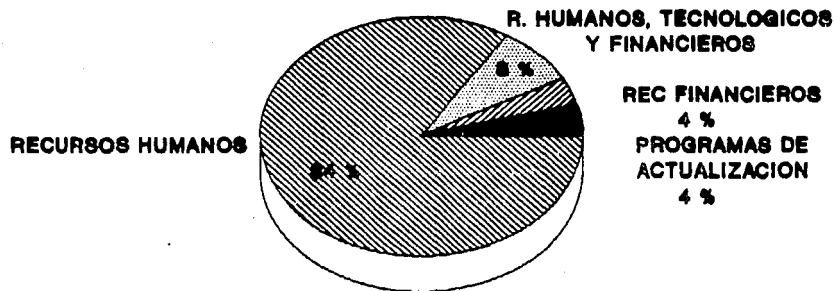
EL 100 % EQUIVALE A LAS 26 AFIRMACIONES

5.- QUE RECURSOS CONSIDERA COMO PRIMORDIALES PARA QUE SU ORGANIZACION PRODUCA BIENES O SERVICIOS DE CALIDAD?

Dado que la estrategia MIC se basa fundamentalmente en la modificación de las conductas de los individuos que conforman una organización, es importante conocer la prioridad e importancia que se le otorga al recurso humano, ya que de ello depende el pleno desarrollo de la estrategia.

De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede observar que para 21 de los entrevistados, el recurso primordial es, definitivamente el recurso humano, lo cual significa que en caso de implementar una estrategia MIC, se tendría plena conciencia del papel imprescindible que éste juega y el desarrollo de la estrategia se daría con más facilidad, lo que no sucedería en aquellas instituciones cuyos ejecutivos (2) señalaron que los recursos humanos, financieros y tecnológicos deben ser considerados como primordiales en la misma medida, así mismo, en una de las respuestas se señaló que el recurso básico para poder ofrecer productos de calidad son los recursos financieros, ya que, según esta opinión, sin los recursos financieros no es posible ofrecer calidad, en otra de las respuestas, se señaló que lo primordial para ofrecer calidad, son los programas de actualización, ya que mediante la capacitación continua, se obtiene calidad en el trabajo.

RECURSOS PARA PRODUCIR CON CALIDAD



6.- PARA LOGRAR CALIDAD CREE USTED QUE SE DEBE GENERAR ALGUN CAMBIO EN SU ORGANIZACION?

Con esta pregunta, se desea saber si los directivos de las organizaciones del sector estudiado en la presente investigación, consideran necesario que se genere algún cambio dentro de la organización para ofrecer calidad y saber de que tipo sería el cambio requerido.

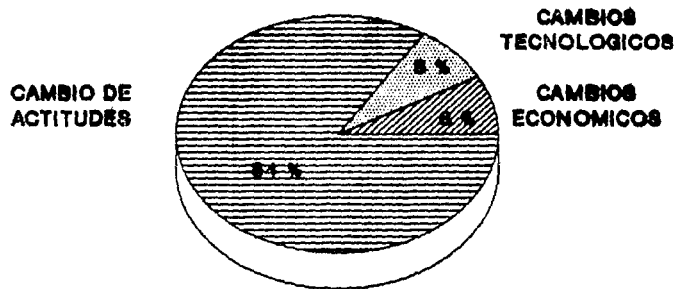
Al tabular la información recabada, se puede detectar que los 25 directivos a quienes se solicitó la contestación del cuestionario, señalaron que SI es necesario realizar un cambio dentro de las organizaciones, opinando 21 de ellos que principalmente se requiere un cambio de actitudes argumentando que, "hablar de calidad es hablar de personas y hablar de personas es hablar de actitudes". Según la tipificación de las respuestas obtenidas, además que la calidad y todo cambio son generados por el elemento humano comprometido, con lo cual se obtiene un gran avance para romper la resistencia al cambio que es una de las fuerzas que obstaculizarían el desarrollo de la estrategia MIC.

Cabe señalar que en dos de los cuestionarios se indicó que el cambio de actitudes no es el único que se requiere, sino que al mismo tiempo deberían de gestarse cambios de tecnología, de estructura administrativa y económicos, ya que "el cambio de un elemento, implica cambios en los otros".

Por otra parte, en dos de los cuestionarios se mencionó como tipo de cambio requerido el tecnológico, argumentándose que "si no hay tecnología, no hay calidad", y en igual número de respuestas se señaló que el cambio debería ser económico debido a que "el dinero es parte de la motivación".

Como puede observarse, en este reactivo se obtuvo un alto porcentaje (84 %) de respuestas en favor del cambio de actitudes necesario para lograr la calidad, lo cual indica nuevamente, que en caso de implementar la estrategia MIC, la aceptación y apoyo del cuerpo directivo de las instituciones del universo, se lograría con relativa facilidad ya que se esta conciente del tipo de cambio que se debe generar, que indiscutiblemente para lograr la excelencia, es el cambio de actitudes.

TIPO DE CAMBIO NECESARIO



7.- UNA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE CALIDAD (MIC) ES UN CONJUNTO DE CURSOS ALTERNATIVOS DE ACCION QUE BUSCA CREAR EL RETO DE ALCANZAR LA EXCELENCIA, A PARTIR DEL PROPOSITO DE GENERAR PRODUCTOS Y/O SERVICIOS QUE CUMPLAN CON LOS REQUISITOS ESPECIFICADOS, ESTA UD. DE ACUERDO ?

Este reactivo, se considera como uno de los más importantes, ya que, las respuestas esperadas serán un fuerte indicador para la aprobación o disprobación de la hipótesis planteada, esto se debe a que al entrevistado se le señala cual es, en términos sencillos y de manera general, la conceptualización de la estrategia de MIC propuesta, asimismo, de esta pregunta dependen, en cierta medida, el valor de algunos de los siguientes reactivos, ya que en ellos se habla ya de la implementación del MIC.

De los 25 cuestionarios aplicados, en 20 de ellos (80 %), se está de acuerdo en la conceptualización de la estrategia MIC presentada y en el 20 % restante (5 cuestionarios), la respuesta fue negativa.

Las razones de peso que fundamentan la aceptación de la definición presentada, son las siguientes :

- a) El MIC lleva consigo el logro de la excelencia (9 resp.).
- b) Con el MIC, se logra ofrecer productos de calidad (5 resp.).
- c) Dentro de la estrategia de MIC se incluyen alternativas que generan cambios positivos, a través de un plan de trabajo definido que permita realizar bien las tareas y optimizar los recursos. (4 resp.).

Como se puede observar, al hacer la tipificación de las diversas respuestas obtenidas (18), se logró establecer cuales son las ideas que en general se manifestaron respecto a la concreta definición de la estrategia MIC y su aceptación, lo que,

siendo más flexibles podría establecerse como que las diversas razones para aceptar la definición, llegan a una respuesta común que podría definirse así :

" Implícito en la estrategia, se encuentran los cursos alternativos de acción que permiten adoptar actitudes positivas para desempeñar con calidad cada una de las tareas, logrando altos niveles de productividad, generándose así, productos de calidad, es decir que satisfacen las expectativas de los "clientes", iniciándose así el logro de la excelencia."

Por otra parte, en los 4 cuestionarios cuyas respuestas señalan el no estar de acuerdo con la definición presentada las razones que las fundamentan, son diversas.

a) "Es muy teórico y no señala que alternativas" (2 resp.)

Esta respuesta es muy debatible porque en efecto, en la conceptualización no se mencionan los cursos alternativos de acción, y no se presentó de esta manera porque esto implica en sí la estrategia misma y por lo tanto el contenido principal de la presente investigación, volumen de información que no es posible manejar para diseñar un reactivo de un cuestionario.

b) "No se puede partir de ideales"

Nuevamente, esta respuesta no tiene un fundamento sólido, ya que, no se está partiendo en sí de elementos abstractos, sino fundamentalmente del elemento humano, de sus actitudes y de la posibilidad de modificarlas o reorientarlas mediante la motivación adecuada, se incluyen herramientas de trabajo que ayudan a elegir la alternativa más viable para lograr una meta, los obje-

tivos y finalmente la misión de la organización, en cada fase de la estrategia, se trabaja con información real que se genera en toda la organización y que sirve definitivamente para tomar decisiones acertadas.

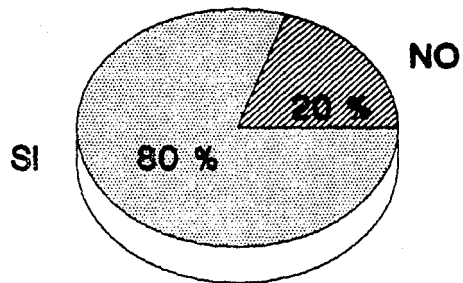
Si se menciona que se busca crear el reto pero es un elemento motivador y alcanzable, además, los grandes descubrimientos e inventos, fueron creados por individuos que soñaron alguna vez, que era posible lograrlo y lo hicieron.

c) "Porque debe ser un proceso por conllevar una serie de pasos a seguir".

Si el MIC se estableciera como un proceso, su vida sería efímera y no tendría el alcance que se puede lograr con el establecimiento del MIC como estrategia, ya que ésta parte de una misión, que es la razón de ser de cada organización y los procesos surgen como elementos aislados para lograr metas específicas en áreas concretas, sin que necesariamente se busque el logro de la misión, asimismo el proceso no permite estar preparados para el cambio porque se convertiría en una rutina, sin embargo la estrategia incluye diversas alternativas que si permiten hacerlo y responder a las transiciones con mayor rapidez y efectividad.

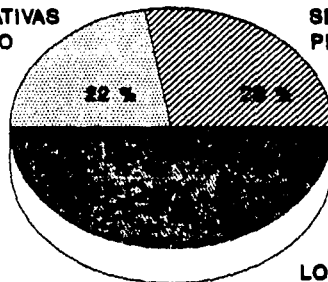
Hasta aquí, sólo se han señalado 22 de los argumentos que soportan las respuestas obtenidas, ya que en tres de los cuestionarios a pesar de haber dado su afirmación ó su negación, no se argumentó el por qué de la respuesta.

CONCEPTO DE ESTRATEGIA MIC



CONCEPTO DE ESTRATEGIA MIC RAZONES DE ACEPTACION

SE INCLUYEN ALTERNATIVAS
Y UN PLAN DE TRABAJO
PARA OPTIMIZAR LOS
RECURSOS



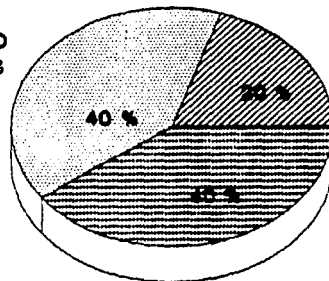
SE LOGRA OFRECER
PRODUCTOS DE CALIDAD

LLEVA CONSIGO EL
LOGRO DE LA EXCELENCIA

EL 100 % EQUIVALE A LOS 18 CUESTIONARIOS EN LOS
QUE SE SEÑALÓ LA RAZÓN DE LA AFIRMACIÓN

CONCEPTO DE ESTRATEGIA MIC RAZONES DE NEGACION

ES MUY TEORICO Y NO
SEÑALA ALTERNATIVAS



PORQUE DEBE SER
UN PROCESO

NO SE PUEDE PARTIR
DE IDEALES

B.- ENTRE LAS PERSONAS Y ENTIDADES QUE INTERACTUAN CON SU ORGANIZACION HACIA QUIEN DEBE DIRIGIRSE LA ATENCION PRINCIPALMENTE PARA IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA MIC ?

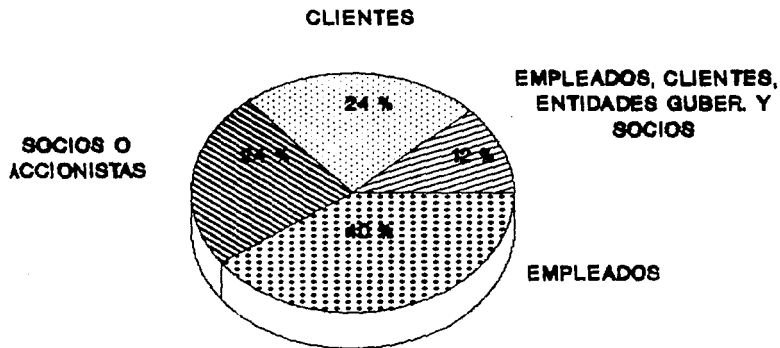
Al realizar la tabulación de las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede apreciar la tendencia que se tiene a considerar a los empleados como el principal grupo, a quien debe enfocarse la atención, argumentándose generalizadamente, que, "El personal de la organización es responsable de ofrecer servicios de calidad" (10 resp.), si bien esto es muy cierto, esta idea no debe ser la principal, ya que si es importante la participación del personal de la organización, pero el éxito de la estrategia depende de prestar atención en primera instancia a los clientes, ya que son ellos los que evalúan si se les está ofreciendo o no calidad, son ellos quienes expresan las expectativas que desean se les satisfagan, los clientes, son la razón de ser de las organizaciones, elemento que sólo obtuvo 6 respuestas, al igual que el grupo de los socios o accionistas.

La razón principal manifestada en los casos que se inclinan por prestar atención primordialmente a los clientes, es que "El cliente forma parte de la organización, y que es el factor principal a quien se le presta un servicio", en este argumento se puede observar que dentro de la misión de la organización, se tiene marcada una alta prioridad al reconocimiento de la importancia del "cliente", por lo que la implementación de la estrategia en estas organizaciones se hace más factible por este simple hecho de que se sabe hacia donde se deben dirigir los esfuerzos, situación que no sucede con aquellas instituciones que manifestaron su inclinación por los socios o accionistas, argumentando que ellos son quienes toman las decisiones y que de ellos depende el que se

puedan ofrecer servicios de calidad y excelencia, posición, que denota cierta centralización de poder y anarquía, ya que se considera que si este círculo es tomado como factor principal, lo demás vendrá solo. Es importante el apoyo de los socios o accionistas, ya que son quienes han aportado los recursos necesarios para la existencia de la institución, pero si en el planteamiento de la estrategia, que parte de la misión básica de la organización, no se le da prioridad a los clientes, de quién dependerá entonces, que los recursos aportados sean productivos y generen las utilidades esperadas.

Por otra parte, en 3 de las respuestas obtenidas, se señaló que son al mismo tiempo socios, clientes, empleados y entidades gubernamentales, a quien debe dirigirse la atención para la implementación de una estrategia MIC, argumentándose que "existe la necesidad de aplicación integral, ya que todos participan en el proceso "cliente-proveedor", este argumento es hasta cierto punto válido, ya que toda organización está inmersa en un entorno con el que interactúa y está formado por los diversos grupos mencionados, y que en mayor o menor medida influyen en el comportamiento de las organizaciones, pero, cómo obtienen los socios sus utilidades?, o de quién?, para quién trabajan los empleados?, que regulan las entidades gubernamentales?. Los clientes, a través del proceso de adquisición de bienes o servicios pagan cierta cantidad que incluye un porcentaje de utilidades, y son ellos quienes reciben los productos que los empleados generan, las entidades gubernamentales regulan que la organización ofrezca sus productos a los consumidores dentro de los lineamientos establecidos por ellas mismas.

GRUPO A QUIEN DIRIGIR LA ATENCION PARA IMPLEMENTAR EL MIC



9.- A SU JUICIO, EN QUE NIVEL JERARQUICO DEBE INICIARSE UN PROCESO MIC ?

Al tabular y analizar las respuestas obtenidas en esta pregunta, se puede observar la conciencia que se tiene de la importancia que juega la alta dirección en la implementación de una estrategia MIC, ya que se obtuvieron 23 respuestas estableciendo que es en este nivel en donde debe iniciarse la estrategia MIC, fundamentándose estas en que " Es en este nivel en el que se gestan y ejecutan las ideas; que para que la estrategia funcione adecuadamente, debe existir compromiso y firme convicción por parte de este sector de la organización, de que la calidad se hace, cuando se establece con el ejemplo".

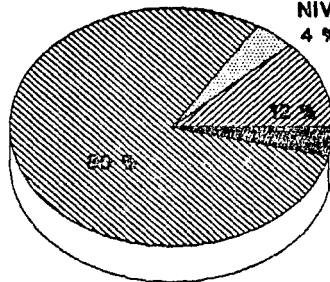
En 3 de las respuestas obtenidas, se señaló simultáneamente a los tres niveles con igual importancia para el inicio de la estrategia, sosteniéndose que así debe ser ya que "la organización es un equipo en donde la suerte de uno depende de la del otro", Estos argumentos no pueden ser válidos, ya que en algún nivel de la jerarquía debe iniciarse la estrategia, y no puede ser en los niveles operativos, puesto que debe existir una guía, un liderazgo que motive la acción principal de la estrategia, los niveles operativos se involucrarán en pro de la estrategia, en la medida que se convencen de que los niveles superiores están realmente involucrados y comprometidos con la misma, en caso de iniciar la estrategia en este nivel, la resistencia al cambio no cedería fácilmente y las personas de este nivel tomarían la intención como una forma ingeniosa de explotación. Para este nivel, se obtuvo una respuesta que lo establece como el nivel en el que debe iniciarse la estrategia, fundamentando la respuesta

en que es "en este nivel donde mayor resistencia al cambio existe", lo que da la pauta para refutarla, ya que la resistencia al cambio se vence o reduce con actitudes que convengan y las que lo hacen, son las de los superiores.

En las respuestas obtenidas respecto a que el nivel jerárquico en el que debe iniciarse la estrategia es el nivel de ejecutivos medios, se mencionó como fundamento que "el subordinado imita al jefe", razón que carece de sentido, ya que cómo pueden los niveles operativos imitar a un ejecutivo medio si este tiene limitada su capacidad de decisión y mucho más la posibilidad de disposición de recursos en caso de ser necesarios, lo que hace imposible el buen funcionamiento de la estrategia si diera inicio en este nivel jerárquico.

NIVEL JERARQUICO PARA INICIAR EL MIC

ALTA DIRECCION



NIVEL OPERATIVO

4 %

LOS TRES NIVELES
SIMULTANEAMENTE

EJECUTIVOS MEDIOS

4 %

10.- CONSIDERA USTED QUE UNA ESTRATEGIA MIC GENERA RESULTADOS SIGNIFICATIVOS EN :?

Dada la necesidad de reculturización y reeducación para el éxito de una estrategia de MIC, los resultados, empiezan a ser palpables en el mediano plazo, respuesta que fué proporcionada por 22 de los entrevistados, lo cual es un indicador de la perspectiva que en general se tiene del gran esfuerzo que se requiere para poder disfrutar de los beneficios y resultados de una estrategia MIC, fundamentándose estas respuestas en argumentos que incluyen la necesidad de convencer y de modificar actitudes.

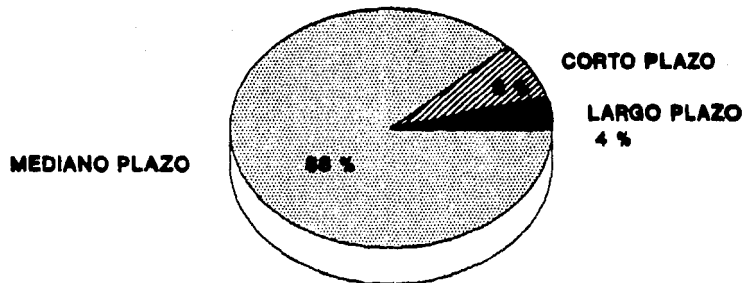
Por otra parte, se obtuvieron 2 respuestas que favorecen a la obtención de resultados en el corto plazo, señalando que la razón de esta respuesta es la necesidad de evaluar todos los proyectos en el corto plazo, dependiendo de las metas específicas a lograr. Argumento válido desde el punto de vista de las metas, pero no en si de la estrategia, ya que ésta se ira esparciendo poco a poco dentro del clima organizacional y una meta, definitivamente no es una estrategia.

Para la obtención de resultados significativos en el largo plazo, se obtuvo una respuesta, que se fundamenta en que el proceso MIC es un proceso lento, y aunque en este plazo, los resultados son más sólidos y constantes, no es necesario esperar más de tres años para evaluar y palpar resultados significativos.

En general, se puede decir que se tiene una visión correcta del gran esfuerzo que requiere la implementación de la estrategia, así como que no es algo que se da con facilidad, sino con mucho esfuerzo y constancia, por lo que esta conciencia

ayudaría en gran medida al éxito de la estrategia en caso de ser implementada.

TIEMPO PARA RESULTADOS DEL MIC



11.- PARA QUE UNA ESTRATEGIA MIC SEA IMPLEMENTADA ADECUADAMENTE, CREE QUE ES NECESARIO TOMAR EN CONSIDERACION LAS ACTITUDES ORGANIZACIONALES?

Esta pregunta, tiene también una especial importancia dentro de la estructura del cuestionario, ya que con las respuestas obtenidas se espera reafirmar las obtenidas en los reactivos 5 y 6 .

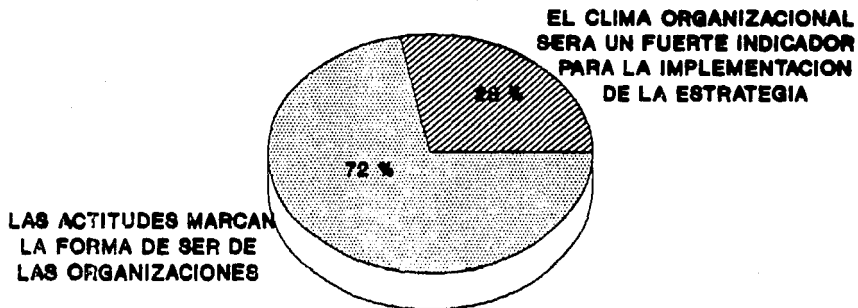
Al contestar esta pregunta, las 25 personas entrevistadas respondieron que SI se deben considerar las actitudes organizacionales para poder implementar una estrategia MIC, teniendo como respaldo a estas preguntas dos argumentos básicos:

- a) "Las actitudes marcan la forma de ser de las organizaciones" (18 resp.), es decir, el comportamiento de toda organización dentro de su ámbito de acción, es el reflejo de la forma en que se desenvuelven las personas que la integran, y esto, a partir del comportamiento de los altos directivos de la organización, que con sus actitudes forman o solidifican la cultura de la misma es decir la forma en que se hacen las cosas.
- b) "El clima organizacional será un fuerte indicador para la implementación de la estrategia". (7 resp.)

Con esta justificación a las afirmaciones, se puede apreciar que en las organizaciones en que se dio este argumento, se considera también fundamental el medio ambiente en el que se desenvuelve la organización y sobre todo, los elementos internos de los que se constituye el clima de la misma sus relaciones, sus canales y medios de comunicación, sus valores, su filosofía, en fin todos aquellos elementos que establecen el clima de la organización.

Al analizar las respuestas de esta pregunta, se puede afirmar que, en lo que respecta al elemento básico de la estrategia, ésta tendría éxito al establecer que si deben considerarse las actitudes organizacionales para la implementación de la estrategia MIC

ACTITUDES PARA EL MIC RAZONES DE ACEPTACION



LAS ACTITUDES MARCAN
LA FORMA DE SER DE
LAS ORGANIZACIONES

EL CLIMA ORGANIZACIONAL
SERÁ UN FUERTE INDICADOR
PARA LA IMPLEMENTACION
DE LA ESTRATEGIA

12.- CUALES CREE USTED QUE SERIAN LAS CONSECUENCIAS O RESULTADOS PARA SU ORGANIZACION EN CASO DE IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA DE MIC?

Con la aplicación de este reactivo, se pretende conocer si después de haber señalado lo que es una estrategia MIC, se está conciente de los resultados o consecuencias que se darían, observándose en el análisis que se tienen expectativas positivas respecto a lo que se puede esperar de la estrategia, habiéndose obtenido las siguientes respuestas:

- a) Mayor productividad (11 resp.)
- b) Mejoría de la calidad (9 resp.)
- c) Más competitividad (5 resp.)

Como puede observarse, los tres tipos de resultados señalados están interrelacionados, ya que al mejorar la calidad del trabajo, indiscutiblemente se lograrán mayores índices de productividad, y cuando una organización es productiva, siempre es competitiva, ya que la productividad implica la maximización del aprovechamiento de los recursos y por ende, una disminución en los costos, lo cual provoca el ofrecer productos a un costo menor sin deterioro de la calidad.

En algunas de las respuestas, se señalaron otros posibles resultados, que aunque su incidencia no es significativa, a continuación se mencionan:

Entusiasmo

Eficiencia

Positvismo

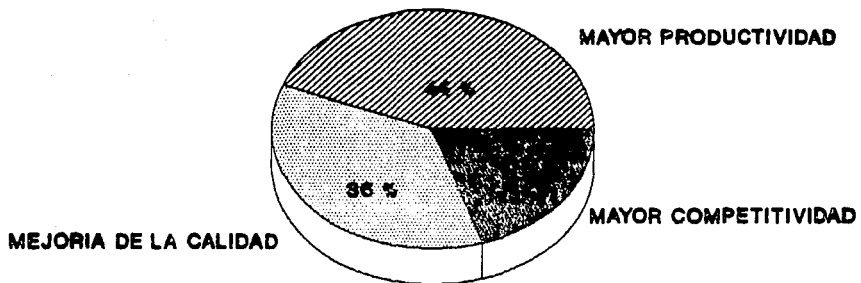
Mejor Moral del Grupo

Prestigio Externo

Estas respuestas, son válidas aunque todas ellas están implícitas en las tres primeras respuestas señaladas, ya que son consecuencias de las mismas.

En la mayoría de las respuestas obtenidas, se puede detectar como está implícito el factor actitudinal, es decir los resultados que se esperan tienen mucho que ver con el comportamiento que se tenga hacia el trabajo, lo cual demuestra una vez más que la implementación de la estrategia sería factible y hasta cierto punto, se haría con facilidad en este tipo de instituciones ya que están concientes de que la estrategia MIC se fundamenta en cambios, básicamente de actitud.

RESULTADOS DEL MIC



13.- CONSIDERA UD. QUE AL IMPLEMENTAR UNA ESTRATEGIA MIC EN SU ORGANIZACION, PODRIA OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD ?

En las 25 respuestas a este reactivo, se obtuvieron igual número de afirmaciones, lo cual nos da un fuerte indicador de la confianza que se tiene en la estrategia para el mejoramiento integral de la calidad, ya que se manifiesta la total credibilidad del alcance de la misma, que es básicamente el logro de la excelencia a partir de la calidad.

Los fundamentos que se manifestaron para sostener las afirmaciones, se inclinaron hacia la afirmación de que, "si es posible ofrecer calidad porque se cuenta con el potencial necesario es decir, se involucra a las personas y se obtiene su máximo esfuerzo a través del convencimiento". (16 resp.).

En esta justificación se puede detectar fácilmente la gran confianza que tienen estas instituciones en el potencial de sus recursos, lo cual es un muy buen indicio de la factibilidad de desarrollar la estrategia dentro de estas organizaciones.

Otro de los argumentos expresados como fundamento de las afirmaciones obtenidas, señala que "si se pueden cumplir con los requisitos del cliente con una estrategia MIC, debido a que es ese el objetivo principal de la estrategia". (7 resp.).

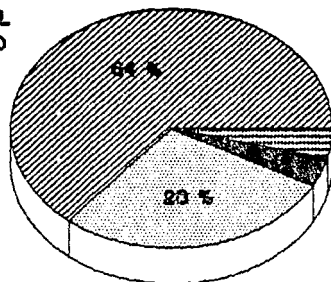
Las dos justificaciones antes señaladas, son las que mayor incidencia tuvieron aunque no necesariamente son las únicas, ya que se manifestaron ideas y razones diferentes que no tienen mucho peso dentro de la tendencia general, pero que son igualmente valiosas y válidas.

a) "Se establecen metas concretas" (1 resp.)

b) "Se obtiene un mayor conocimiento de las fallas y se previenen o corrigen" (1 resp.)

CALIDAD CON MIC RAZONES DE ACEPTACION

SE CUENTA CON EL
POTENCIAL NECESARIO



SE ESTBLECEN METAS
CONCRETAS 4 %

LAS FALLAS SE PRE-
VIENEN O CORRIGEN
4 %

ES EL OBJETIVO
PRINCIPAL DEL MIC

14.- CREE UD. QUE AL OFRECER SERVICIOS DE CALIDAD PODRIA AUMENTAR SU PARTICIPACION EN EL MERCADO ?

Al cuestionar a las personas entrevistadas acerca de esta expectativa respecto a uno de los resultados de la estrategia MIC que es el crecimiento dentro del mercado específico en que se desenvuelven las organizaciones, se obtuvieron 25 respuestas que afirman que con la calidad si se puede aumentar la participación en el mercado, fundamentando estas afirmaciones en los siguientes argumentos :

- a) "Cuando se satisfacen las expectativas del mercado, ofreciendo productos o servicios de calidad, los clientes estarán con las organizaciones que así lo hagan, puesto que es la calidad lo que buscan los mercados actuales" (15 resp.)
- b) "Para poder ganar mercado se debe ser competitivo y la base para lograrlo es indiscutiblemente la calidad" (6 resp.)
- c) "Los buenos resultados siempre atraerán clientes" (4 resp.)

Como puede observarse, en los tres argumentos tipificados, se puede detectar la presencia del factor o elemento más importante dentro del planteamiento de la estrategia MIC que es el cliente, elemento alrededor del cual se debe formular toda la estrategia, ya que es la razón de ser de cada organización puesto que, para quien se generan bienes o servicios ?.

De las respuestas obtenidas en este reactivo, se puede obtener un argumento más que apoya que la factibilidad de desarrollo de una estrategia MIC en este tipo de organizaciones es alta,

puesto que se ha demostrado que se posee la capacidad para lograrlo ya que se tienen ideas claras de las implicaciones de la estrategia, las necesidades de cambio, y los resultados principales que se pueden esperar, por lo que su implementación se haría con fluidez.

PREGUNTAS DE CONTROL

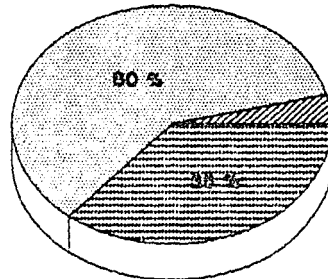
Dentro del Universo establecido para el desarrollo del presente estudio, se obtuvieron los datos que señalan las características esenciales de las instituciones estudiadas, personal docente con que cuentan, número de alumnos a los que se les ofrecen servicios educativos dentro de la carrera de licenciado en administración, jerarquía del entrevistado y nivel de estudios del mismo, ésto con la finalidad de conocer las cualidades o atributos bajo los cuales se puede identificar el universo estudiado, en este caso a las instituciones de educación superior que imparten la carrera de licenciado en administración, obteniéndose los siguientes resultados:

PLANTA DOCENTE

RANGO	No. INSTITUCIONES
10 A 19 PROFESORES	00
20 A 29 PROFESORES	01 04 %
30 A 40 PROFESORES	15 60 %
MAS DE 40 PROFESORES	09 36 %
T D T A L	25 100 %

PLANTA DOCENTE

DE 30 A 40
PROFESORES



DE 20 A 29
PROFESORES
4 %

MAS DE 40 PROFESORES

ALUMNOS DE ADMINISTRACION

RANGO	No. DE INSTITUCIONES
MENOS DE 100 ALUMNOS	01 04 %
DE 100 A 300 ALUMNOS	03 12 %
DE 301 A 500 ALUMNOS	10 40 %
MAS DE 500 ALUMNOS	11 44 %
T O T A L	25 100 %

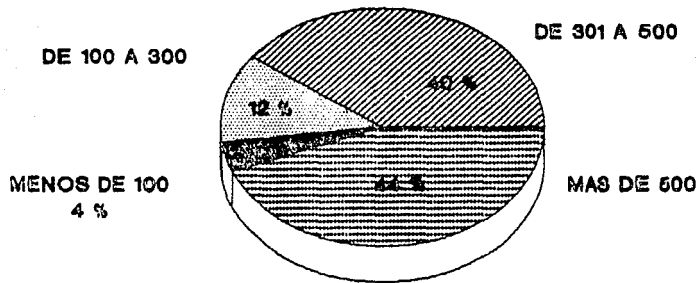
PUESTO DESEMPEÑADO

PUESTO	No. DE INSTITUCIONES
RECTOR	01 04 %
DIRECTOR GENERAL	03 12 %
SUBDIRECTOR	03 12 %
COORDINADOR ACADEMICO	18 72 %
T O T A L	25 100 %

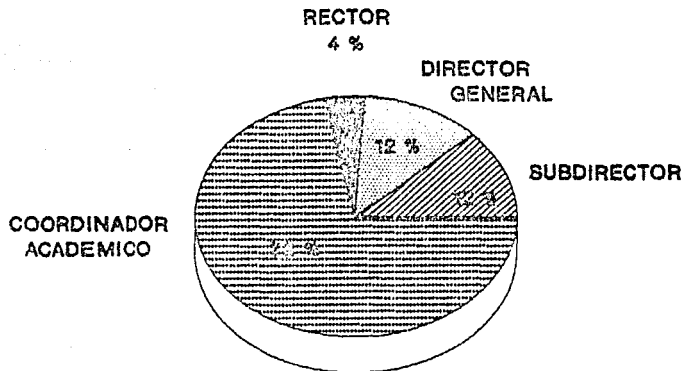
NIVEL ACADEMICO

NIVEL	No. DE INSTITUCIONES
BACHILLERATO O TECNICO	00
LICENCIATURA	09 36 %
MAESTRIA	14 56 %
DOCTORADO	02 08 %
T O T A L	25 100 %

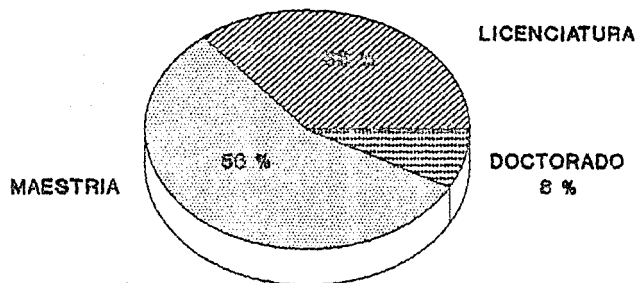
ALUMNOS DE ADMINISTRACION



PUESTO DESEMPEÑADO



NIVEL ACADEMICO



1.8 APROBACION O DISPROBACION DE LA HIPOTESIS

En este apartado, se señalan las conclusiones a las que se llegó al analizar e interpretar los resultados obtenidos en la investigación de campo, mismas que respaldan la aprobación de la hipótesis planteada originalmente, en la cual se estableció que, "La adecuada planeación e implementación de una estrategia de mejoramiento integral de calidad, se verá reflejada en el cambio positivo de la cultura organizacional hacia el hacer las cosas con calidad y en niveles de excelencia".

Las conclusiones a las que se llegó, son las siguientes :

1.- Para lograr la excelencia a través de una estrategia MIC, se hace imprescindible en primera instancia, la difusión y educación respecto al significado de los términos excelencia y calidad, señalando que hablar de excelencia y calidad, es hablar de actitudes positivas orientadas hacia la satisfacción de las expectativas de los clientes, no sólo de términos para una frase publicitaria, slogan o incluso razón social, situación que lamentablemente se aprecia cada vez con mayor frecuencia.

2.- La excelencia y la calidad, son elementos que están estrechamente vinculados, ya que uno es consecuencia del otro, es decir, si no se ofrece calidad no se satisfacen las expectativas de los clientes y si esto no se logra, mucho menos se excederán las mismas, por lo cual, no se podrá ofrecer excelencia. Esto nos lleva a concluir que definitivamente la calidad SI es un elemento estratégico y fundamental para lograr la excelencia, razón externada por el 100 % de los entrevistados.

3.- Para poder lograr la calidad, que se constituye básicamente de una actitud mental positiva, SI es necesario generar cambios actitudinales, de tal forma que con una postura y disposición para hacer las cosas bien desde la primera vez y satisfaciendo las demandas de los clientes, se generen productos (bienes o servicios) de calidad. El ofrecer calidad y ser productivos, traerán como consecuencia, la posibilidad de generar otro tipo de cambios como son los de tecnología y los económicos.

4.- Es importante recalcar la importancia del cliente para diseñar la estrategia, ya que toda organización debe tener como razón de ser a los clientes, puesto que son ellos quienes con la preferencia por los productos de la organización, generan un nivel de utilidades y mantienen a la organización en el mercado, siempre y cuando se satisfagan sus necesidades. La estrategia debe ser generada en la alta dirección, ya que es en este nivel en donde se tiene información relevante respecto al rumbo de la organización, además no hay mejor forma de lograr resultados y obtener compromiso que demostrar firme convicción a través de actitudes.

5.- La paciencia y continuidad son dos de los elementos imprescindibles para la obtención de los resultados esperados, ya que éstos son palpables en el mediano plazo, es decir en un término de uno a tres años, esto debido principalmente a que para lograr la calidad es necesario modificar actitudes, elemento r. y delicado que requiere ser manejado con mucho tacto para minimizar la resistencia al cambio.

6.- Los resultados que se esperan de la estrategia, han sido bien definidos por los directivos cuya opinión dió forma a la presente investigación, siendo estos los resultados:

A) Mayor productividad, es decir se adopta, a través de la estrategia, una actitud orientada hacia la maximización de los recursos disponibles, con la finalidad de cumplir con los resultados específicos deseados, puesto que se permite al trabajador desarrollar al máximo, su potencial creativo e innovador, ya que a través de la estrategia se le permite hacer contribuciones significativas para mejorar el desempeño de la organización y lo más importante, la productividad pasa de ser un reto a ser una forma de vida en la misma.

B) Mejoría de la calidad. Al obtener incrementos en la productividad, por consecuencia se obtendrá una significativa mejoría en la calidad, ya que al dejar de rehacer trabajos, evitar los desperdicios, cubrir garantías y servicios de reparación, etc., se lograrán satisfacer las expectativas de los clientes, que en términos simples significa CALIDAD.

C) Al ofrecer calidad al mercado en el que se desarrolla la organización, se penetrará más profundamente en el mismo hasta lograr ser una organización de excelencia, cuyo prestigio servirá de medio para potencializar a un nuevo mercado en el cual se penetrará fácilmente al ser continuos en la entrega de calidad y excelencia, obteniéndose así, la satisfacción de las necesidades(*) de quienes integran la organización.

(*) Las necesidades humanas señaladas por A. Maslow.

CAPITULO II

LA EXCELENCIA COMO OBJETIVO

CAPITULO II

LA EXCELENCIA COMO OBJETIVO

La excelencia es lo más alto, es un estado de perfección. La excelencia es una filosofía, un estilo de vida, es una actitud de "ir más allá" en cuanto a los resultados obtenidos, significa sencillamente ser los mejores en la especialidad, es no conformarse con lo meramente aceptable, ni con lo bueno y ni siquiera con lo muy bueno, significa decidir que sólo las metas más elevadas nos interesan; los más altos índices de productividad, el mayor profesionalismo, la mejor actitud de servicio, una profunda y moderna concepción de calidad, todo esto como una disciplina que forme parte integral de la organización en su diaria actuación, para sentir la satisfacción de siempre ser evaluados en el nivel más alto de una escala, lo cual se logra en un organización sólo como resultado de una inexorable y vigorosa insistencia sobre los más altos estándares de desempeño.

La excelencia demanda compromiso y una tenaz dedicación del liderazgo de la organización, es quien a través de la estrategia y los valores culturales sólidos, crea la excelencia y una vez que ésta es aceptada y esperada debe ser alimentada y continuamente revisada y renovada, es un proceso de aprendizaje y crecimiento que nunca acaba, requiere de un espíritu de motivación y energía sin límites, necesita de una práctica constante y duro esfuerzo, es siempre el resultado de un esfuerzo concebido creativamente y planeado con precisión.

La excelencia es la directriz de la organización. Una vez que se convierte en el estándar esperado de desempeño, desarro-

lla una agresiva filosofía impulsora y motivadora de la operación.

Al fijar la excelencia como objetivo, se busca elevar a la organización en su entorno, logrando metas tan importantes como son :

- A) Un nuevo arte de perfeccionamiento de la organización, integrando necesidades de la empresa y necesidades de las personas.
- B) Una nueva filosofía de administración que abarque:
 - 1) El equilibrio deliberado de objetivos a largo plazo con objetivos sucesivos a corto plazo.
 - 2) Un estilo de conducción participativo y abierto que permita que los problemas sean compartidos y resueltos cooperativamente.
 - 3) Una dirección empresarial integral, basada en la participación y cooperación. Un estilo de "éxito para todos".
 - 4) Un entorno que exija que las necesidades de todos los clientes sean plenamente interpretadas antes de que se comience a trabajar para satisfacerlas.
 - 5) Un entorno donde los requisitos de una tarea estén bien definidos y la expectativa sea realizar el trabajo correctamente desde su principio. Buscar constantemente el mejoramiento.
 - 6) Solución de problemas y toma de decisiones de manera netamente participativa y disciplinada, utilizando un enfoque común.
 - 7) Fomento de la constante innovación.
- C) Un estilo administrativo renovador y revitalizador.
- D) Una nueva tecnología, un conjunto práctico de instrumentos y técnicas para cambios planeados, en que los aspectos psicológicos y de comportamiento deben recibir la debida atención.

Al ser logradas estas metas, conducen a la organización en su camino a la excelencia; es por eso que la excelencia debe ser el objetivo principal de cada organización de cada grupo, de cada persona, ya que esta directriz, indudablemente generará los

II.1 CONCEPTOS FUNDAMENTALES

Antes de iniciar el desarrollo del presente trabajo, es importante dejar claros algunos conceptos que se manejarán a lo largo del mismo, ya que algunos de ellos son materia de discusión aun entre los estudiosos de la administración, es por ello que en este punto se determinará bajo que conceptualización se tomará cada uno de ellos.

ESTRATEGIA

" La estrategia es el patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales que definan en que clase de negocio la empresa está o quiere estar y que clase de empresa es o quiere ser ".(12)

" Es la determinación de las metas y objetivos básicos de una empresa a largo plazo y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas ".(13)

Resumiendo los conceptos anteriores, se puede decir que la estrategia es un plan desarrollado para alcanzar objetivos organizacionales a largo plazo a través del diseño de las formas y pasos que deben seguirse para lograr un futuro deseado, considerando que la estrategia incluye :

- A) Propósitos de alto nivel < filosofías básicas
- B) Objetivos
- C) Programas
- D) Métodos clave

(12) Kennet R. Andrews, El concepto de estrategia de la empresa, Edic. Orbis. Barcelona, p.49

(13) Alfred D. Chandler. op. cit. en "El concepto de estrategia de la empresa", Edic. Orbis. Barcelona, p.49

PRODUCTIVIDAD

CONCEPTO

" La productividad no es una medida de la producción, ni de la cantidad que se ha fabricado. Es una medida de lo bien que se han combinado y utilizado los recursos para cumplir los resultados específicos deseables ".(14)

La productividad es un concepto que se maneja con mayor frecuencia en las organizaciones. Se plantea como elemento fundamental para sobresalir ante la competencia, tomar las vías del desarrollo, magnificar la combinación y uso de los recursos; lo cual, en términos simples, significa elevar la calidad de la administración.

Para obtener los más elevados niveles de productividad, es necesaria una actitud mental que implique el deseo de progreso y superación, el mejoramiento constante y la voluntad de superar la presente situación y para lograrlo es necesario concebir a la productividad como consecuencia del logro de uno de los objetivos de alto nivel de la empresa, esto es, el Mejoramiento Integral de la Calidad. (MIC)

La productividad no se refiere exclusivamente a los niveles operativos o de producción, como comúnmente se ha visto, sino que abarca todo el ámbito de la organización.

En resumen el incremento de la productividad contribuye en la competitividad de una empresa en sus mercados.

(14) Bain, David. Productividad, la solución a los problemas de la empresa. McGraw Hill. México. p. 3

Los tres principios que gobiernan la productividad son :

- (1) A la larga, el mejoramiento en la productividad aumentara la generación de empleos. Sin embargo, durante la transición, el gobierno y la sociedad, deben cooperar para proveer medidas adecuadas para prevenir los posibles desajustes
- (2) Al desarrollar medidas concretas para incrementar la productividad, empleados y administradores deben cooperar mediante discusiones, estudios y deliberaciones.
- (3) Los frutos de una productividad mejorada deben ser distribuidos equitativamente entre la administración, los trabajadores y los consumidores.

Estos principios demuestran los objetivos y conceptos de la productividad, pero aún así, puede sonar algo filosófico. Se interpreta como un simple y básico entendimiento de la productividad la proporción entre lo que se gasta y lo que se produce.

CALIDAD

Cuando se habla de calidad, invariablemente debe verse como una situación que involucra a personas, ya que son ellas las que dirigen a las organizaciones, independientemente del tipo de negocio de que se trate; son los individuos quienes prestan un servicio, y para que éste sea de calidad, debe apegarse a la descripción y asignación hecha por la dirección, lo cual para ser logrado, debe primero, quedar bien claro y definido qué es la calidad.

Calidad simplemente significa "Cumplir con los requisitos", no se puede hablar de "Buena calidad" o "Mala calidad", ya que la calidad no significa lujo o bienestar, calidad tampoco significa sólo atributos físicos y tangibles, sino todos aquellos elementos que configuran la operación de proporcionar un producto elementos tales como la rapidez, la eficiencia, el profesionalismo, el servicio de post-venta, en fin una serie de elementos que denoten una actitud de servicio que satisfaga los requerimientos de los clientes, ya sean internos o externos y que los satisfaga en cuanto a características deseadas, precios adecuados y tiempo en que se requiere (oportunidad), entonces se podrá hablar de calidad, ya que de no cumplir, simplemente no existe calidad.

Asegurar la calidad significa hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.

La calidad es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda y se este preparado para un arduo trabajo.

La calidad sencillamente es un elemento tan importante que establece la diferencia entre el éxito y el fracaso.

La calidad no es el dominio exclusivo de ingeniería o producción pero tampoco lo es de servicio, mercadotecnia o administración. La calidad es algo que concierne a todos, cada función, cada individuo debe asumir la responsabilidad de una operación libre de errores.

Un punto que es importante aclarar, es que la calidad " SI " puede ser una medida y el patrón es uno tan importante como "LAS UTILIDADES ", ya que en la medida que la calidad vaya siendo tomada como algo imprescindible, los costos invariablemente disminuirán, puesto que no habrá necesidad de rehacer el trabajo, ni desperdicios, servicios constantes en el campo, devoluciones o cobertura de garantías, actividades que tienen un costo que desaparecerá cuando las cosas se hagan bien desde la primera vez, previniendo y no corrigiendo errores.

Otro aspecto importante acerca de la calidad, es " quien es responsable de la calidad ". en primera instancia, se identifica al área de producción o manufactura y en especial al departamento de control de calidad como responsable, pero la calidad es responsabilidad de todos y cada uno de los miembros de la organización dentro de su campo de acción, ya que la calidad debe ponerse de manifiesto en cada acción de los individuos de todos los departamentos y áreas de la organización.

La calidad entraña vivir el mensaje de la posibilidad de alcanzar la perfección y el mejoramiento ilimitado, viviéndolo día tras día.

La atención a la calidad sólo puede llegar a ser el criterio invariable de la organización si toda la gente la vive plenamente, teniéndola como obsesión, buscando la excelencia en la ejecución de todo lo que se hace"

Ya que ésta sólo existe cuando se es perfectamente consciente todo el tiempo.

La esencia de la calidad no es la técnica sino la entrega de la administración a su gente y a su producto, gira en torno a la pasión y el orgullo.

La calidad es una función de la entrega humana y es atribuible a todos ya que no tiene límite y puede lograrse en el trabajo más humilde.

CULTURA ORGANIZACIONAL

" La cultura organizacional, es la forma en que hacemos las cosas aquí ". (15)

Los negocios son instituciones humanas y no elegantes edificios, resultados financieros o planes estratégicos, la verdadera existencia de la compañía está en la mente y en los corazones de los empleados.

La cultura ejerce una poderosa influencia en toda la organización afecta prácticamente a todo, desde quien recibe un ascenso, las decisiones que se toman y como se toman hasta la forma en que se visten los empleados y la forma en que actúan.

" La cultura de la organización es algo así como las reglas no escritas de la compañía."

Uno de los pilares sobre los que descansan las grandes organizaciones es la solidez de su cultura, es decir el conjunto de hábitos, actitudes, costumbres, creencias, valores e ideales que persiguen y de los cuales se valen para permanecer en el medio y tener su propio estilo de hacer las cosas.

Toda organización y su realidad, son producto básicamente de la cultura y filosofía que estableció su fundador y de los valores de eficiencia que proyecta el propio director, lo cual nos lleva a confirmar que todo ejecutivo que se queja de su personal y de su organización, se esta quejando de sí mismo, por lo que hizo y por lo que dejó de hacer, por lo que podemos decir que es en el estilo de dirección donde está la respuesta para encontrar el camino de la calidad y la productividad que lógica-

(15) Marvin Bower, cita en "Culturas Corporativas", Deal, Terrence y Kennedy, Allan. Fondo educativo interamericano. p. 4

mente nos conducirán a la excelencia.

Dentro de la cultura de la organización es importante no convertir a la gente con entrega en los manuales de procedimientos de toda la organización, hay que convertirlos en leyendas que infundan un sentido de pertenencia y entrega hacia el trabajo.

INNOVACION

CONCEPTO

La innovación es la constante búsqueda y desarrollo de soluciones creativas y efectivas y con un pleno compromiso para implantarlas.

Innovar es "hacer" algo nuevo, en todas las funciones, aún en las más sencillas.

Innovación significa riesgo. Pero el riesgo no disminuye al no innovar.

El experimentar, es el instrumento más poderoso para desencadenar la innovación, que es uno de los atributos de las organizaciones excelentes, y que alienta y motiva a las personas a hacer cosas.

Así la administración se convierte en la tarea de fomentar los ensayos, permitir modestos fracasos, etiquetar los experimentos como éxitos, animar a la gente y guiar silenciosamente el proceso de difusión.

Lograr una ventaja estratégica requiere de la innovación regular en todos los niveles en todas las funciones y sobre todo, requiere de "campeones", es decir de personas altamente innovadoras y con las agallas suficientes para lograr su cometido, a cualquier precio.

Los ensayos constantes son la característica de la alta innovación, aun fracasando, por lo que en las organizaciones excelentes, se puede observar lo siguiente :

- 1.- No se tolera la inactividad
- 2.- Ensayar y probar rápidamente y sin tanta formalidad
- 3.- Provocar reuniones informales continuamente
- 4.- Los fracasos son tolerados
- 5.- Considerar normal la invención o mejoramiento realizado

- directamente con el cliente
- 6.- La innovación es premiada en todos los niveles y en todas las funciones
 - 7.- La presencia física alienta la comunicación casual e informal y la formación de equipos
 - 8.- Los problemas son resueltos comúnmente por equipos pequeños
 - 9.- Se muestra falta de respeto por los procedimientos y estructuras establecidos
 - 10.- Se cultiva un sentimiento de urgencia y de limitación de recursos

El dominio perdurable se basa en la innovación constante y el excelente servicio a clientes, elementos que dependen del sentido de pertenencia, de la aportación creativa de cada persona y no de técnicas ni de la burocracia innecesaria que se rige inflexiblemente por los manuales de normas y procedimientos, los cuales más que guiar restringen y es la confianza en la gente lo que puede reducir esta burocracia.

II.2

CARACTERISTICAS DE ORGANIZACIONES EXCELENTES

Las organizaciones excelentes tienen una característica fundamental que las hace alcanzar ese nivel, cualidad que genera una serie de atributos y un estilo que las hace sobresalir en su ramo y que logra que sean reconocidas por el público en general como organizaciones sobresalientes, aunque no todos sean sus clientes.

Esta característica es su amplia preocupación por la educación para la calidad y el servicio, la cual se fundamenta, en general, en una serie de valores como son :

- 1.- Volverse más crítico y más exigente consigo mismo.
- 2.- Volver más participes a sus clientes.
- 3.- Saber exigir y diferenciar lo mejor de lo regular o de lo pésimo.
- 4.- Comprender que la educación para la calidad es, por esencia un proceso continuo y a largo plazo.
- 5.- Manejar siempre la exactitud numérica, ya que lo que no se mide no se mejora.
- 6.- Establecimiento de procesos completos de calidad, no sólo de pequeños y aislados cursos.
- 7.- Constancia y seguimiento.
- 8.- Ser genuinos y auténticos, no imitadores.
- 9.- Involucramiento de proveedores en el proceso de calidad.

Estos valores han generado una cultura en la cual basan su actuación cotidiana y que en general contiene algunos principios como son :

- 1.- Esfuerzo fuera de lo común por parte de las personas de la organización, innovando y actuando constantemente, llevando a cabo cada acción con sencillez, sin la complejidad que a la larga

produce letargo e inercia, lo que las despoja de su capacidad de respuesta.

Existe una gran fluidez en la organización y en la gestión, lo que fomenta la inquietud creativa.

Tener la capacidad empresarial de ser más innovadores con nueva energía, eliminando viejos hábitos, teniendo la habilidad de responder continuamente a cualquier clase de cambio en el entorno.

2.- Cercanía al cliente, escuchando y obteniendo experiencia de primera mano.

Aprenden de escuchar con atención y regularidad a las personas a quienes sirven, estar en movimiento más impulsados por los atributos de cercanía al cliente que, por la tecnología o los costos, enterándose de cuales son sus preferencias y atendíendolas.

El servicio, la calidad y la confiabilidad son estrategias encaminadas a conseguir la lealtad del cliente y por consecuencia al crecimiento y mantenimiento del flujo de ingresos, a la rentabilidad.

La orientación al cliente, es un modo de adaptarse, de encontrar el hueco particular en que uno es mejor que nadie en algo determinado; el arte de buscar huecos va acompañado por una mentalidad orientada de la resolución de problemas, además que esta cercanía, es la causante de la mayoría de las innovaciones reales lanzadas al mercado.

3.-Productividad contando con las personas (tratar al personal como fuente fundamental de calidad e incrementos de la productividad, existe la actitud de " nosotros " y no la de " nosotros-ellos ", considerándosele como una fuente de ideas y no simplemente un par de manos).

La consecución de que todas las personas (decenas, cientos o millares), alcancen el mismo estandar de calidad, logrando la productividad, creando la conciencia de que sus esfuerzos son esenciales para el éxito del negocio y que habrán de compartir los beneficios que se logren.

Solo existe una clave para tratar a las personas, la confianza, como adultos, como socios, con dignidad y respeto, considerarlal como la principal fuente de aumento de la productividad.

Las organizaciones sobresalientes necesitan y tienen un conjunto de dispositivos estructurales, sistemas, estilos y valores que se refuerzan entre sí y logran la actitud para obtener resultados extraordinarios con personas ordinarias, ya que ningún factor es suficiente por sí solo para infundir vida a una idea, estos factores se apoyan en los siguientes elementos para permanecer en las organizaciones :

- * El lenguaje tiene un toque especial y significativo.
- * La organización es un centro social, una gran familia.
- * Aparente ausencia de una cadena de mando rígida.
- * Disponibilidad y comparación de información.

Cuando se habla de mejorar la efectividad del personal, se quiere decir, darle la oportunidad de aprovechar sus propios recursos creativos.

El hombre necesita ser parte de algo, tanto como sobresalir, teniendo parte del control de su actividad.

La atención a los trabajadores y no las condiciones de trabajo en sí, es lo que más influye en la productividad.

Tratar dignamente a las personas, pedirles que destaquen y produzcan cosas que funcionen, a través de adoptar actitudes de "nosotros" y no de "nosotros-ellos", refiriéndose a empresa y trabajadores.

4.-Autonomía e iniciativa

Descomponer a la organización en compañías pequeñas e incitándolas a pensar de manera independiente y competitiva.

Las organizaciones excelentes tienen la aptitud de ser grandes y la humildad de actuar como pequeñas, a través de fomentar el espíritu de iniciativa entre su personal por medio de la estimulación de la autonomía en todos los niveles, logrando así un alto nivel de innovación y el desarrollo de "campeones".

En las organizaciones de excelencia, la competencia interna es algo que las impregna en su totalidad, logrando así un alto nivel de innovación.

Con lo que respecta a la calidad, en las organizaciones excelentes constituye la piedra angular del triunfo, a través de:

- * Sistemas de comunicación informales.
- * La comunicación es intensa y constante.
- * Existe apoyo físico a la comunicación.

Todo esto logra un estilo de dirección abierto, orientado hacia la confrontación, en el que se plantean las situaciones con franqueza y sin rodeos.

Además de otorgar autonomía e infundir la innovación, las organizaciones deben de tener una tolerancia sustancial ante el fracaso, ya que no se puede innovar si no se está dispuesto a fracasar.

5.- La adecuada combinación de los instrumentos de gestión y el arte de administrar.

Insistiendo en que los directores permanezcan en contacto con el negocio esencial de la organización.

Los valores son algo tan concreto como las estructuras de la organización, las normas y procedimientos, las estrategias o los presupuestos.

El éxito o fracaso de una organización reside muchas veces en que se hayan sabido o no aprovechar las grandes energías y aptitudes de sus personas.

Las grandes organizaciones han perdurado en primer lugar gracias al poder que tienen sus convicciones, en las que basa todas sus normas y acciones; en segundo término, se encuentra la firme fidelidad a dichas convicciones y en tercer lugar, la flexibilidad que requiere el dinámico medio en el que interactúa, teniendo la capacidad de cambiarlo todo, excepto sus convicciones, es así, con la filosofía básica, el espíritu y el impulso, con lo que las organizaciones logran el éxito, sin menoscabo de los recursos tecnológicos, económicos o materiales.

Clarificar el sistema de valores e infundirle vida son las mayores aportaciones que puede hacer un líder, no es una tarea fácil, es agotadora, exige perseverancia y mucha paciencia, pero sin la participación directa, no se consiguen grandes cosas.

Configuración personal de valores, el refuerzo mediante el entrenamiento y la predicación con el ejemplo.

Los logros de una organización tiene más que ver con su ideario y la puesta en práctica del mismo.

6.- Estructuras sencillas y flexibles.

Conservar la sencillez en lugar de responder con complejidad ante la grandeza de la compañía, hace que todo funcione armónicamente, evitando así la parálisis, la pasividad.

Las organizaciones excelentes se apoyan en una estructura estable y simple, lo que les permite tener flexibilidad y fluidez para responder a los rápidos cambios de su entorno.

Con la finalidad de responder a las necesidades fundamentales de la estructura de la organización, que son :

- 1) La necesidad de eficiencia.
- 2) " " " innovación periódica.
- 3) " " " evitar el anquilosamiento.

Se plantea a continuación una estructura que se basa en tres pilares para satisfacer cada necesidad, estos tres basamentos son:

- A) Estabilidad, que significa mantener un esquema sencillo para desarrollar y conservar unos valores duraderos orientados a la calidad y al servicio, minimizando y simplificando interacciones.
- B) Iniciativa en las unidades, permaneciendo pequeñas para conservar la adaptabilidad, además de sistemas de medición con base en los niveles de iniciativa y realización.
- C) Erradicación de hábitos, lo que en parte quiere decir, tener la voluntad de reorganizarse de modo periódico y con carácter temporal para emprender avances concretos.

Los sistemas están diseñados para producir triunfadores y para celebrar cuando el triunfo se produce.

7.- Actitud simultáneamente suave y rígida

Esta actitud permite un clima en el que hay dedicación a los valores principales de la organización, combinada con cierta

tolerancia para todos los empleados que acaten esos valores, esto es, la coexistencia de una firme dirección central y una máxima autonomía individual, mediante la fe de las personas en los valores de la organización.

La autonomía es fruto de la disciplina, la cual está enmarcada por unos cuantos valores compartidos y crea la confianza en las personas de quienes emanan unas expectativas estables acerca de lo que realmente importa.

Autonomía en los puestos de trabajo y centralización en los valores esenciales de la organización.

Las organizaciones excelentes actúan conforme a su compromiso con la gente y ponen en práctica su preferencia por la acción.

Las organizaciones excelentes lo han logrado gracias a que al frente, se encuentra un liderazgo innovador que ha gestionado los valores de la organización, desarrollando así una cultura de excelencia, así en cualquier organización de cualquier país, la calidad de los productos y la productividad de los obreros, dependen de la gestión, ya que gran parte del resultado, tiene que ver con el hecho de que a las personas se les motiva con valores convincentes y sencillos.

Las organizaciones excelentes, dentro de sus valores fundamentales, hacen hincapié en la proximidad al cliente, por consiguiente son capaces de adaptarse más rápido que sus competidores.

- Tienen una organización capaz de obtener un esfuerzo extraordinario de personas ordinarias, a través de un liderazgo transformador (renovador) que es capaz de elevar la relación líder seguidor a niveles superiores de motivación y moralidad, a través de la credibilidad y el entusiasmo.

- Tienen culturas organizacionales intensas, son organizaciones que aprenden. No esperan a que el mercado acabe con ellas; crean su propio mercado interno.

El desempeño de excelencia se crea y sostiene a través de :

- Dar atención excepcional a los clientes
- Innovar incesantemente
- Gente comprometida y acometedora
- Renovación constante

Es muy importante llevar un buen control financiero y una sólida planeación, pero esto no es lo que las organizaciones "venden", lo que venden son productos y servicios de calidad, lo cual debe preceder a éstos y otros elementos de la administración.

Esto nos lleva a concluir que la organización excelente debe estar afocada hacia afuera, buscando al cliente, hacia la innovación a través del constante contacto con el mundo exterior, adaptándose, percibiendo el cambio.

Tener pasión por la excelencia no es sólo un trabajo, es entrega personal, es tener agallas para entrar en contacto, frente a frente, es demostrar que se tiene el deseo de tener el poder de ser el mejor, de ser diferente. Y ser el mejor requiere y exige una preparación tenaz y un propósito que aliente a vivir con él, día y noche, a darle atención total.

La pasión es tomar una postura y ser fiel a ella ante todo y diariamente, es la energía para lograr la excelencia, y su precio es tiempo, energía y atención al mismo tiempo.

II.3 LA NECESIDAD DE ADOPCION DE UN NUEVO ESTILO

El proceso de mantener la vitalidad y capacidad de respuesta al cambio de una organización requiere algo más de lo que cabe en las declaraciones de principios, las nuevas estrategias y los planes, presupuestos y organigramas, es el momento de cambiar las costumbres.

El país está sufriendo el mal de dar demasiada importancia al éxito medido por los números, la tendencia a circunscribir al mundo en abstracciones analíticas, deforma y simplifica en exceso la riqueza de la vida. Se insiste en evaluar el mundo mediante encuestas, listas, matrices, conforme a la línea inferior: ganadores y perdedores.

Dada la crisis que existe en la actualidad para la pequeña y mediana empresa, es importante que la misma trate de mejorar sus niveles de eficiencia y eficacia, en donde la combinación de estos dos elementos determinarán la calidad de la unidad económica.

Uno de los factores que mayor incidencia tienen en la calidad es la Alta Dirección de la organización, la cual debe tener como preocupación primordial el Mejoramiento Integral de la Calidad. Y uno de los mayores errores que cometen los directivos, es la prioridad que marcan a la cantidad (1), el costo (2) y la calidad (3), debiendo de establecer como más importante a la calidad.

La calidad, es hoy en día esencial para lograr productividad, penetración en el mercado y ventajas competitivas, es la fuerza central en el logro de utilidades, crecimiento y liderazgo

en mercados mundiales.

Al igual que finanzas o mercadotecnia, la gestión de calidad es un elemento básico y esencial para la administración moderna.

Actualmente, los clientes ya sean individuos, compañías o gobiernos son más críticos y conscientes de la calidad de los productos que adquieren, ya que lo hacen comparando la calidad y no los precios de las diversas opciones competitivas disponibles y es un hecho que la revolución de la calidad sigue intensificándose por lo que hay que satisfacer las expectativas de calidad que el cliente tiene.

Hoy en día las organizaciones no deben conformarse con estar a la vanguardia, nunca están satisfechas con el rendimiento de sus productos, buscan satisfacer a sus clientes ofreciéndoles mejores productos a un costo más bajo, excediendo los requerimientos y estableciendo nuevos estándares para las industrias y los beneficios que logran son:

- Menores costos de producción.
- Márgenes de utilidad más altos.
- Mayor participación en el mercado.
- Mayor rendimiento sobre la inversión.

En E.E.U.U., y Europa la necesidad del cambio se plantea básicamente en base a la pérdida del mercado frente a Japón y los "cuatro tigres" (*) de Asia que superan por mucho en calidad y precios a las manufacturas y servicios estadounidenses y europeos.

En el caso de México la necesidad del cambio no es por las mismas circunstancias, sino por otras más difíciles y hasta cierto punto vergonzosas, ya que contando México con tantos recursos naturales, a diferencia de Japón que no los tiene, y con

(*) Taiwan, Corea del Sur, Hong Kong y Tailandia

el gran ingenio de los mexicanos, no ha sido capaz de elaborar productos o servicios que puedan competir en un plano internacional, y sin ésto, no podrá dejar de ser un país en vías (y muy largas) de desarrollo.

En la actualidad la "GUERRA" no es militar sino industrial y tiene como principal arma la calidad, es una guerra en la que los beneficiarios son los clientes de todo el mundo y en la que los perdedores serán quienes se comporten indiferentes.

Lo que los clientes quieren hoy es valor es decir calidad y confiabilidad por un precio razonable, no necesariamente el más bajo del mercado. Y satisfacer a los clientes es la única razón de ser de las organizaciones.

Ya no se puede seguir viviendo con niveles de defectos o errores, los materiales y componentes sólo deben comprarse, si satisfacen los requerimientos del trabajo a realizar, deben corregirse la mala capacitación, la supervisión mediocre y la comunicación en un solo sentido.

La base del cambio será indudablemente, el cambio de mentalidad para dejar de aceptar errores como si fueran una norma y tomar conciencia de la cantidad de dinero que se desperdicia al no hacer el esfuerzo real por hacer bien las cosas desde la primera vez, dejar de aceptar, lo que es bastante bueno y buscar siempre lo mejor, lo excelente.

La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización es ahora un elemento esencial de la administración moderna es una condición necesaria para la efectividad de la administración.

Hoy en día las actividades cotidianas dependen de la eje-

cución y operación satisfactoria de productos o servicios cualquiera que sea su naturaleza requiriéndose mayor durabilidad y confiabilidad.

Son la calidad y el precio los atributos que venden hoy y es la calidad lo que hace regresar a los clientes.

La mayoría de las fallas en un producto son descubiertas antes de que el producto sea embarcado, pero para hacerlo se requiere incurrir en un costo bastante alto de detección y corrección, en algunos casos los productos fallan al entrar en servicio y sus costos son mayores e inclusive estas situaciones de falla deterioran peligrosamente la imagen y confiabilidad de la organización.

Es por eso que las organizaciones de cualquier índole necesitan tomar conciencia de la necesidad de cambiar a hacia el MIC., que significa la salud y crecimiento de las organizaciones.

A nivel internacional, la calidad se esta convirtiendo en el factor principal en el desarrollo e implementación de los programas administrativos para la realización de las metas principales de la organización.

Las organizaciones en México necesitan mejorar su calidad para incrementar su productividad como vía fundamental para detener el deterioro constante de su economía y la del país.

La crisis del país, es un factor que afecta a todo tipo de organización haciendo que algunas quiebren, otras sigan operando sólo por el impulso de la inercia que les dio su operación en tiempos fáciles y otras más se yergan triunfadoras, con planes de expansión e inversión seguras del terreno que pisan.

con una visión amplia del entorno en que actúan. Este panorama tan contradictorio se debe a que la rigidez de las normas, los sistemas y las estructuras, de las organizaciones inestables, las ha hecho lentas en su reaccionar ante el embate ambiental que les ha impedido adaptarse al cambio.

La supervivencia y desarrollo de las organizaciones exige primordialmente la habilidad de aprender a adaptarse con la rapidez necesaria, volviéndose altamente flexible.

Enfrentar un cambio casi de cualquier naturaleza, implica la necesidad de desarrollar formas fundamentalmente nuevas de hacer las cosas y en particular, nuevas actitudes.

No se trata de cambiar un poco sólo mientras pasa la tormenta, se trata de cambiar de actitud tanto individual como organizacionalmente.

Los cambios no solamente son difíciles, sino que también son un proceso largo que pone a prueba la paciencia.

Muchas organizaciones han sido cerradas no por su incapacidad de producir, sino por la incapacidad de su gerencia de producir los cambios necesarios para garantizar su supervivencia y desarrollo.

El cambio que se requiere no debe ser impuesto, debe ser negociado, es decir de común acuerdo entre las partes involucradas y tener algún tipo de apoyo, ya que la imposición de cambios genera confrontaciones, por el contrario los cambios negociados funcionan verdaderamente en el mediano y largo plazo.

11.4 LA CALIDAD COMO FACTOR ESTRATEGICO

El establecer la calidad como un medio para lograr nuestro objetivo (la excelencia) parte de la consideración de que son los "clientes" quienes determinan el nivel de servicio y calidad correcta, el mercado al que hay que satisfacer es el que determina la permanencia de la organización en el medio, y la calidad significa simplemente "satisfacer exactamente los requerimientos del cliente", en el momento preciso en que los necesita.

Regularmente la fijación de objetivos, estrategias, planes y políticas proviene de la alta dirección de la organización, es por eso, por lo que se considera que la calidad debe ser una estrategia, porque debe surgir y arraigarse firmemente en la alta dirección y de aquí filtrarse hacia los niveles inferiores, con esa misma intensidad.

El mejoramiento de la calidad no ocurre por sí solo, son los directivos dedicados y competentes los que los provocan, y lo logran estableciendo metas, descubriendo los posibles obstáculos para su cumplimiento, desarrollando un plan de acción para eliminarlos y dirigiendo con efectividad todos los recursos a su alcance en pos del mejoramiento de la calidad.

Existen algunos factores que restringen de algún modo el cumplimiento de las metas relacionadas con el mejoramiento de la calidad, estos factores son generados por la propia organización y sus miembros, algunos de ellos surgen en el exterior y por eso mismo están menos sujetos al control de los directivos.

A pesar de que los factores restrictivos pueden variar de un ámbito laboral a otro, hay algunos que son comunes, aunque con

distinta intensidad y éstos son :

1.- INCAPACIDAD DE LOS DIRIGENTES PARA CREAR EL CLIMA PROPICIO PARA EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD

Todos los dirigentes son responsables de desarrollar y mantener un clima laboral favorable para cumplir las metas organizacionales. Cualquier grupo de trabajo a lo largo del tiempo, se ve influenciado por las actitudes del dirigente.

Administrar es Dirigir; Dirigir equivale a aceptar la responsabilidad del desempeño del grupo. Si la calidad no es la que debiera ser, la única responsabilidad es del dirigente ya que con sus actitudes y comportamiento ha creado un clima laboral que no genera productos de calidad.

2.- REGLAMENTOS GUBERNAMENTALES

Los reglamentos del gobierno son cada vez mas extensos y excesivos en algunos casos faltos de juicio, lo que ha minado sensiblemente los recursos de las empresas, tiempo y dinero que se hubiesen podido invertir en instalaciones, maquinaria y nueva tecnología, así como en programas de capacitación y entrenamiento que tanta falta hace para el mejoramiento de la calidad.

Esta tendencia, tiene pocas posibilidades de cambiar de rumbo, por lo que es aconsejable tomar las medidas pertinentes para adaptarse a dicha situación.

3.- TAMAÑO Y MADUREZ DE LAS ORGANIZACIONES

Cuanto más grande se vuelva una organización, mayores serán los obstáculos que se deben librar para lograr el mejoramiento de la calidad; Ya que cuando las organizaciones maduran, dentro de ellas se desarrollan costumbres, actitudes y creencias que si no son las adecuadas, representan barreras muy fuertes para el

mejoramiento de la calidad.

Cuando las organizaciones son jóvenes, son flexibles, su comunicación fluida y la especialización no es rígida, pero a medida que van madurando y creciendo, disminuye su vitalidad, su creatividad se ve mermada y son presas de la rigidez de la especialización hasta llegar a perder la capacidad de responder oportunamente a los cambios del entorno, las normas y procedimientos crecen y son firmes, así como el número de niveles jerárquicos también se incrementa, elevando el costo y haciendo que las cosas se realicen más lentamente, ya que la coordinación se vuelve más difícil y las comunicaciones más lentas, por lo que la toma de decisiones se retrasa y pierde eficacia.

"En estos tiempos de cambios rápidos, una organización debe ser dinámica si desea sacar el máximo provecho de las oportunidades mientras mantiene al mínimo sus costos.

En otras palabras, la estructura de la organización debe ser más operativa y no más burocrática" (16)

A medida que las organizaciones aumentan de tamaño, los individuos tienden a perder la perspectiva total de la organización, pierden de vista las metas, objetivos y la misión de la misma.

4.- INCAPACIDAD DE MEDIR Y EVALUAR LA CALIDAD Y PRODUCTIVIDAD DE LA FUERZA DE TRABAJO

Es importante e imprescindible diseñar herramientas y establecer estándares de medición de la calidad y la productividad, ya que son estos los elementos básicos para lograr utilidades.

(16) Bain, David. Op. Cit. , p. 16

Existe interés en la calidad por la sencilla razón de que afecta al propósito mismo de las organizaciones, la rentabilidad en el caso de un negocio y un servicio superior en el caso de las organizaciones no lucrativas.

Al carecer de mediciones, es imposible efectuar evaluaciones, cuando se han implementado estándares de calidad es posible vigilarlos y compararlos contra los objetivos, detectando rápidamente las desviaciones y así los directivos pueden dedicar tiempo a su corrección.

5.- RECURSOS FISICOS, METODOS DE TRABAJO Y TECNOLOGIA

Los recursos físicos generalmente implican :

- a) Instalaciones
- b) Diseño y Disposición de Equipo y Maquinaria
- c) Materia Prima

Cuando las instalaciones no tienen un ambiente laboral adecuado, las personas que tengan que trabajar ahí, tendrán un bajo rendimiento y sin calidad, así mismo si las instalaciones no guardan un equilibrio con el volumen de las operaciones a realizar, esto implicará la elevación de los costos y la disminución de las utilidades.

Por otra parte, cuando la maquinaria y el equipo no reúnen las características necesarias para la producción o bien cuando están sumamente desgastadas, son poco seguras o no se usan adecuadamente, los productos serán los que sufran las consecuencias y más en el aspecto de la calidad, al mismo tiempo, debe considerarse la disposición de la maquinaria y el equipo de tal forma que haya fluidez y continuidad en el trabajo, eliminando así tiempos muertos en exceso y "cuellos de botella".

Dtro de los recursos físicos que pueden afectar la calidad

de los productos, es la Materia Prima, tanto en su calidad como en la continuidad del abastecimiento. Debe evitarse comprar materias primas sólo por su precio, lo cual en un momento dado puede ser más costoso, si es que esas materias primas más económicas no son las especificadas para satisfacer el diseño del producto.

LA GERENCIA ESTRATEGICA DE LA CALIDAD

Una organización sólo logra permanecer en el medio, cuando logra la sobrevivencia de sus productos o servicios, lo cual se obtiene automáticamente cuando los productos ofrecidos, satisfacen a quien los ha de utilizar o consumir, ésto es, a los clientes. Por otra parte, la organización no sólo debe buscar la permanencia de sus productos sino que debe fijarse el objetivo de crecer en su entorno, lo que, en gran medida es impulsado por la lealtad y recomendación de aquellas personas o entidades a quienes se les ha brindado un producto o servicio que satisface oportunamente y con precisión las necesidades que han planteado.

Para lograr esta permanencia y el crecimiento, es importante identificar a la calidad como elemento clave en el proceso de la gerencia estratégica, ésto es, en el establecimiento y diseño de los cursos de acción que se deben seguir para lograr aquello que la empresa quiere ser, es decir para lograr su misión.

Con el paso del tiempo y por consecuencia, con los cambios que en cuestión de dirección de empresas se han dado, la función de calidad o de control de calidad, ha empezado a abandonar su limitación de función técnica, con estrecha relación con las operaciones de producción.

La tendencia actual, es buscar una mayor involucración de más personal de más áreas o departamentos de la organización en favor de la calidad.

Cuando una organización ha detectado que el mejoramiento integral de la calidad <MIC> ofrece altos beneficios potenciales, es imprescindible que adopte la calidad como factor estratégico e inicie su difusión pero no con medidas impositivas, sino por medio del convencimiento, tratando de introducir e implementar un programa <MIC>, el cual será la piedra angular que determine el inicio del desarrollo hacia la excelencia.

Para implementar una estrategia MIC y que esta tenga éxito, es importante contar con cuatro pilares que la apoyen solidamente.

A) ACTITUD Y PARTICIPACION DE LA DIRECCION.

La dirección tiene que comprometerse y tomar acciones en aspectos de calidad, ya que su participación, actitud y entendimiento de la calidad lo es todo para la estrategia. (La participación implica tolerancia).

B) ADMINISTRACION PROFESIONAL DE LA CALIDAD

Esto significa, diseminar por toda la organización, la filosofía y principios básicos acerca de la calidad, esto, a través de gente totalmente comprometida con la estrategia y los conceptos, que formen grupos de calidad para establecer los programas requeridos para cada área de la organización;

La administración de la calidad, requiere dedicación completa, y tiempo.

C> PROGRAMAS ORIGINALES

No se requiere de programas tradicionales de control de calidad que estén orientados al producto final, sino de programas que tengan como fundamento un proceso de mejoramiento integral de calidad a través de la prevención de defectos.

D> RECONOCIMIENTOS

Es importante que la alta dirección de especial atención a las aportaciones de todas aquellas personas que de alguna manera participan y destacan en el desarrollo de la estrategia, ya que es de vital importancia establecer un programa de reconocimientos ya que a través de el, se demostrará que las personas son tomadas en cuenta, lo cual es vital para que la estrategia genere los resultados que se esperan.

El reconocimiento, preferentemente debe ser en público y hecho en algún evento especial por la alta dirección; Debe constituir algo lo suficientemente personal más que de carácter monetario o financiero, algo y que de ninguna otra manera se pueda obtener, sino a través del esfuerzo y la participación.

II.5

LA IMPORTANCIA DEL ELEMENTO HUMANO

" Si investigas a fondo cualquier problema, siempre te encontrarás con personas ".

J. WATSON WILSON

La contribución de un individuo para mejorar la calidad y la productividad, depende de una combinación de habilidad y motivación.

El elemento humano es el recurso más importante de una organización. Es un recurso rico y disponible que se valoriza día con día, posiblemente no estén bien desarrollados pero poseen una enorme potencialidad para contribuir al incremento de la productividad.

Son los recursos humanos, los responsables de controlar y utilizar los demás recursos, las personas diseñan y operan equipos, crean e implantan métodos y procedimientos, compran y utilizan materiales, venden el producto o servicio que se produce, todo ello con distintos grados de efectividad.

Las personas representan el recurso más valioso y el factor clave en el mejoramiento de la calidad, y para lograr que esto suceda, se debe comprender su naturaleza que se basa en cuatro supuestos básicos:

A> INDIVIDUALIDAD

Cada persona es única, por lo que hay personas, cosas y sucesos diferentes que se combinan para formar experiencias únicas y personalidades diferentes, lo cual da a entender que no es posible dirigir con eficacia utilizando una técnica o estilo estándar.

B> INTEGRIDAD

La vida de una persona, no puede dividirse en vida de hogar y vida de trabajo, así como tampoco puede separarse la condición física de la emocional.

Cuando se emplea a alguien, se acepta a la persona entera, no sólo a un conjunto de aptitudes y conocimientos.

Cada ser humano es un sistema único que materializa todas sus experiencias.

C> COMPORTAMIENTO MOTIVADO

Cada acción del individuo es causada por una estructura de necesidades, por lo que se le puede motivar para que las satisfaga como él las ve y las siente, no como otros creen que podrían hacerse.

D> DIGNIDAD HUMANA

Puesto que las personas forman parte del orden superior, esperan que se les trate con respeto y dignidad. Cada tarea, da derecho a la persona que la realiza, al respeto y al reconocimiento que correspondan a la manera en que lo haya desempeñado, para que, a pesar del auge de los sofisticados software y hardware de las computadoras, el aumento de la automatización, la robótica, etc. el empleado que solía ser un trabajador manual, y que es ahora alguien que toma decisiones sobre las acciones significativas que deben realizar las máquinas no deje de ser tratado como ser humano digno y respetable. Este cambio de responsabilidad requiere una nueva conceptualización de la naturaleza del trabajo, dirigida a usar más el cerebro que las manos, a fin de hacer juicios que nunca antes se exigieron y enfrentar la

tensión de ser responsable. Esto significa que la alta dirección debe definir y manejar los cambios culturales y de conducta necesarios para que una organización trabaje en este nuevo ambiente con la excelencia como guía, lo que requiere de entrega total hacia la calidad, el servicio y la innovación por parte de todos quienes con ella contribuyen, es decir las personas son la base incuestionable para lograrlo.

Las técnicas no generan productos o servicios de calidad, lo hace la gente que es tratada como persona adulta que colabora creativamente y con responsabilidad y a la que se le respetan sus derechos que son :

Derecho a: Ser necesitado
Entender
Participar
Regir su propio destino
Ser responsable
Ser tomado en cuenta

Lo que la gente necesita es que su trabajo libere su motivación, que la haga participar, ser responsable y desarrollar al máximo su potencial con el apoyo de un liderazgo que logre liberar su talento y no que como norma actúe como freno, logrando entregas compartidas a ideales, valores y metas, para lo cual se pueden considerar los siguientes puntos:

- Equidad que controle la oposición destructora
- Libertad que permite que la gente falle
- Entrega, que es el poder que se encuentra detrás del deseo de tener éxito
- Discreción que reduce las probabilidades de actuar en forma que se dañe la fama y lucratividad de la organización

11.5.1 LAS NECESIDADES HUMANAS

Por qué actúa la gente como lo hace ?

Las personas actúan para satisfacer sus necesidades.

El psicólogo Abraham Maslow afirmó que todo comportamiento humano está motivado por necesidades no satisfechas, es decir demandas internas o condiciones no satisfechas, las cuales influyen en el comportamiento inmediato de las personas, configurando un sistema de necesidades que funciona como una jerarquía ascendente en la que las necesidades que van siendo satisfechas, dejan su lugar a las que se encuentran en el siguiente nivel jerárquico. Maslow subdividió las necesidades en cinco niveles de prioridades.

- 1.- NECESIDADES BIOLÓGICAS O FÍSICAS BÁSICAS
- 2.- PROTECCIÓN Y SEGURIDAD
- 3.- PERTENENCIA Y ACTIVIDADES SOCIALES
- 4.- ESTIMACIÓN Y POSICIÓN SOCIAL
- 5.- AUTORREALIZACIÓN Y AUTOSATISFACCIÓN

Puesto que cada individuo es un todo integrado; en el ámbito laboral no se trata con personas con una sola necesidad, sino con personas influidas por una compleja red de necesidades, las cuales se manifiestan de diversos modos.

Necesidades Biológicas

Dentro de la jerarquía de las necesidades, estas son las más primitivas pero también las más fáciles de satisfacer y una vez que han sido satisfechas, como lo están por regla general, otras necesidades tienden a ocupar la mente y a dominar las acciones, aunque por su naturaleza básica y vital éstas representan motivadores muy importantes y que es imposible separarlas de algunas de las demás necesidades no satisfechas.

Necesidades de Seguridad

La seguridad real, más que representar la conservación de un trabajo, la obtención de un salario, o cierta posición, representan una condición interna, es decir la propia confianza en la capacidad personal, del talento y la fortaleza interna.

Necesidades Sociales

Esta es una de las necesidades que más fuertemente motivan el comportamiento, ya que implica la búsqueda por la aceptación social: por pertenecer, por asociarse, por amistad y cariño, esto es lo que contribuye a que las personas busquen ciertos símbolos de aceptación social.

Este tipo de necesidades, tiene un gran poder para lograr que las personas den su máximo esfuerzo a cambio de obtener los satisfactores para estas necesidades dentro de la organización.

Necesidades del Ego

Estas necesidades son esencialmente necesidades de dignidad, ya que todo individuo siente el deseo de sentirse como una persona valiosa que realiza una aportación importante a su medio, por lo que todo líder debe hacer todo lo que este a su alcance para acrecentar el amor propio de las personas, lo que traerá como consecuencia muy buena voluntad y respaldo.

Necesidades de autorealización

La autorealización significa alcanzar el máximo potencial. Esta es una necesidad elevada cuyo cumplimiento se caracteriza por una constante búsqueda de autodesarrollo. Esta es la necesidad menos evidente que las demás, ya que ordinariamente, la mayoría de las personas se encuentra demasiado ocupada tratando de satisfacer el resto de las necesidades.

La clasificación de las necesidades que se presenta, permite comprender mejor la escala de necesidades, pero no deja de ser algo artificial, ya que cada comportamiento implica una constante interacción de todos los aspectos de las personas.

PRINCIPIOS DE LA TEORIA DE MASLOW.

- 1.- Todas las personas tienen la misma jerarquía de necesidades pero se encuentran en diferentes niveles de satisfacción de dichas necesidades.
- 2.- Una persona no se interesa en satisfacer un determinado nivel de necesidad hasta que el inmediato inferior está satisfecho.
- 3.- La gente logra la satisfacción de sus necesidades en diferentes "cantidades".
- 4.- El orden más bajo de necesidades es a veces finito pero las necesidades de orden superior son casi infinitas en su capacidad de satisfacción.

Las personas satisfacen sus necesidades a través de deseos, por lo que los administradores deben proporcionar los medios para que los empleados satisfagan sus necesidades, dotándolos de deseos apropiados que se considerarán como incentivos.

Sin duda, la oportunidad de participar es un incentivo ya que ayuda a la gente a obtener satisfacciones de su ego y permite motivar a la gente para el logro, hará que la gente busque ese logro y trabaje por su sentido del desafío y no tanto por la recompensa monetaria.

Las organizaciones excelentes tratan a su gente como adultos lo que no hacen las no sobresalientes, que se caracterizan por buscar total dependencia y subordinación a través de :

- A) Dar a las personas un control mínimo sobre su mundo de trabajo diario.
- B) Esperar que los empleados sean pasivos, dependientes y subordinados.
- C) Esperar que los empleados tengan perspectivas sólo a corto plazo.
- D) Apoyar a los empleados para perfeccionar y valorar el uso frecuente de habilidades poco profundas en trabajos rutinarios.
- E) Esperar que las personas produzcan bajo condiciones que les llevan hacia el fracaso psicológico.

Esto implica una incongruencia básica entre las necesidades de una personalidad madura y la misma organización lo que lleva al conflicto, frustración y fracaso. Tanto empleado como organización experimentan ineficiencia.

LAS NECESIDADES ORGANIZACIONALES

Una organización está constituida por un grupo de personas ligadas entre sí por una relación formal y cuyo propósito consiste en cumplir las metas organizacionales. Igual que los individuos, las organizaciones tienen también sus propias necesidades, de las cuales se puede partir para desarrollar las bases para un eficaz programa de mejoramiento integral de la calidad.

Las necesidades organizacionales también se combinan en una forma jerárquica, en la que a medida que las necesidades esenciales se satisfacen, la dirección de la organización fijará su atención en las necesidades de los niveles superiores. Los niveles de prioridad de las necesidades organizacionales son los siguientes :

- 1.- Demanda.
- 2.- Recursos.
- 3.- Dirección.
- 4.- Eficacia.
- 5.- Eficiencia.

La necesidad de demanda

Esta es la necesidad fundamental de la organización, es decir requiere que sus productos y servicios sean demandados por el medio ambiente en el que interactúa, esta demanda puede ser prevista o puede ser que ya exista y la organización debe preocuparse que dicha demanda esté orientada a los productos y servicios que ofrece al mercado.

La necesidad de recursos

Toda organización existe con un propósito determinado, cuyo cumplimiento depende de la disponibilidad de recursos y ésta se va haciendo más compleja en la medida que las organizaciones crecen y van teniendo misiones más elevadas, al mismo tiempo que algunos recursos son escasos, circunstancia que contribuye a disminuir o hacer más difícil el cumplimiento de las metas y objetivos, por lo que se requiere de más tiempo gerencial para resolver dichas anomalías.

La necesidad de dirección

Los miembros de toda organización deben tener un sentido preciso de la dirección de la misma, es decir deben conocer la razón de ser, esto a través de la alta dirección que debe establecer una declaración general de propósitos y una dirección específica y dinámica, estableciendo metas relacionadas con el propósito principal. Una vez definidas esas metas, todos los recursos de que se disponga podrán encauzarse al cumplimiento de las mismas. Sin dirección la organización no puede cumplir su propósito.

77
ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

La necesidad de ser eficaz

Todas las organizaciones tienen la necesidad de ser eficaces es decir, de cumplir con sus resultados, ésto, a través de reunir y combinar cierta cantidad de recursos y canalizarlos adecuadamente.

Para lograr ciertos resultados, indudablemente se incurrirá en un costo de aprendizaje, es decir el tiempo, la práctica o repetición de ciertas actividades y el posible desperdicio de recursos que se genera al cometer ciertos errores al estar aprendiendo, los cuales con el tiempo y la experiencia deben desaparecer, los métodos y procedimientos se simplifican y es cuando la atención puede fijarse en la efectividad.

La necesidad de efectividad

Después de haber satisfecho las necesidades anteriores, la organización puede dedicar sus esfuerzos a satisfacer su necesidad primordial, la necesidad de efectividad. Esta no está relacionada con la obtención de resultados, sino con lo bien que se llega a ellos. En tanto que la eficacia tiene que ver con la generación de resultados, la efectividad se enfoca a la minimización de los costos relacionados con la obtención de los resultados.

Para lograr la efectividad, se debe generar un clima que propicie que ésto sea posible, ya que ninguna organización puede desarrollar todo su potencial y aspirar a la excelencia, a menos que sus miembros acepten la necesidad de altos estándares de desempeño y se esfuercen por cumplirlos, lo cual es reponsabilidad de la alta dirección.

Hasta cierto punto, todos los miembros de cualquier organización buscan satisfacer sus necesidades de éxito dentro del

trabajo. Para satisfacer las necesidades individuales, la organización debe estructurarse de tal manera que brinde la oportunidad de alcanzar el éxito personal. Las necesidades individuales por satisfacer son diferentes y si éstas se saben reconocer y detectar por parte de la alta dirección, y si existe la posibilidad de hacerlas compatibles con las necesidades de la organización, se podrán satisfacer ambas.

La satisfacción de las necesidades de los miembros de la organización, depende en gran medida del puesto que se desempeñe. Todas las necesidades, físicas, de seguridad, sociales, de estimación y de autorrealización, se encuentran ligadas al ámbito laboral, ya que el trabajo consume la mayor parte del tiempo de que se dispone, no existe mejor lugar que el trabajo para satisfacer las necesidades personales. Y cuando esto es entendido y aceptado por la alta dirección de la organización, tanto intelectual como emocionalmente, se pueden emplear para edificar una organización productiva, de calidad, una organización excelente.

Las personas son egocéntricas y si, según su propio punto de vista se pone a la organización y al trabajo por encima de ellas y de la satisfacción de sus necesidades, se le esta desmotivando. Por otra parte, si se les demuestra la forma como la empresa y su trabajo pueden servirles para dar salida a sus energías, y representan una fuente de satisfacción para sus necesidades, los individuos se transformarán en seres de calidad, altamente productivos.

11.5.2 LA CALIDAD DEL TRABAJADOR

Cuando se logra desarrollar y motivar positivamente al elemento humano, se puede hablar de un "Trabajador de Calidad", a los cuales se les puede identificar rápidamente por sus características y atributos.

A) POSEE LA CALIFICACION PARA SU TRABAJO

- . Es competente, es decir, está informado acerca de su campo de acción.
- . Es creativo e innovador ya que demuestra ingenio y versatilidad.
- . Trabaja con inteligencia, usa el sentido común, organiza el trabajo con eficiencia y aprovecha al máximo su tiempo buscando mejorar siempre para desarrollarse

B) ESTA Y SE SIENTE MOTIVADO

- . Ve que cosas hay que hacer y emprende la acción apropiada.
- . Le gustan los desafíos en donde puede demostrar su alto grado de curiosidad intelectual, resolviendo problemas, tratando de mejorar todo lo que esta a su alcance.
- . Esta orientado hacia los resultados, sintiendo satisfacción del trabajo bien realizado.

C) POSEE UNA ORIENTACION POSITIVA EN SU PUESTO

- . Establece estándares altos de rendimiento y los logra porque tiene buenos hábitos de trabajo, absorbiéndose en el, además de la precisión, confiabilidad y consistencia con que trabaja.
- . Respeta a la gerencia y tiene buena relación con ella, además de que es flexible y adaptable al cambio.

D) ES MADURO

- . Posee integridad y un fuerte sentido de responsabilidad; además de ser autodisciplinado, aprende de las experiencias y tiene ambiciones y deseos de crecer.

E> INTERACTUA CON EFECTIVIDAD

- . Se comunica con efectividad, está abierto a las sugerencias y sabe escuchar, muestra una actitud positiva y despliega entusiasmo por lo que es muy bien aceptado por sus superiores y colegas.
- . Trabaja productivamente en equipo.

Estas son, en general, las características y atributos que hacen fácilmente identificables a los trabajadores de calidad y que deben de irse desarrollando en todos y cada uno de los miembros de la organización.

II.5.3 ACTITUDES DEL TRABAJADOR

Todos los seres humanos tenemos actitudes de grandeza, nos gusta considerarnos superiores y si cada organización diseña sistemas que refuercen esta idea, se lograrán los más altos índices de eficiencia, la cual es un requisito para lograr la excelencia.

Las personas forman parte del problema y son ellas quienes pueden resolverlos, lamentablemente son pocas las que se encuentran dispuestas o que son capaces de hacer algo positivo al respecto o de aceptar el riesgo.

A lo largo del tiempo se han generado y aumentado las expectativas de las personas hacia la individualidad, la autocracia por medio de presiones sociales, académicas y de los medios de comunicación.

Las actitudes y desempeños actuales están influenciados por la historia y la cultura, así como por el medio ambiente por consecuencia, si se desea mejorar el desempeño es necesario cambiar no sólo las actitudes personales sino también el medio ambiente en el que se vive y trabaja.

Los cambios en la actitud de los individuos se logran más fácilmente en un ambiente neutral, en donde las personas no estén influenciadas por los puntos de referencia normales cotidianos, en estas circunstancias, los individuos se encuentran libres para abrirse y aprender.

Las personas cambian sólo cuando perciben una buena razón para hacerlo y cuando ven satisfechas sus necesidades básicas dentro de la organización que son:

- 1.- Necesidad de Significado.
- 2.- Necesidad de Cierta Grado de Control
- 3.- Necesidad de Refuerzos Positivos, para considerarse como triunfadores.
- 4.- La medida en que la acción y el comportamiento conforman actitudes y convicciones.

El criterio humano y la experiencia son las únicas cosas que pueden mejorar la calidad o empeorarla, por lo que una profunda fé en la capacidad de todos los miembros de la organización por contribuir creativamente al MIC.

EL hombre de línea sabe que lo único que protege su trabajo es la calidad. Sabe que la mala calidad en manos del cliente causará pérdidas de mercado y que es posible que ésto le cueste el trabajo. Sin embargo no puede hacer un buen trabajo porque a la administración le interesan las cifras, no la calidad.

II.6 REQUISITOS DEL NUEVO ESTILO

II.6.1

COMPROMISO DE LA ALTA DIRECCION

Ningún cambio se puede gestar sin el involucramiento y compromiso de la alta dirección; en el proceso de implementación de un cambio dentro de la organización y sobre todo de un cambio cultural, es en la alta dirección en quien recae la máxima responsabilidad, y su participación activa asegurará su éxito y éste deberá involucrar y comprometer a sus ejecutivos del nivel inmediato inferior y éstos a su vez, deberán involucrar a los líderes de cuadros inferiores, hasta llegar a los niveles operativos, lográndose un efecto de cascada que abarque a toda la organización exigiendo a todos los niveles de mando de la misma, congruencia con los principios básicos de la nueva cultura y estrategia de MIC.

Aparentemente el lograr hacer las cosas con calidad desde la primera vez, es fácil y los procesos parecen obvios y que implican sólo sentido común, pero indudablemente se requiere de un ingrediente indispensable: la audacia del máximo líder para llevarlos a la práctica y para que sea quien aliente a los miembros de la organización a aceptar el reto y correr el riesgo que ello implica, siempre estando dispuesto a dar esfuerzo, tener arrojo e inteligencia, que son las únicas armas que posee para lograr el éxito.

Además de la audacia, hay que tener mucha calma poder consolar el cambio y lograr una cultura de excelencia.

"Es vital crear en los cuadros de mando la necesidad de

llevar a la empresa a parámetros de excelencia y que ellos asuman la responsabilidad total de lograrlo, creando conciencia de que la eficiencia y los resultados logrados por cada área son el reflejo fiel de su estilo de dirección y de la eficiencia de su líder" (17)

(17) Cornejo y Rosado, op. cit. p.138

II.A.2
LIDERAZGO SITUACIONAL

"No es cuestión de trabajar más sino de trabajar con más inteligencia"(18)

Los mejores administradores son aquellos cuya gente quiere levantarse en la mañana para trabajar con ellos. El secreto es dejar bien clara la preocupación y el interés por ellos como individuos, así como el aprecio de sus esfuerzos y el reconocimiento de sus logros.

"El estilo de liderazgo es la forma en que se supervisa a alguien o se le ayuda en su trabajo y la manera en que ese alguien, lo percibe, es la manera de comportarse cuando se trata de influir en el rendimiento de los demás."(19)

El liderazgo situacional significa tener la capacidad y flexibilidad para moldear el estilo de dirección según las situaciones y/o las personas con las que se este trabajando, para lograr ésto, se requiere:

1.- FLEXIBILIDAD.

Utilizar con flexibilidad una serie de diferentes estilos de liderazgo.

2.- DIAGNOSTICO.

Diagnósticar las necesidades de los subordinados.

3.- CONSEJO.

Negociar acuerdos con los subordinados y sondear el estilo de liderazgo que se espera de uno.

ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO.

A) DIRIGIR.

Impartir órdenes específicas y supervisar de cerca el cumplimiento de las tareas.

(18) Blanchard, Kenneth, El líder, ejecutivo al minuto, Brijalbo, México, 1986 p. 21

(19) Ibid. p. 28

B) INSTRUIR.

Mandar y controlar el cumplimiento de las tareas y además, explicar las decisiones, pedir sugerencias y fomentar los progresos.

C) APOYAR.

Facilitar y apoyar los esfuerzos de los subordinados en orden al cumplimiento de las tareas y compartir con ellos la responsabilidad por la toma de decisiones.

D) DELEGAR.

Poner en manos de los subordinados la responsabilidad de la toma de decisiones y la resolución de problemas.

Estos estilos, están formados por diferentes combinaciones de dos actitudes básicas que se pueden asumir para tratar de influir en los demás :

I.- COMPORTAMIENTO RECTOR.

(Estructurar, controlar, supervisar), decirle claramente al personal que debe hacer, cómo, donde y cuando hacerlo y supervisar estrictamente el cumplimiento.

II.- COMPORTAMIENTO SEGUIDOR O DE APOYO.

(Elogiar, escuchar, facilitar), escuchar al personal, brindarle apoyo y ánimo en sus esfuerzos y darle facilidades para la resolución y la toma de decisiones.

ESTILO DIRECTIVO (AUTOCRÁTICO).

En este estilo existe una comunicación en un solo sentido, se le dice al subordinado lo que debe hacer cuando, donde y como y se controla directamente el desempeño, se solventa el problema, se toman las decisiones y el subordinado se limita a ejecutar.

ESTILO APOYATIVO.

Este estilo consiste en ayudar a los subordinados en su esfuerzo, escuchar sus sugerencias y facilitar sus interacciones con los demás, para darles seguridad y motivación.

Pocas veces en este liderazgo, se dice como resolver un

problema o efectuar una tarea, se ayuda a los subordinados a elaborar sus propias soluciones, haciendo que desarrollen su horizonte mental y animándolos a asumir riesgos.

ESTILO INSTRUCTOR.

Aquí el estilo está basado en una comunicación en ambos sentidos, solicitando sugerencias, reforzando el espíritu de iniciativa y asunción de riesgos enseñando a la gente a valorar su propio trabajo.

ESTILO DELEGATIVO.

En este estilo, se transfiere la responsabilidad cotidiana de tomar decisiones y resolver problemas a las personas encargadas del trabajo.

En el liderazgo situacional, no existe un estilo óptimo, ya que con un mismo estilo no es aplicable a todas las situaciones ni con todas la personas.

Para poder actuar con liderazgo situacional se requiere la habilidad para diagnosticar el grado en que los colaboradores poseen los conocimientos y experiencia en el desenvolvimiento en las tareas asignadas, así como si se tiene voluntad para hacerlo.

Para poder llevar a cabo eficazmente un diagnóstico, se requiere diagnosticar el historial de rendimiento, en base a dos elementos :

- A) La competencia, es decir el grado de conocimientos y práctica que posee cada persona, lo cual se logra por medio de la educación, el entrenamiento y la experiencia.
- B) El interés, es una combinación de la seguridad en si mismo, señala en que medida una persona, se siente capaz de realizar

bien su trabajo sin demasiada supervisión y la motivación es el entusiasmo y empeño que la persona aplica el buen desempeño de su trabajo.

El objetivo de cada líder, debe ser el de aumentar gradualmente la competencia e interés de sus subordinados para poder llegar a un estilo de liderazgo delegativo sin dejar de obtener óptimos resultados, esto quiere decir que :

- 1.- A una persona con mucho interés y poca competencia, se le debe dirigir.
- 2.- A una persona con escasa competencia y escaso interés, el líder le debe instruir.
- 3.- A la persona que tiene competencia pero su interés fluctúa se le ha de apoyar.
- 4.- Al individuo que posee interés y competencia se le debe delegar.

Para que todo el sistema de liderazgo situacional funcione, es necesario lograr el consenso con las personas a las que se dirige, para lo cual se pueden seguir los siguientes pasos :

- 1.- Planteamiento de objetivos (cada individuo por su parte).
- 2.- Definir criterios de rendimiento para cada objetivo.
- 3.- Lograr un acuerdo sobre esos objetivos y criterio de rendimiento.
- 4.- Acordar sobre las características de los objetivos

Medibles.- Para saber de que se pedirá cuentas.

Específicos.- Declarar con precisión en que consiste la responsabilidad de la persona.

Trazables.- Establecer un sistema de registro para trazar la evolución de cada objetivo.

Alcanzables.- No plantear objetivos imposibles sino razonables de acuerdo a las experiencias.

Sensatos.- Que vayan dirigidos a una actividad que repercute ampliamente en el rendimiento global.

5.- Hacer un análisis personal del nivel de desarrollo para cada uno de los objetivos establecidos y así determinar el estilo de liderazgo necesario.

El arte del líder es el arte de crear instituciones, de remodelar recursos humanos y tecnológicos para formar un organismo que encierre valores nuevos y duraderos que generen un compromiso de los individuos con lo que la organización pasa de ser una herramienta a una fuente de satisfacción personal. Así el líder es un experto en la promoción y protección de valores morales.

El liderazgo eficaz es aquel que establece una misión básica y que crea un organismo social capaz de cumplirla.

La eficacia del liderazgo depende de saber escoger el momento oportuno para realizar pequeñas intervenciones con el fin de que la fuerza de los procesos organizativos las amplie en lugar de amortiguarlas.

El líder debe ser duro e inflexible en cuanto a su sistema de valores y al mismo tiempo preocuparse por su gente, respetándola y haciendo de cada persona un contribuidor innovador.

El liderazgo efectivo no es otra cosa que fomentar el desarrollo de nuevos líderes.

Todo líder, para realizar efectivamente sus funciones, debe reunir una serie de habilidades y características personales, así como intelectuales, como son :

- 1.- Sentido de responsabilidad
- 2.- Iniciativa
- 3.- Poder de convencimiento

- 4.- Saber entusiasmar
- 5.- Capacidad de Coordinación
- 6.- Habilidad para comunicarse
- 7.- Espíritu de justicia
- 8.- Sentido de equidad
- 9.- Mantener la disciplina
- 10.- Dar un buen ejemplo " (20)

Además de estas características y habilidades, el líder actual debe cubrir los nuevos requisitos para el liderazgo, tales como :

- A) Conocimiento de la naturaleza cambiante del trabajo en la era de la información.
- B) Comprensión de la tecnología de las telecomunicaciones y su posible función y aplicación en la organización.
- C) Naturaleza de la cultura de la organización y lo que necesita para cambiarla si es necesario.
- D) El papel significativo de los valores en la vida de una organización.
- E) Conocimiento de la Naturaleza sociopolítica general del mundo.
- F) Impacto de las divisas y de los problemas internacionales.
- G) La tecnología y conceptos de la administración del cambio efectivo y del equilibrio de la estabilidad y el cambio.

(20) Reyes Ponce, Agustín, Administración de Empresas, teoría y práctica, segunda parte, Limusa, México, p.p. 345 a 347

II.6.3 DIRECCION Y MOTIVACION

Hoy en día, en el dinámico mundo de los negocios, hay tres factores que marcan la diferencia entre las empresas exitosas o excelentes y las mediocres, estos factores son:

A> ALTA CALIDAD

Alta calidad en productos, servicios, sistemas de información, métodos administrativos, etc.

B> PRECIOS COMPETITIVOS

Estos se obtienen al ser más productivo cada uno de los individuos de la organización.

C> ALTA INNOVACION

La alta innovación, implica el no conformarse con seguir a los competidores, sino tener la capacidad de estar adelante e impactar y adecuar el entorno, tener la capacidad de adaptar y modificar, inclusive de crear.

El punto de partida para obtener estos factores, indiscutiblemente es la mentalidad de la alta gerencia en lo que se refiere al manejo estratégico de los productos o servicios en el mercado.

Las empresas exitosas, han logrado su posición no porque su departamento de control de calidad sea eficiente de manera extraordinaria, sino porque la organización en todas sus líneas esta trabajando por colocar en el mercado los productos o servicios más innovadores, de mejor calidad, con el mejor rendimiento, con la máxima confiabilidad y con precios competitivos.

Si una empresa desea ubicarse en el rango de empresa excelente, debe primero cuestionarse si dentro de sus escala de

valores culturales y sus elementos estratégicos, figura la calidad, si no es así, debe sensibilizarse a la alta gerencia para que en el caso de desear implementar algún programa <MIC>, no sea esta quien lo obstaculice.

La excelencia está conformada de proporcionar servicio a los clientes productos de calidad superior, de innovar constantemente para estar a la altura de nuevos productos o servicios, esto es, de una dirección tenaz orientada hacia lo más profundo, hacia una cultura de calidad y excelencia.

Mediante una administración encauzada hacia las personas, se crea una organización excelente orientada hacia el desempeño con cortesía y creatividad, con una entrega puramente voluntaria y totalmente comprometida.

Tratar a las personas como parte del negocio, hará que se vuelvan miembros y que participen plenamente en la orientación fundamental del mismo y que se entreguen a su éxito.

Orgullo, entusiasmo, redefinición de un trabajo sencillo de tal modo que convierta al trabajador en un valioso experto, reconocimiento y respeto, ser parte de un grupo con una meta, recursos suficientes y tiempo para lograrla sin que desde arriba se ordene como llegar a ella, la oportunidad de que el individuo se destaque como ganador. Todo esto, constituye el Sentido de Pertenencia, tan importante en cualquier organización pero tan difícil de lograr.

El ser mejor excesivamente, hace que las personas se sientan óptimamente y al sentirse así, los hace elevarse al desenvolvimiento óptimo, con un gran sentido de pertenencia, que es el eje sobre el cual gira el logro de la calidad superior, del servicio

y de la innovación, nada puede ser más importante y requerir una labor tan ardua, sobre todo para la alta dirección, quien, con su forma de hacer las cosas logrará establecer una serie de valores con un alto significado para el resto de los miembros de la organización y para lograrlo, puede considerar algunos de los siguientes principios:

- 1.- Establecer una filosofía con una misión general.
- 2.- Establecer objetivos y metas en todos los niveles.
- 3.- Medir la productividad en diferentes niveles.
- 4.- Crear líderes ganadores en muchos niveles.
- 5.- Inducir un sentimiento de responsabilidad.
- 6.- Establecer competencia y comparaciones internas.
- 7.- Crear un clima de orgullo.
- 8.- Crear un clima de profesionalismo.
- 9.- Educar para la calidad.
- 10.- Comunicar en todos los sentidos y por todos los medios.
- 11.- Crear disciplina y lealtad.
- 12.- Dar a las personas interés en los resultados.
- 13.- Crear un sentimiento de valor individual y organizacional.
- 14.- Ocuparse de que las cosas en realidad sucedan.
- 15.- Hacer perdurar y trascender el sentido de pertenencia y los valores que lleva implícitos.

El mejor sistema de trabajo sin personal motivado no da resultados, y la motivación debe ser constante para que cada persona piense, se sienta y actúe en grande, buscando siempre el más alto estándar de desempeño y la excelencia en todas sus acciones.

La motivación, la orientación y el desarrollo de la gente es la llave para lograr un trabajo completo que brinde satisfacción a quien lo da y a quien lo recibe.

II.7 JAPON, UN EJEMPLO A SEGUIR

La cuestión de la Calidad y la Productividad, no es esotéricamente oriental sino simplemente humana, lealtad y compromiso mediante una capacitación eficaz, identificación personal con el éxito de la organización y la relación humana entre el trabajador y su superior.

El éxito del Japón, se basa en su constante habilidad para mantener una cultura vigorosa y muy cohesiva en las instituciones y en todo el país.

Lo que hace el Japón sea lo que sea, se debe a que no se producen rupturas en sus reglas que son inviolables, como ocurre en los países de Occidente, existen siete factores que son básicos.

1.-EL ALMA DEL TRABAJO EN GRUPO

Los japoneses tienen un fervor por compartir, vivir y trabajar en grupo y el entregar su ser al servicio del grupo, es por esta razón que ni los partidos políticos, ni las organizaciones tomen decisiones aisladas, ni se oprime a las minorías.

2.- UN PUEBLO SIN LIMITACIONES CLASISTAS

El 90% de la población japonesa forma parte de la clase media y es por esto que en Japón casi no existen problemas sociales, ni envidias por enfrentarse tipos sociales distintos.

En la administración Japonesa todos tienen la misma posibilidad de ascender hasta los más altos puestos jerárquicos.

Sin una diferencia de clase que separe a sus individuos ofrece (a casi todos) la posibilidad de llegar a los puestos más altos sin que se tenga en cuenta su origen o nacimiento.

3.- LA GRAN DISPOSICION DE APRENDER

La voluntad de aceptar las ideas y procedimientos extranjeros que puedan resultar útiles, sin por ello perder la propia identidad.

Después de la II Guerra Mundial se tuvieron que unir al mundo exterior, ésto les permitió tomar todo aquello que les parecía de provecho para evitar ser sometidos.

Cuando se percataron que ellos eran inferiores se dieron a la tarea de aprender para poder liberarse del dominio exterior, mandaron delegaciones a todos los países occidentales para conocer su forma de vida, importaron la tecnología más avanzada e invitaron a un número considerable de especialistas al Japón para que los ayudaran con esa tecnología, la cual había sido superada por los japoneses y los costos de producción eran mucho menos que los de los países occidentales.

Extrajeron todos los conocimientos de los países occidentales como ningún otro país, y copiaron sin consideración todo lo que les era útil e hicieron negocios con todo el mundo (la barrera del idioma es un obstáculo pero no es invencible.)

4.- UNA ESTRUCTURA SOCIAL SOLIDARIA

En las organizaciones que hacen que todos los miembros consideren la firma como MI CASA y que conducen a una gran lealtad y disposición al trabajo.

Aquí las satisfacciones emocionales tienen una clara preferencia entre los empleados ante el deseo a las mejoras económicas, las organizaciones japonesas ofrecen las condiciones ideales para el desarrollo de la vida en grupo, para que los hombres consigan autorealización en el trabajo.

Para los más altos ejecutivos del Japón lo que les es más importante es "despertar el orgullo y la satisfacción de los empleados, hacerles participar de la sensación de que esta haciendo algo de gran importancia para la sociedad", los altos ejecutivos son de edad mayor, amables, amistosos, muy cultos y modestos, son personas que tienen todo el tiempo disponible para atender a las personas que deseen hablar con ellos, son personas que tienen un gran don para despertar la motivación en sus colaboradores para hacerlos sentir satisfechos de servir a la organización y de trabajar en forma armónica.

5.- UNA ESTRUCTURA INDUSTRIAL PARTICIPATIVA

Existe un gran apoyo nacional a las organizaciones más exportadoras para la lucha por la conquista de los mercados mundiales.

6.- LA ESTRECHA COLABORACION ENTRE EL ESTADO Y LA ECONOMIA PRIVADA

Japan, S.A. ésta magna organización está manejada por el estado y la iniciativa privada, lo cual no es motivo de pugnas entre ellos sino que es un claro ejemplo que los objetivos de ambos son los mismos, mantener la buena salud económica de su país así como el ayudar al progreso nacional.

La amplia cooperación existente entre el estado y la economía privada se debe principalmente a dos razones.

La Administración ha considerado como tarea propia, hacer avanzar la industria en vez de ponerle trabas legales, entre los altos funcionarios y los directores de organizaciones no existe desconfianza ni resentimiento, como tampoco los hay entre la dirección empresarial y los sindicatos.

El ministerio de Comercio Exterior e Industria, así como el de finanzas pueden elegir a sus funcionarios entre los individuos mejor formados del país. Sólo los mejores solicitan y logran pasar al servicio del Estado y la Administración.

7.- UN PUEBLO QUE QUIERE SUBIR

La sociedad japonesa se siente comprometida a servir el objetivo nacional de lograr un gran progreso económico y está dispuesta a trabajar duramente para ello y ahorrar al máximo.

A pesar de que el pueblo japonés busca su progreso y aunque tienen una lengua muy distinta, una mentalidad poco comprensible y además sus costumbres muy especiales salen al exterior para aprender las técnicas, la mentalidad y los mercados extranjeros; para después demostrar y vender los productos elaborados en su lugar de origen.

LA TEORIA Z

Esta teoría forma parte de las teorías gerenciales, nace como resultado de la concepción que tienen los gerentes sobre sus subordinados en el país Nipón.

Lo que aquí se plantea es que al involucrar a los trabajadores en el proceso de la organización se va a conseguir una mayor productividad.

Los fundamentos en lo que esta teoría se apoya son :

- A) LA CONFIANZA.- Base que sustenta la creencia de que realmente existe una congruencia entre los objetivos, y que ningún miembro del personal pretenda dañar los intereses de los demás.

- B) EL IGUALITARISMO.- Cada individuo puede actuar conforme a su propio criterio y es capaz de trabajar sin necesidad de una supervisión estrecha.
- C) LA SUTILEZA.- El jefe inmediato debe conocer muy bien a cada subordinado para poderlo identificar laboralmente hablando y pueda decidir quien se acopla con quien y se puedan organizar excelentemente grupos de trabajo para que funcionen y generen un máximo de efectividad.
- D) DESARROLLO DE HABILIDADES INTERPERSONALES.- Son necesarias para que el grupo tome decisiones correctas.
- E) LA INTIMIDAD.- El trabajador debe ganarse el interés, e integrarse a la disciplina del grupo para que se tengan mejores relaciones sociales

Los puntos citados son el apoyo del éxito de la mayoría de las organizaciones japonesas, al mismo tiempo que propician un ambiente favorable para la cooperación, la confianza, el rendimiento y sobre todo la seguridad que la organización le brinda al trabajador.

COMO LOS MEXICANOS PUEDEN
APRENDER DE LAS EXPERIENCIAS DE LOS JAPONESES
Y OTROS ASIATICOS.*

No cabe duda de que los mexicanos han sido dotados con una herencia cultural y social compatible con las tradiciones, que no pueden sacrificarse por el desarrollo industrial/económico.

Además de esto debe tomarse un especial cuidado al adoptar las técnicas y conceptos que han sido aplicadas con éxito en Japón y otros países asiáticos, ya que no es un asunto tan simple que se pueda aprender fácilmente.

México puede aprender lo que estos países han experimentado en su correspondiente etapa de desarrollo, o bien tomar lecciones sobre el logro de una mayor productividad, teniendo rígidas restricciones, especialmente la falta de recursos naturales.

Debe reconocerse que al adoptar e incubar la llamada práctica de la gerencia japonesa, México puede estar en condiciones de extraer útiles lecciones de las experiencias japonesas durante las primeras etapas de su crecimiento, iniciando con la aplicación de proyectos como pueden ser:

- (1) PRIORIDAD ORIENTADA A LOS PROGRAMAS DE DESARROLLO INDUSTRIAL Y ECONOMICO
- (2) PROYECTOS CON APOYO GUBERNAMENTAL DE DESARROLLO DE INDUSTRIAS QUE SE INICIAN EN EL CAMPO DE LA EXPORTACION, CON EL DEBIDO RECONOCIMIENTO A LAS VENTAJAS DIFERENCIALES O COMPETITIVAS
- (3) CONVERTIR LAS DESVENTAJAS EN VENTAJAS
- (4) PLANEACION DE NEGOCIOS Y ESTRATEGIA CORPORATIVA BASADA EN PERSPECTIVAS A LARGO PLAZO
- (5) SISTEMA GERENCIAL INTEGRADO, ENFOCADO HACIA EL MERCADO

* (TAIWAN, COREA DEL SUR, TAILANDIA Y HONG KONG PRINCIPALMENTE).

- (6) TOTAL INVOLUCRACION Y PARTICIPACION DEL PERSONAL EN LA ADMINISTRACION
- (7) SISTEMAS QUE PONEN ENFASIS EN ACTIVIDADES A NIVEL OPERACIONAL MAS QUE EN EL CONTROL Y EVALUACION DESDE LAS OFICINAS
- (8) SISTEMAS CON ENFASIS EN LA IMPORTANCIA DE LOS RECURSOS HUMANOS Y EN EL DESARROLLO DEL MISMO
- (9) PAPEL DE LA ALTA GERENCIA
- (10) EL PAPEL DEL GOBIERNO Y EL RESULTADO DE LA LIBRE COMPETENCIA Y PROTECCION
- (11) EL TRABAJO COMO EL MAS IMPORTANTE CATALIZADOR EN EL MEJORAMIENTO DE LA PRODUCTIVIDAD
- (12) IMPACTO DEL DESARROLLO TECNOLÓGICO
- (13) DESARROLLO ECONOMICO BALANCEADO
- (14) FUNCIONES ACTIVAS DE CONSULTORES Y ENTRENADORES

No existe un camino definido y simple para el Mejoramiento Integral de la Calidad, pero si una férrea voluntad para buscar "lo mejor" que eventualmente traerá consigo el éxito después de la lucha a través de dificultades predecibles y cometiendo los errores que son inevitables en cualquier desempeño humano.

Los japoneses descubrieron que las compañías de mayor éxito a nivel mundial, son aquellas que poseen estándares de calidad sumamente altos para sus productos y para sus empleados.

Se asegura que la cultura no fué el factor determinante del éxito de las compañías Japonesas. Todas presentan características comerciales comunes, son innovadores, poseen objetivos de largo plazo bien definidos, están orientadas a la competencia, tienen un alto respeto por sus empleados y mantienen un constante contacto con sus clientes.

CAPITULO III

EL DESARROLLO ORGANIZACIONAL COMO ALTERNATIVA A LA NECESIDAD DEL CAMBIO

CAPITULO III EL D.O. COMO ALTERNATIVA A LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Para responder a la constante evolución del mundo, surge la necesidad de crear una estrategia para afrontar, asimilar y aprovechar los cambios que provoca dicha evolución.

Esta estrategia ve al hombre en toda su potencialidad e integridad, con necesidades, metas, objetivos, sentimientos y actitudes, características que deben conciliarse con la misión de la organización.

El tocar el tema del D. O. significa hablar de un tema tan amplio que requiere del análisis de un gran volumen de información existente que, aún resumida, significa un trabajo escrito bastante amplio, por lo que en este capítulo sólo se dará una visión amplia y general del D. O., esto, con la finalidad de clarificar la raíz de la estrategia MIC.

El mundo donde existen y seguirán operando las organizaciones durante mucho tiempo, está en constante cambio y en un mundo así un dilema medular para los ejecutivos y líderes es saber cómo mantener la estabilidad en sus organizaciones, y al mismo tiempo, adaptarse en forma creativa a las fuerzas externas; estimular la innovación y cambiar los supuestos, la tecnología, los métodos de trabajo, los papeles que se desempeñan y las relaciones, así como la cultura de la organización misma.

El D. O. es una teoría administrativa que pretende preparar a las organizaciones, principalmente al personal, para enfrentar los cambios del entorno.

Esta época es altamente dinámica, llena de cambios como nunca antes se suscitaron, cambios radicales en las operaciones, en la

manera de pensar, en la clase de tecnología producida, etc., por lo que el hombre y la organización deben visualizar el futuro, prevenirlo y adaptarse a él.

Las organizaciones actuales deben ser más dinámicas que nunca, sólo así podrán sobrevivir, deben ampliar su visión, sus horizontes, poniendo cada vez mayor atención al elemento humano. El D. O. tiene como meta, superar la situación actual, recompensando la creatividad y promoviendo la responsabilidad, madurez y dedicación, enfocando la energía humana hacia resultados específicos.

El único método efectivo para la transición, es un cambio negociado en las actitudes organizacionales, no sólo diciendo que se debe cambiar y la mejor manera de lograrlo es generando una situación de autoevaluación crítica en la organización.

Es necesario que todo el personal de la organización participe en el proceso de observar con un nuevo enfoque a la organización y la forma en que funciona. Este enfoque considera al desarrollo, individual y organizacional como una actividad recíproca y pretende satisfacer a ambos grupos sus necesidades por medio de la negociación y la concertación.

Se debe involucrar a los individuos de todos los niveles en la identificación de los problemas de la organización, en la aceptación de su responsabilidad en cuanto a los problemas identificados y en el trabajo en conjunto hacia la generación de soluciones, este es un proceso que requiere el compromiso de todos. El hecho de que todos participen, produce desarrollo y cambio de actitudes, tanto de nivel individual como organizacional.

El cambio es un proceso difícil, tanto para los individuos como para las organizaciones ambos se encuentran programados para comportarse de la forma en que lo hacen y el hecho de cambiar implica moverse de una conducta conocida y segura (aunque ésta sea inefectiva) a un futuro desconocido y dudoso; Requiere de compromiso y apoyo por parte de quienes desean producirlo, para obtener el compromiso de aquellas personas o grupos de personas de quienes se intenta obtener una modificación de comportamiento.

Es mediante el acuerdo que se implementan las soluciones efectivas. Sólo trabajando al unísono se puede capacitar a individuos y organizaciones para enfrentar más efectivamente los cambios que se asoman. Sólo mediante la comprensión y el compromiso se puede esperar sobrevivir.

En la actualidad, es notable que muchas organizaciones no han logrado crecer debido a que por cada peso invertido en la producción planeada, muchos centavos adicionales se pierden por la falta de calidad de sus productos, ya sea durante el proceso, o bien, durante el servicio en el campo de acción, lo que puede ser sumamente dañino.

Aunque la mayoría de las fallas se detecten durante el proceso, su identificación resulta sumamente costosa y causante de desperdicio de mano de obra, de materia prima, de tiempo, en fin, de todo aquello que implica cada proceso, asimismo, el cubrir las garantías y servicios de los productos que fallan al ser puestos en el campo, origina un incremento en los costos y el deterioro de la imagen de la organización, situación que no puede ser tolerada por una entidad que se esfuerza en mantener y consolidar una posición competitiva y en lograr la excelencia.

Esta es una situación que exige la implementación de una estrategia MIC.

El MIC es un conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización para la integración, desarrollo, mantenimiento y superación de la calidad de un producto con el fin de hacer posibles fabricación y servicio para la satisfacción completa del consumidor , logrando esto al nivel más económico.

III.1 CONCEPTUALIZACION DEL D. O.

Existen muchos conceptos diferentes acerca de lo que es el D. O., por lo que aquí se señalan los de algunos de los autores más conocidos en la especialidad.

RICHARD BECHARD (1969)

"Un esfuerzo planeado que abarca toda la organización, administrado desde arriba, para aumentar la eficiencia y salud de la organización, a través de intervenciones planeadas en los procesos organizacionales, usando conocimientos de las ciencias del comportamiento". (21)

WARREN G. BENNIS (1969)

"Es una respuesta al cambio, una compleja estrategia educacional con la finalidad de cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones, de modo que éstas puedan adaptarse mejor a nuevos mercados y nuevos desafíos y al aturdidor ritmo de los propios cambios" (22)

FRENCH & BELL

"El D. O. es un esfuerzo de gran alcance para mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de la empresa, sobre todo por medio de una cultura organizacional eficaz y con mayor grado de colaboración, con la ayuda de un agente de cambio

(21) Ferrer Pérez, Luis, Guía práctica de Desarrollo Organizacional, Trillas, México, 1986, p. 36

(22) Achilles de Faria Mello, Fernando, op. cit. p. 27

o catalizador y utilizando la teoría y la tecnología de las ciencias de la conducta, aplicadas e incluyendo la investigación de la acción". (23)

ALEXANDER WINN

"El término 'Desarrollo Organizacional' implica una estrategia normativa (de reeducación) destinada a influir en los sistemas de creencias, valores y actitudes dentro de la organización, de modo que se pueda adaptar mejor a un cambio acelerado en la tecnología, en el ambiente industrial y en la sociedad en general.

También incluye la reestructuración formal de la organización, la cual con frecuencia se inicia, facilita y refuerza con los cambios normativos y conductuales". (24)

En conclusión, el D. O. es todo un esfuerzo estratégico de preparación para la renovación y fácil adaptación de la organización a los cambios del entorno, basándose fundamentalmente en los aspectos conductuales de los miembros de la misma, teniendo como objetivo maximizar la eficacia de la organización y la constante búsqueda de la excelencia.

(23) Fernández Aparicio J. Antonio y Cazorla, Angelina, Productividad del factor humano, Alethia, México, 1985, p. 29

(24) Op. Cit. Fernández de Aparicio, p. 30

III.2 IMPORTANCIA DEL D. O.

El cambio es lo más dinámico e importante hoy en día y para enfrentarse a el adecuadamente y evitar ser vulnerables, las organizaciones de todo tipo, requieren ser continua y altamente innovadoras, necesitan estar siempre preparadas para los constantes cambios que embaten contra ellas, es por esto que el D. O. es tan importante, ya que implica un cambio de normas, valores y patrones de comportamiento dentro de la organización y, " constituye la mejor respuesta que se puede dar a problemas interdependientes de las organizaciones, tales como el problema de perfeccionar a la institución y el problema de propiciar el desarrollo de las personas que en ella trabajan" (25)

Partiendo de esta definición, se puede establecer que el D.O. es sumamente importante para toda organización, ya que le proporciona los lineamientos estratégicos que deben ser considerados para, en primera instancia, adaptarse a los cambios del entorno y posteriormente propiciar ella misma algunos cambios, obteniendo invariablemente, los resultados esperados, logrando así, ser eficaz e iniciar el desarrollo hacia la excelencia.

"El Desarrollo Organizacional es un círculo continuo y periódico, es decir nunca termina. La organización siempre necesita ser diagnosticada, evaluada, mejorada y reexaminada; en otras palabras el D. O. es ante todo un proceso aunado a un diseño apropiado, según lo haya revelado el diagnóstico, es decir el examen de la necesidad del cambio y del estado del sistema, y de

(25) Achilles de Faria Mello, Op. Cit. p.42

acuerdo a un plan estratégico pertinente, que incluye el desarrollo de un plan para el mejoramiento organizacional con inclusión de la determinación de qué sistemas se van a aplicar, en que orden, que actividades deben de iniciarse y que cursos son necesarios." (26)

III.3 CARACTERISTICAS DEL D. O.

- 1.- El D. O. es una estrategia educativa adoptada para lograr un cambio planeado de la organización; Se enfoca generalmente a los valores, actitudes y relaciones, es decir se centra en el lado humano de la organización.
- 2.- Se basa en una estrategia educativa que hace énfasis en la importancia del comportamiento experimentado.
- 3.- Programa planificado que comprende e involucra a toda la organización.
- 4.- La Dirección "debe" estar comprometida e integrada al programa.
- 5.- Se trata de un esfuerzo a largo plazo.
- 6.- Contiene actividades orientadas al cambio organizacional y no al individual o parcial.
- 7.- Se centra en cambios de conducta y actitudes (y secundariamente en el cambio de procedimientos de trabajo).

(26) Ferrer Pérez, Op. cit. p. 186

8.- Se basa en el aprendizaje derivado de la experiencia.

9.- Primeramente se refiere al trabajo con grupos.

III.4 OBJETIVOS DEL D. O.

Aunque los objetivos se obtienen del diagnóstico específico de cada organización, hay algunos que pueden considerarse generales.

- 1.- Incrementar el nivel de confianza y apoyo mutuo entre los miembros de la organización.
- 2.- Incrementar la posibilidad de la confrontación de los problemas organizacionales entre los diversos grupos y dentro de cada uno de ellos.
- 3.- Crear un ambiente en el que la autoridad esté fundada en la capacidad y talento.
- 4.- Aumentar y crear un sistema de comunicación abierta.
- 5.- Incrementar el nivel de entusiasmo y motivación de la organización.
- 6.- Encontrar soluciones sinérgicas y creativas.
- 7.- Incrementar el nivel de responsabilidad personal y de grupo en la planeación y en la implementación.

III.5

FUERZAS DEL AMBIENTE QUE GENERAN LA NECESIDAD DEL CAMBIO

Tradicionalmente, las organizaciones han tenido la responsabilidad sobre un grupo primario. Hoy en día, la alta dirección debe pensar en función de gran cantidad de grupos y situaciones :

1.- INNOVACIONES TECNOLOGICAS

Con el increíble aumento en la complejidad de la tecnología de la información, es posible usar la ayuda técnica y de las computadoras para realizar muchas de las tareas de la organización.

Estas tecnologías, al dar acceso a la información en segundos en vez de semanas, han cambiado la forma real y el carácter de muchas organizaciones, lo que hace que para responder a este creciente ritmo de cambio y complejidad, la alta dirección debe pensar en términos muy diferentes de los que se manejaban tradicionalmente para dirigir una organización.

2.- CAMBIO DE VALORES

En la fuerza de trabajo existe la tendencia hacia mayor autonomía, más flexibilidad y mayor demanda de que el trabajo sea significativo para quien lo realiza.

Esta tendencia significa que la alta dirección debe cambiar su modo de pensar acerca de la fuerza de trabajo; también modificar las estructuras organizacionales y los estilos de trabajo, deben experimentar cierta tensión entre la estabilidad y el cambio.

3.- REGLAMENTOS Y RESTRICCIONES

A medida que la gente vive más y adquiere mayor conciencia de la necesidad de proteger la vida y la salud en el planeta,

los gobiernos aumentan las normas ambientales sobre todo tipo de productos, estableciendo así restricciones sobre la libertad de un negocio para controlar su propio destino.

La alta dirección necesita tener una amplia red de información a su disposición para conocer toda una variedad de restricciones y adaptarse rápidamente a ellas.

III.6 LOS RETOS DEL CAMBIO

Para poder administrar el cambio eficientemente, es decir llevarlo a cabo manteniendo al mismo tiempo el equilibrio y la estabilidad, es necesario considerar los siguientes factores :

1.- CAMBIOS EN LA FORMA DE LAS ORGANIZACIONES

En respuesta al aumento de la competencia mundial, al crecimiento de la tecnología y la rápida expansión de absorciones, fusiones y reestructuraciones entre organizaciones, muchas de ellas se ven en la necesidad de transformar su forma para poder responder al cambio y satisfacer la creciente demanda de progresar y sobrevivir a la expansión así como al cambio de la mejor manera.

2.- CAMBIOS EN LA MISION O "RAZON DE SER"

Por las mismas razones que se explican en el punto anterior, muchas organizaciones tienen que reexaminar su razón de ser y desarrollar estrategias para establecer o ampliar un espacio para ellas mismas.

3.- CAMBIOS EN LA MANERA DE HACER NEGOCIOS

Debido al crecimiento de las presiones del entorno o a los cambios en las prioridades establecidas por la alta dirección se requieren cada vez más cambios de estructura, de estrategia y estilo de dirección.

4.- CAMBIOS DE PROPIETARIO DE LA ORGANIZACION

En la actualidad muchas de las organizaciones más sobresalientes, ofrecen oportunidades para que su personal sea copropietario de la misma, tanto psicológica como económicamente, logrando que se apropien de los problemas y retos, pudiendo así

proporcionar la innovación y la calidad necesarias para generar productos excelentes y competitivos.

5.- CAMBIOS EN EL ENFOQUE GENERAL

Durante mucho tiempo, el enfoque general de las organizaciones ha sido el crecimiento ante todo, ahora debido al progreso de la innovación tecnológica de la información, es tiempo de frenarlo y trabajar menos y de manera más inteligente, reduciendo el ritmo acelerado de crecimiento, con el fin de garantizar la supervivencia y crecer posteriormente.

6.- CAMBIOS EN LA CULTURA DE LA ORGANIZACION

Debido a las fusiones, absorciones y combinaciones de las organizaciones, la administración de dos culturas y la creación de una tercera combinada, o bien la necesidad de modificar una cultura inadecuada, hace necesaria la comprensión y análisis de las creencias, valores, normas, actitudes y demás elementos que conforman la cultura, ya que son aspectos esenciales para alcanzar la excelencia y de hecho la supervivencia.

III.7
PROCESO DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

III.7.1
ADMINISTRACION DEL CAMBIO

Para llevar a cabo con eficacia el cambio, los dirigentes de la organización necesitan básicamente, lo siguiente :

- a) Una visión de lo que la organización debe ser y la dirección hacia ese objetivo.
- b) Un sentido claro de la identidad de la organización (su razón de ser).
- c) Un sentido claro de la interdependencia de la organización y su ambiente externo.
- d) Escenarios nítidos y factibles, es decir, cómo debe ser la organización en un punto intermedio, éstos escenarios deben ser lo suficientemente claros como para servir de base al desarrollo de planes estratégicos.
- e) Estructuras organizacionales flexibles y sencillas para administrar óptimamente los tipos de trabajo requeridos.
- f) Uso efectivo de la tecnología avanzada.
- g) Sistemas de recompensa que reflejen las prioridades, valores y normas de la organización y satisfagan las necesidades individuales de dignidad y crecimiento.

El gran reto que se plantea al decidir cambiar es el de administrar el cambio, el desarrollo y al mismo tiempo mantener la ruta a pesar de las transformaciones drásticas en el entorno, para lo cual es necesario considerar varios factores esenciales :

- UN DESTINO CLARO O VISION
- SEÑALES O PUNTOS DE INSPECCION INTERMEDIOS
- MAPAS PRECISOS Y DETALLADOS
- CONOCIMIENTOS CLAROS DE LAS CONDICIONES Y CAPACIDAD DE LA

ORGANIZACION

- HABILIDAD PARA OBTENER EL MEJOR DESEMPEÑO DE LA ORGANIZACION.

Esto significa que los líderes deben entender perfectamente el sistema organizacional y, con su comportamiento demostrar que se han comprometido con la efectividad, la excelencia y la mejora; deben estar dispuestos a invertir en la capacitación, en la reubicación de centros de toma de decisiones y en la reorganización necesaria para lograr sus prioridades. Deben estar dispuestos a administrar los cambios necesarios en :

- El entorno
 - Las prioridades organizacionales :
 - . Los impulsados por el mercado contra los impulsados por la tecnología.
 - . La prioridad de calidad contra la prioridad de precios.
 - Las estructuras, es decir, adoptar las necesarias para cada estado de transición.
 - Las maneras de realizar el trabajo :
 - . La gente administra su propio trabajo.
 - . La inspección se hace más cerca del trabajo.
 - . La prevención como norma de actuación.
 - Las políticas del personal :
 - . Recompensar la innovación y la creatividad junto con la producción, la estabilidad y la productividad.
 - Los papeles :
 - . Establecer grupos empresariales más independientes dentro de una gran organización.
 - La cultura :
 - . Preparar la eliminación de tradiciones.
 - . Reexaminar creencias, suposiciones, normas y costumbres prevaletentes.
 - . Adoptar explícitamente los valores centrales de la misión.
- La administración del cambio implica gran habilidad para

tratar la ambigüedad, talento para manejar conflictos, preocupación profunda por las personas y su potencial, capacidad para mantener un equilibrio entre confiar en las habilidades de la planeación sistemática y un sentimiento intuitivo, y lo más importante, tener visión.

III.7.2 EL PROCESO DEL CAMBIO

Todo proceso de cambio implica necesariamente tres estados :

- 1) El estado futuro, al que los directivos quieren que llegue la organización.
- 2) El estado presente, aquel en que se encuentra la organización actualmente.
- 3) El estado de transición, la serie de condiciones y actividades que tiene que atravesar la organización para trasladarse del presente al futuro.

En el cambio organizacional debe empezar por establecerse la necesidad del mismo , tomando en consideración las fuerzas que impactan a la organización : La legislación, las demandas del mercado, la competencia mundial, la disponibilidad de recursos, el desarrollo de la nueva tecnología, las prioridades sociales, etc. ; fuerzas que se encuentran comprendidas en el diagnóstico de la necesidad del cambio.

Tomando en consideración estas fuerzas, los dirigentes deben enfrentarse a la demanda del cambio, ya que no tienen otra alternativa si es que quieren mantener a la organización en un nivel competitivo, para hacerlo, la alta dirección debe asegurarse que la información sobre la situación de la organización es precisa y completa, entendiendo con claridad la naturaleza del cambio.

Por otra parte, deben reconocerse y superarse los prejuicios de la alta dirección con la finalidad de asegurar la utilidad del análisis.

El primer punto a considerar para desarrollar una estrategia de cambio es la determinación de la necesidad del mismo. Esto significa localizar y evaluar las fuentes de presión para cambiar la situación actual y, diferenciar las fuerzas externas a la

organización de las internas. Una vez determinadas, conviene separar el grado de elección que existe acerca de si debe haber un cambio. La cuestión es sencilla; surgen situaciones en las que una organización tiene muy poca o ninguna elección sobre si se debe cambiar; por ejemplo una nueva legislación, cambios en el mercado o la introducción de una nueva tecnología en la industria. El grado de elección gerencial gira, principalmente alrededor de como efectuar el cambio, y no en si debe hacerlo. En otros casos, como nuevas oportunidades en el mercado, posibilidades de adquisiciones, participación en programas sociales voluntarios, e incluso el cambio de la cultura corporativa, puede haber una elección gerencial sobre si se hace el cambio y cómo efectuarlo. Tener una idea clara respecto al grado de elección que existe, resulta útil pues dirige la atención a las áreas en que la administración puede tener impacto.

III.7.3 DEFINICION DEL ESTADO FUTURO

Cualquier cambio, tiene algún estado final, una condición o conjunto de condiciones que definen la terminación del cambio particular, o al menos un punto de medición.

Una vez que se ha determinado la necesidad del cambio, se debe desarrollar una descripción detallada del estado futuro deseado, especificando:

- La estructura organizacional esperada.
- El sistema de recompensas más adecuado.
- Las políticas para el personal.
- La distribución de autoridad y responsabilidad para las tareas.
- Los valores y prácticas gerenciales a seguir.
- Los sistemas para la evaluación del desempeño.
- Las relaciones con grupos externos.
- Los resultados esperados del desempeño organizacional.

Al definir el estado futuro y desarrollar ésta descripción, se obtienen las siguientes ventajas:

- 1.- Se produce un claro y detallado "mapa" de la organización futura y las vías alternas para llegar a ella, una guía para desarrollar la estrategia de cambio.
- 2.- El comportamiento de la organización que se anota minuciosamente en la descripción del futuro, permite que los miembros de la misma visualicen el papel que ellos mismos desempeñarán en el cambio, mejorando así el cumplimiento correspondiente por parte de los empleados, superando significativamente la resistencia al cambio.
- 3.- La descripción del estado futuro especifica la naturaleza de los cambios proyectados y ofrece una razón fundamental para las acciones gerenciales, lo que reduce la incertidumbre, que es uno

de los elementos que generan en mayor medida la resistencia al cambio.

4.- La definición del estado futuro evita que la administración tienda a atacar los síntomas y "solucionar problemas", y centre su atención en la definición de lo que se necesita para que la organización sea eficaz.

III.7.4 INTRODUCCION AL CAMBIO

En ésta fase del proceso del D. O., se pretende lograr los siguiente objetivos:

- a) Reconocer las propias motivaciones y necesidades, es decir determinar cuáles son las causas y los factores que llevaron a decidir implantar el cambio en la organización
- b) Definir Papeles y expectativas.

Los involucrados en el cambio se deben reunir para definir el rol de cada uno y saber qué se puede esperar de cada quien y en que forma van a intervenir.

- c) Definir los sistemas

Describir los elementos de la estructura organizacional, enfocándola con espíritu de investigación y estudio, viendo a la organización total como una estructura dinámica y en evolución.

- d) Definir la relación de la Alta Dirección con su problemática.

Definiendo la forma en que se enfrentan los problemas, se pueden enfocar y presentar objetivamente, las posibles soluciones y cambios de actitud necesarios para afrontarlos y resolverlos.

- e) Determinar las áreas fuente de información que será necesario consultar de acuerdo a la problemática específica.

Para poder lograr estos objetivos, existen algunas técnicas que pueden ser de gran utilidad tales como:

- a) Entrevistas, a través de las cuales se obtendrá la información necesaria para iniciar la fase de diagnóstico, así como la percepción de los problemas por cada participante.
- b) Discusión de grupo, aquí, se señalará cual es la situación

actual y la situación ideal futura de la organización; este diagnóstico es dialogado y acordado, por los miembros de la Alta Dirección.

c) Sesiones de confrontación, las cuales sirven para sensibilizar rápida y efectivamente acerca del estado de la organización sobre todo cuando se presentan períodos de conflicto ocasionados por los cambios mismos, los cuales generan confusión que afecta negativamente la productividad y el buen funcionamiento organizacional.

Con estas sesiones, se proveerá a toda la Alta Dirección es :

- * Una acertada visión del buen funcionamiento de la organización.
- * La oportunidad de trabajar como unidad para asentar prioridades de superación.
- * La oportunidad de tomar decisiones apropiadas, basadas en una información oportuna y veraz acerca de la organización.
- * Una mayor participación en los objetivos de la organización.
- * Un mayor compromiso para la acción de parte de los subgrupos.
- * Una base para determinar otros mecanismos de comunicación entre niveles y grupos, ubicación apropiada de centros de decisión, solución de problemas entre las subunidades, así como la maquinaria para una influencia mayor.

III.7.5 EVALUACION DEL ESTADO PRESENTE

Determinar la necesidad del cambio, definir el estado futuro y cómo llegar a él sólo presentan un cuadro parcial que ayuda a establecer una estrategia de transición y para que ésta funcione efectivamente, debe complementarse la información con la evaluación del presente antes de hacer elecciones específicas respecto de las tácticas para el cambio y los planes de acción a seguir.

Para lograr el cambio futuro deseado, la alta dirección debe desarrollar una visión clara, general y precisa del estado actual del sistema, es decir una descripción detallada del comportamiento de la organización y sus relaciones relevantes con el entorno.

Para poder visualizar el estado presente, se pueden emplear varios métodos, cuyos resultados, examinados a la luz del futuro deseado, permitirán determinar lo que necesita cambiarse y lo que necesita ser reafirmado.

Cuando se intenta diagnosticar todos aquellos aspectos que el estado presente necesita modificar, deben tomarse las siguientes medidas :

- 1.- Establecer los pasos a seguir, en función de la disponibilidad de tiempo y recursos.
- 2.- Establecer prioridades para la atención e implantación de los cambios que se consideren de mayor urgencia.
- 3.- Identificar y establecer prioridades dentro de la constelación de problemas relacionados con el cambio, definiendo el "quién", el "qué" y el "cómo" del problema y sus efectos, así

como los tipos de cambio que se requerirán en los diferentes procesos organizacionales.

Las áreas de cambio potencial incluyen : Actitudes y valores, políticas organizacionales, prácticas administrativas, sistemas de control y recompensa, habilidades técnicas, etc.

4.- Identificar los subsistemas relevantes, especificando cuales partes del "Sistema de personas" estan involucradas de un modo significativo en el proceso de cambio y las actitudes actuales que será necesario modificar en un mínimo de individuos o grupos que deben apoyar la transición ya que de lo contrario, este no ocurrirá, son la masa crítica necesaria para que el cambio ocurra

5.- Determinación de la disposición y la capacidad de cada subsistema para el cambio, es decir llevar a cabo un análisis de las actitudes de estos sistemas hacia el cambio, así como su capacidad (poder, influencia, autoridad, obtención de información y habilidades requeridas) para realizarlo.

La disposición y la capacidad de la organización puede aumentarse, siguiendo algunas consideraciones:

a) Si las tradiciones, normas y estilos de trabajar estan firmemente establecidos, será necesario llevar a cabo alguna intervención de "descongelamiento" para que la gente abandone actitudes o comportamientos profundamente arraigados, y prepararla para que intente algo nuevo.

b) Si las prioridades o metas de la organización se perciben de un modo muy diferente dentro de los diversos sistemas, el cambio efectivo sólo se podrá realizar si se lleva a cabo algún ejercicio o proceso de establecimiento de metas con el fin de obtener

e) consenso.

c) Es probable que se requiera una revisión de la estructura si el organigrama no refleja las tareas que se deben realizar para el cambio.

d) Es posible que se necesite establecer algunos sistemas y proyectos temporales, si las estructuras presentes son incapaces de generar el cambio.

e) Tal vez se requiera llevar a cabo algunas actividades educativas si se necesita nueva información, conocimientos técnicos o habilidades para lograr las condiciones del cambio.

III.7.5.1 RECOPIACION DE INFORMACION Y DIAGNOSTICO

Una vez evaluado el estado presente, se debe de informar, dar conclusiones y retroalimentación en base a los datos obtenidos.

Para llevar a cabo eficientemente esta fase se pueden tomar como apoyo las siguientes técnicas:

- a) Entrevistas y retroalimentación: Aquí las entrevistas tienen por objetivo complementar datos y retroalimentar a los involucrados acerca de la información obtenida y así poner en práctica nuevas formas de comportamiento y enfoques en la organización.
- b) Investigación y retroalimentación: Además de la información proporcionada por las personas se deben hacer observaciones para encontrar otras causas y problemas relacionados con el diagnóstico inicial, con la finalidad de retroinformar a los involucrados para que vean desde otra perspectiva los mismos problemas o que visualicen algunos pasados por alto.
- c) Diseño de la confrontación: En base a los resultados obtenidos de las diferentes investigaciones, se diseñará la estructura y funcionamiento de actividades en grupo o entre grupos para confrontar problemas específicos.
- d) Discusiones en grupo: Los grupos organizarán sesiones para discutir problemas específicos y así encontrar soluciones.

III.7.6 ADMINISTRACION DEL ESTADO DE TRANSICION

En todo cambio, además de existir un estado futuro y un estado presente, existe un estado de transición, en el que ocurren los cambios reales.

Esta fase del cambio incluye básicamente dos aspectos para su administración :

A.- PLANEACION DE ACTIVIDADES

En ésta se especifican las actividades y sucesos esenciales del período de transición.

Es un mapa de la ruta del esfuerzo de cambio, el cual para ser efectivo debe reunir básicamente algunas características :

- A) RELEVANCIA : Las actividades están claramente vinculadas con las metas y prioridades del cambio.
- B) ESPECIFICIDAD : Las actividades se identifican con claridad en vez de generalizarlas.
- C) INTEGRACION : Las partes están estrechamente relacionadas.
- D) CRONOLOGIA : Hay una secuencia lógica del tiempo en los acontecimientos.
- E) ADAPTABILIDAD : Hay planes de contingencia para adecuarse a fuerzas imprevistas.

Así mismo, deben considerarse dos puntos importantes :

1.- Donde enfocar la atención inicial :

- Alta dirección
- Sistemas preparados para el cambio
- Sistemas afectados
- Grupos o sistemas nuevos
- Staffs
- Sistemas temporales de proyectos

2.- Selección de tecnologías de intervención :

- Intervención cruzada
- Proyecto Piloto
- Experimentos
- Reunión general de confrontación organizacional

Intervenciones educativas
Estructuras administrativas temporales

Los cambios son difíciles cuando se utilizan las estructuras regulares para administrarlos. Regularmente es necesario crear sistemas temporales para lograrlo, ya que los mecanismos existentes o la forma de enfocar las situaciones son inapropiados.

B.- ESTRUCTURAS DE ADMINISTRACION DE LA TRANSICION

Dado que el estado de transición es diferente del estado anterior o posterior al cambio, se requiere de una estructura de administración separada y congruente con las tareas de la organización de los recursos necesarios en este estado único y diferente.

Dependiendo de la naturaleza específica del cambio, la estructura de administración de la transición, puede recurrir a alguna de las siguientes alternativas como base, para lograr un cambio efectivo :

- La alta dirección.
- Jefe de proyecto.
- La jerarquía.
- Representantes de partes involucradas.
- Líderes naturales .
- Selección diagonal.
- Grupos informales.

La transición se facilita con la existencia de un sistema gerencial separado.

III.7.7 PLANEACION Y EJECUCION

En esta fase del proceso, las actividades a realizar y los objetivos que se persiguen son los siguientes :

- a) Distribuir el tiempo, es decir adaptar los horarios con los que se va a trabajar, de tal forma que no afecte el desarrollo normal de las actividades de la organización, estableciendo fechas y programas de actividades.
- b) Determinar si es necesaria la intervención externa y de qué clase, de acuerdo a la problemática específica de cada Área.
- c) Identificar los puntos de apoyo para la acción a fin de realizar el cambio en forma más fluida, es conveniente identificar e iniciar los programas en los que se encuentre menor resistencia.

III.7.7.1 OBTENCION DEL COMPROMISO

Los mejores planes no garantizan el logro del cambio, a menos que se obtenga el compromiso, de por lo menos la masa crítica necesaria para asegurar la realización de la meta y para determinar quien debe comprometerse, por lo que se requiere un análisis minucioso del sistema y sus componentes.

Los pasos necesarios para desarrollar el compromiso son los siguientes:

- 1.- Identificación de los individuos o grupos cuyo compromiso es necesario.
- 2.- Definición de la masa crítica necesaria para asegurar la efectividad del cambio.
- 3.- Desarrollar un plan para obtener el compromiso de la masa crítica.
- 4.- Diseño de un sistema de evaluación del progreso.

ESTRATEGIAS PARA OBTENER EL COMPROMISO

Una vez que se ha determinado el grado de compromiso necesario, se requiere saber como obtenerlo. Además de existir el poder o la persuasión, existen algunas estrategias de intervención que se pueden emplear a fin de crear las condiciones para el compromiso.

Si no existe el requisito del grado de compromiso para llevar a cabo el cambio, se debe suponer que hay resistencia al mismo. Esta es también una actitud, por lo general un prejuicio fijo o una posición "congelada". Para eliminarla, es necesario "descongelarla" mediante la creación de una situación neutral, en la que las actitudes existentes no se objetan sino más bien se aclaran sin obligar a nadie a tomar posiciones respecto a ellas.

Frecuentemente cuando la gente no se compromete en el grado

requerido para el esfuerzo de cambio, de alguna manera se esta resistiendo. Cuando ésto sucede, hay que trabajar en ello y respetarla, pero también es necesario encontrar maneras de neutralizarla, lo cual se podrá lograr con el apoyo de algunas estrategias de intervención :

- A) DESCUBRIMIENTO DE PROBLEMAS
- B) INTERVENCION EDUCATIVA
- C) MODELAJE DE COMPORTAMIENTO
- D) CAMBIO EN EL SISTEMA DE RECOMPENSAS

III.7.8 ESTABILIZACION DEL CAMBIO

En esta fase del proceso, se busca estabilizar la transición, es decir asentar todo aquello que de alguna manera sigue experimentando las consecuencias del cambio sin estar todavía involucrado e identificado integralmente, esto se logrará a través de:

a) Autocompetencia: los individuos desarrollan sus habilidades y sus aptitudes al máximo grado posible, lo cual va encaminado a que la organización se vuelva más competente, es decir, más eficaz y autosuficiente, utilizando sus propios recursos.

b) Cambio de las relaciones de consulta o término de las mismas: el consultor trata de que la organización dependa cada vez menos de él, es decir, que pueda retroalimentarse con sus propios recursos. El sistema del D.O. crea un ambiente tal en la organización que ésta es cada vez más independiente del consultor, hasta que ya no necesita asesoría y si llegará a solicitarla sólo sería en forma de coordinación de actividades, y ya no como maestro o como instructor.

ESTRATEGIAS

* Desarrollar consultores internos: durante el proceso del D.O. se propicia la formación de agentes de cambio propios de la organización, o sea, consultores internos que vigilen y supervisen el constante proceso de cambio.

* Desarrollar un entrenamiento continuo: En la estabilización del cambio, quedan asentados programas permanentes de entrenamiento y capacitación de todas las áreas, para que persistan la conciencia de necesidad de mejoramiento y evaluación de cambios en la

organización, pero se pone énfasis en la formación de sus propios agentes de cambio.

- * Celebrar reuniones de crítica: Estas reuniones tienen por objeto que todas las personas involucradas en el cambio de la organización evalúen los logros obtenidos y vuelven a diagnosticar la situación después de determinado tiempo a partir de la implementación del cambio.

- * Establecer mecanismos para una continua evaluación del cambio: las evaluaciones se realizan periódicamente, con el fin de detectar, en el momento oportuno, las necesidades de mejoramiento en la organización con sistemas definidos que faciliten la retroalimentación.

III.8 LA RESISTENCIA AL CAMBIO

El problema más grande que debe superar un programa de D. O. es la natural resistencia al cambio en cualquier organización.

Qué motiva la resistencia al cambio ?

1.- La convivencia y actitud individual.

- Temor a hacer la vida más difícil.
- Aparecen mayores obligaciones.
- La costumbre y rutina.
- Cambio de lugar de trabajo.
- Gasto de energías por aprender algo nuevo.
- Relaciones sociales afectadas (enfrentamientos).

2.- Incertidumbre

- Lo nuevo siempre es desconocido.
- No existe suficiente información.
- Papel que se jugará con las innovaciones.
- Reacción individual de inseguridad.

3.- Deterioro del factor económico.

- Temor a bajar la productividad.
- Pérdida de tiempo.
- Pérdida del empleo.

4.- Exige un mayor control.

- Aceptación de órdenes.
- Control de la productividad.

Por todo lo anterior es evidente que el D. O. no debe ser implantado en forma repentina o radical, pues provocaría resistencias y profundas frustraciones al desechar las experiencias ya adquiridas. Es necesario tomar el tiempo justo para que el nuevo sistema vaya incitando la creatividad y recompensándola.

C A P I T U L O I V

DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE LA CALIDAD UN MODELO DE D. O.

CAPITULO IV
DEBARROLLO DE LA ESTRATEGIA DE MEJORAMIENTO
INTEGRAL DE LA CALIDAD (MIC) UN MODELO DE D. O.

No existe ninguna razón para cometer errores o para que surjan defectos en cualquier producto . La conceptualización de la calidad, aunada al trabajo arduo y con dedicación, hacen que la prevención de errores sea una posibilidad indiscutible y esto se logrará a través de una estrategia MIC.

Existen muchas formas de medir los resultados de cualquier procedimiento para evitar el desperdicio que generan los errores en cualquier área, inclusive las de servicio, para lo cual es necesario :

- A) Que la dirección reconozca que existen los errores.
- B) Un método para medir la situación actual.
- C) Un programa para corregir problemas actuales y prevenir su recurrencia.

Esta estrategia se centra en la necesidad de una transformación organizacional que genere o despierte la capacidad creativa de los individuos para producir resultados sobresalientes, que generen un alto sentido de integridad y satisfacción para que trabajen coordinadamente, obligandose con la calidad organizacional, comprometiendo su talento y habilidades con la misión de la organización.

Una de las lecciones mas difíciles en la estrategia MIC es que toma tiempo lograr un mejoramiento palpable, por lo que es tan importante que la alta dirección tenga mucha paciencia, ya que del entusiasmo y apoyo de la misma dependerá que la estrategia siga adelante; Sin estas actitudes la estrategia no sobrevi-

virá, puesto que ningún intento de mejorar sobrevive si la gente no lo apoya.

La iniciativa de una estrategia MIC debe ser bien pensada e implantada de acuerdo con un plan a largo plazo. Requiere de un cambio cultural de actitudes, necesita llegar a formar parte del estilo de vida de la organización, para lo cual es necesario tener vigilancia constante y concentración en todo momento por parte de los altos niveles gerenciales quienes deben proveer un liderazgo inteligente e imaginativo.

Una estrategia de MIC, es una forma sistemática de garantizar que cada actividad se lleva a cabo en la forma en que fué concebida, es una disciplina gerencial que se encarga de prevenir los problemas antes de que estos ocurran, a través de actitudes y controles que hacen posible la prevención y para que esto funcione, es vital que la alta dirección este en contacto directo con el mayor número de niveles jerárquicos y no que dirija la estrategia desde sus oficinas.

La estrategia MIC, requiere de la modificación de las estructuras mentales de los individuos, que es una de las más arduas labores de los directivos, pero es también ahí, donde se encuentran las oportunidades, si se observan los siguientes principios:

- A> Calidad significa cumplimiento con los requisitos y no elegancia.
- B> Resulta más económico hacer bien las cosas desde la 1a. vez.
- C> La única medida de desempeño es el costo de calidad.
- D> El único estándar de desempeño es de Cero Defectos.

Una vez iniciada una estrategia de MIC, es importante recalcar que habrá mejoras instantáneas pero tomará mucho tiempo para volverse permanente, es un trabajo duro pero remunerador que le dará reconocimiento a todos.

*** EL RESULTADO DE MEJORAR LA CALIDAD, ES
QUE MEJORA TODO LO DEMAS ***

Existen algunos requisitos que son fundamentales que al conjuntarse, permiten que la estrategia tenga éxito y estos son :

- 1.- La aceptación de que el cliente es el elemento más importante de la estrategia.
- 2.- El compromiso a largo plazo por parte de la alta dirección de que la estrategia se convierta en parte del sistema de administración.
- 3.- La convicción de que sí hay forma de mejorar.
- 4.- La convicción de que es mejor prevenir los problemas que tratar de remediarlos.
- 5.- Liderazgo situacional y participación.
- 6.- El estándar de desempeño de cero errores.
- 7.- La participación de todos los empleados, tanto en forma grupal como individual.
- 8.- La convicción de que los proveedores pueden colaborar con la organización si comprenden sus necesidades.
- 9.- El reconocimiento de los éxitos.

IV.1 PLANEACION E IMPLEMENTACION EN LA ALTA DIRECCION

La esencia de los errores que se cometen en la organización radica en la deficiente capacidad directiva, ya que todas las acciones son llevadas a cabo bajo las normas de conducta y los valores del director. Ésto es, siguiendo su "estilo", es por esto que, para iniciar la estrategia, primero debe gestarse el cambio en el director mismo, ya que es evidente que el factor fundamental para el éxito o fracaso de la estrategia, inclusive de la empresa misma, es el estilo de dirección.

Toda empresa y su realidad, son producto básicamente de la cultura y filosofía que impuso su fundador y de los valores de eficiencia que proyecta el propio director; Es el estilo de dirección tan definitivo, que sólo se podrá alcanzar la excelencia a través de la calidad, siendo esta, una actitud mental. El estilo del director, con el paso del tiempo, se convierte en el de toda la empresa y define el "deber ser" de sus subalternos, así, para lograr una modificación en el mismo, es necesario que el director asuma la responsabilidad y la convicción del cambio, modelando las nuevas conductas que desea que se incorporen a la cultura de la organización, a través de un plan minucioso de reculturización, entrenando sistemáticamente a todos los líderes en :

- El dominio del arte de la empatía y aceptación de los demás
- Ejercer el liderazgo tanto en forma vertical como horizontal.
- Motivación directiva para transmitir expectativas positivas.
- Comunicaciones.

- Manejo de conflictos.
- Filosofía personal para incorporar a su estilo de mando, objetivos de orden superior.

La piedra angular para desarrollar a la organización en los parámetros de excelencia, es la actitud que los líderes tengan hacia el trabajador, el infundir el compromiso y desarrollar la cooperación del mismo, lograr una actitud de "ir más allá": inspirando participación, creatividad e innovación, teniendo una mentalidad enfocada a lograr resultados de alta productividad y obtener la satisfacción de las necesidades humanas del grupo.

Es vital crear en los líderes, la necesidad de elevar a la organización hacia la excelencia y que asuman la total responsabilidad de lograrlo, creando la conciencia de que los resultados y eficiencia, son reflejo del estilo de dirección y la eficiencia del líder.

" El director superior se culpa a si mismo, el director mediocre culpa a los demás ". (27)

En esta primera fase de la estrategia, se tiene como objetivo principal manifestar claramente la posición de los directivos respecto a la calidad, visualizándola como el factor clave para iniciar el camino a la excelencia y estableciéndola como elemento básico en la nueva filosofía de la organización y para lograrlo, se deben llevar a caso las siguientes acciones:

Hablar con todo el nivel gerencial de la necesidad de mejorar la calidad, haciendo énfasis en la prevención de defectos.

La alta dirección de la organización, debe entender la neces-

(27) Op. cit. Cornejo y Rosado, p. 122

sidad de mejoramiento y tomar como norma de actuación la prevención de defectos y establecerla como política de calidad, reconociendo así que el MLC es una norma práctica de aumentar las utilidades.

Es importante que al establecer una política de calidad se tenga en cuenta lo siguiente :

- * Calidad significa cumplir con los requisitos.
- * No debe incluir números que indiquen niveles permisibles de error o incumplimiento.
- * No debe indicar ningún método para desviarse de la política.
- * La política debe ser divulgada para que todos la conozcan, la comprendan y crean en ella.

Al concluir esta primera fase, se obtendrán los siguientes resultados:

Ayudar a los directivos a reconocer que ellos deben comprometerse a participar personalmente en la estrategia, lo que promueve una percepción más realista de la calidad y asegura la cooperación de todos, siempre y cuando haya un progreso.

IV.2 ANALISIS DE LA ACTUAL FILOSOFIA Y POLITICA SEGUIDA

La calidad es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en políticas formales, se evitarán muchos problemas si se establece una política clara que abarque la calidad de todas las operaciones.

Todas las organizaciones poseen una filosofía, ésto es las pautas que orientan la actuación dentro de la misma y de ésta para con el medio, estos lineamientos no se encuentran en ningún manual o documento, simplemente están ahí, en el ambiente, en el espíritu de la organización.

No es fácil aceptar que la parte filosófica de la cultura, sea el detonador básico para promover la calidad, pero son estos valores los que le ofrecen al trabajador trascender en y con la organización, tal como lo han hecho las religiones a través de los siglos: Así que el primer paso, consiste en que la alta dirección revise su actual filosofía, la redefina y establezca los valores espirituales que deben marcar la pauta para todas las acciones que se desarrollen en la organización. El objetivo principal de esta fase es llevar a cabo un análisis profundo de la filosofía corporativa que permita conocer la realidad, es importante olvidar la teoría del "deber ser", instituido en los manuales y observar los hechos reales, sin subjetividades, apasionamientos o justificaciones.

Este análisis, debe contemplar las opiniones de :

- Un asesor externo.
- Clientes internos.
- Clientes finales.

Una vez instaurada la estrategia de MIC, deben realizarse anualmente auditorías para detectar situaciones a mejorar o problemas a resolver, manteniendo e incrementando así, la voluntad de siempre superar la situación presente.

El conocer la realidad prevaleciente, puede resultar doloroso para la alta dirección pero es necesario para saber donde se está y así planear el futuro deseado.

Las acciones a seguir para lograr el objetivo son:

El análisis de la actual filosofía, el cual puede iniciarse con cuestionamientos tales como :

- TIENE LA EMPRESA ALGUNAS CREENCIAS FUNDAMENTALES ? CUALES ?
- CONOCEN LOS MIEMBROS DE LA ORGANIZACION TALES PRINCIPIOS ?
- COMO INFLUYEN ESTOS PRINCIPIOS EN LAS OPERACIONES DIARIAS ?
- COMO SE COMUNICAN ESOS PRINCIPIOS EN LA ORGANIZACION ?

En base a estos cuestionamientos y a la reflexión sobre la opinión de los asesores y de los clientes, se podrá conformar y definir una filosofía corporativa, que abarque los siguientes campos :

- I.- EL PRODUCTO O SERVICIO.
- II.- LOS MERCADOS DE LA EMPRESA.
- III.- LA OPERACION INTERNA DE LA EMPRESA.
- IV.- EL FACTOR HUMANO.
- V.- IDEALES DE SERVICIO DE ORDEN SUPERIOR PARA CON LA SOCIEDAD.

La definición de la situación real de la organización en cada uno de estos campos será la piedra angular para definir objetivos de orden superior e integrar la filosofía corporativa, la cual debe redactarse de tal forma que pueda ser aplicada a las actividades de cualquier empleado y no sólo a la calidad de los productos de la organización. También debe fijar con toda

claridad los estándares de desempeño y debe cubrir todos los aspectos del sistema de calidad no sólo los de las partes con errores y lo más importante, debe ser corta y fácil de recordar, siguiendo estos lineamientos, podría definirse de la siguiente forma:

"La política de calidad de la compañía es hacer las cosas con exactitud de acuerdo a los requisitos nuestros o de nuestros clientes".

o bien :

" La organización ha de ofrecer a sus clientes, productos o servicios competitivos, libres de error, que satisfagan o excedan sus expectativas y con oportunidad"

Las grandes empresas han subsistido en el medio, sobre la base de sus ideales, de su cultura que contiene valores de orden superior en los cuales, los seres que están inmersos en estas organizaciones encuentran su realización y trascendencia.

Las empresas además de generar "utilidades" para sus miembros, debe trascender, generando cambios socioeconómicos que mejoren la prevaeciente situación, a través de atender a dos dimensiones fundamentales :

1.- SOCIAL

Toda organización, debe concientizarse de que subsiste y subsistirá en el grado de crecimiento y expansión que las demandas de satisfactores le exigen, además de la creación de fuentes de trabajo; De esta forma las organizaciones corresponden a la sociedad que le permitió lograr sus objetivos (a través del

consumo). Cuando esta labor social es comprendida íntegramente, se convierte en el mejor instrumento de cambio social tan necesario en la actualidad en México.

2.- PERSONAL

Con sus acciones, la alta dirección participará activamente en un cambio social positivo que repercuta en otros seres, tendrá la oportunidad de formar a sus trabajadores en el área técnica para que puedan incrementar su capacidad económica; En el campo humanístico, infundiéndoles valores morales que trascienden a su vida personal o familiar, modificando comportamientos que resultarán en ideales de orden superior, infundiendo la conciencia cívica de trabajar por los demás y por el país, iniciando así la gestación hacia una sociedad mejor.

Estas actitudes repercuten directamente en el producto que la empresa genera, ya que se hace cuidadosamente la parte que le corresponde a cada miembro.

La labor histórica, no se debe limitar a generar riqueza económica sino también humana, ofreciendo mayores opciones para la realización de otros seres.

Sólo comprendiendo estos ideales de orden superior, se pueden definir los objetivos propios.

Matsushita Electric Company los define así :

" Admitir nuestras responsabilidades como industriales, fomentar el progreso, promover el bienestar general de la población y dedicarnos al desarrollo de la cultura en el mundo ", no es sino un principio de valor superior para una empresa de excelencia." (28)

(28) Cornejo y Rosado, Op. cit., p. 136

Cuando una empresa logra que se asimilen profundamente los valores de la honradez, la armonía, la cooperación, la cortesía, la humildad, la gratitud y los de luchar por mejorar, así como el de que la industria está al servicio de la nación, se obtendrá mucha dedicación y cariño en la elaboración de los productos o la prestación de servicios ya que éstos sirven a una labor social.

No basta con poner por escrito y en todas partes los objetivos de orden superior, lo que realmente importa para su trascendencia y que rijan el comportamiento de cada miembro de la organización es la congruencia de éstos con las actitudes de la alta dirección, por lo que debe basarse en las siguientes dimensiones :

- 1) Identificar los objetivos de orden superior que regirán en la empresa.
- 2) Ser congruente y fiel a estos principios para hacerlos efectivos.

Todo objetivo de orden superior, represente la filosofía empresarial, misma que debe inculcarse en cada colaborador para lograr una fe inquebrantable y orgullo de pertenecer a la organización y para que estos objetivos sean eficaces deben ser :

- Significativos.
- Duraderos.
- Realizables.

Y pueden ser clasificados de la siguiente forma :

- 1) La organización como entidad.

Haciendo énfasis en la organización como la entidad en que se vive y con la que hay identificación y orgullo.

- 2) Los mercados de la organización

Resaltando el valor de los productos para con la humanidad (Calidad, Puntualidad, Buen Servicio, Atención a las necesidades

del consumidor.)

3) Las operaciones internas.

Fijando la atención en aspectos como el rendimiento, la productividad, los costos, la innovación la habilidad para solucionar problemas y satisfacer al cliente.

4) Los empleados de la organización.

Atendiendo las necesidades de los grupos de la organización en cuanto a educación y formación, así como en oportunidades e incentivos, no sólo para beneficio de la misma, sino como contribución al progreso personal del colaborador durante su vida.

Toda organización para perdurar y ser exitosa debe poseer un sólido conjunto de creencias que sirvan de premisa a toda su política y acciones y una invariable adhesión a las mismas.

Por otra parte, deben estar a la altura de los desafíos que le plantea el cambiante medio y estar preparada para cambiar en todo lo que sea preciso a lo largo de su historia, exceptuando sus creencias básicas, esto quiere decir que el éxito se logra no sólo con recursos técnicos, estructuras organizativas, la innovación o el sentido de la oportunidad, sino con la firmeza con que las personas que integran la organización, tengan fé en los conceptos básicos de la filosofía y espíritu que la organización mantiene en su cultura y en todos sus niveles, respaldándola con acciones.

El siguiente, puede ser un ejemplo del contenido de una filosofía de excelencia.

"FILOSOFIA

I "Nuestro objetivo es la satisfacción total de las necesidades y preferencias de nuestros clientes".

- II "Estar alerta y emprender la acción, asegurará el éxito".
- III "Con Calidad Total se logran clientes de por vida".
- IV "Dando valor agregado a nuestros servicios se logra la excelencia".
- V "Para la empresa su gente es su mayor riqueza".
- VI "El logro de los objetivos se basa en el desarrollo del potencial del individuo, gestando un liderazgo transformador".
- VII "Generando prosperidad, paz y felicidad, se cumplirá la misión histórica empresarial." (29)

Una vez que los objetivos de orden superior han sido determinados en forma clara y precisa, se podrán desarrollar los elementos que conforman la organización, los cuales girarán en torno a los objetivos de orden superior.

Los trabajadores no son sólo una nueva fuerza generadora de riqueza económica, sino también de valores espirituales, así, con la visión y los valores de orden superior, el hombre está dispuesto a dar más de lo que le pagan.

El fenómeno de la incongruencia es el que marca la pauta del éxito o fracaso de una nueva filosofía, ya que el subordinado no seguirá estos principios si detecta que su superior no los cumple o que los traiciona.

(29) Cornejo y Rosado, Op. cit. p. 143 a 147

IV.3

FORMACION DE UN EQUIPO DE MEJORAMIENTO INTEGRAL DE CALIDAD

El objetivo de formar un equipo de mejoramiento integral de calidad es integrar un equipo de alta dirección comprometido para llevar a cabo la estrategia MIC, desarrollar sus directrices, establecer los módulos educacionales necesarios, medir su progreso y ayudar a su implementación, para lo cual se deben llevar a cabo las siguientes acciones:

- 1.- "El director general debe reunir a todo el cuadro de alta dirección y a los líderes sindicales para discutir el perfil de la calidad en la organización y definir las acciones a seguir." (30)
- 2.- Reunir a los representantes de cada departamento para formar el equipo MIC. Deberán ser personas que puedan hablar a nombre del departamento para comprometer a esa operación a tomar medidas.
- 3.- Orientar a los miembros del equipo acerca del contenido y propósito de la estrategia.

El equipo MIC requiere de trabajo de tiempo parcial para los miembros del equipo excepto para el presidente, quien debe involucrarse de manera más profunda, ser un miembro maduro de la gerencia, que comprenda la necesidad de mejorar y prevenir defectos y tener la confianza y apoyo de la dirección general, por lo que su elección es un paso importante.

Las responsabilidades de los miembros del equipo MIC son:

- 1) Diseñar todo el proceso de MIC.

(30) Harrington, H. J., Op. cit., p. 33

- 2) Concientización de los administradores.
- 3) Concientización a todos los empleados.
- 4) Establecer y actualizar el proceso educativo para el MIC.
- 5) Revisar el plan estratégico anual de mejoramiento de cada función.
- 6) Desarrollar e implantar planes de reconocimiento y premiación.
- 7) Desarrollar una estrategia para el establecimiento de un sistema de inventarios Justo a Tiempo.
- 8) Representar a su departamento en el equipo.
- 9) Representar al equipo en su departamento.
- 10) Hacer que las decisiones del equipo se ejecuten en su departamento.
- 11) Contribuir creativamente a la implantación de la actividad de MIC.
- 12) Ir ajustando el proceso para que se adapte a las cambiantes necesidades de la organización.

4.- Llevar a cabo una confrontación que brinde buenos resultados para lo cual existe un diseño que cuenta con los siguientes componentes:

A) ESTABLECIMIENTO DEL CLIMA

El director general deberá comunicar a todo el grupo gerencial de los objetivos de la confrontación, así como su interés por la libre discusión; será de ayuda el brindar información general acerca del motivo de la confrontación, antecedentes, metas y expectativas.

B) RECOPIACION DE INFORMACION

En esta fase se dividirá al grupo en pequeñas unidades, pidiéndole a cada una que genere ideas acerca de lo que, como miembro de la organización los motiva o desmotiva, que fallas en

cuanto a políticas y procedimientos consideran que pueden ser mejoradas, así como lo que pueden hacer para que la organización sea más efectiva. Aquí se compartirán sentimientos y actitudes al mismo tiempo que se identifican problemas y su importancia.

C) EXPOSICION DE LA INFORMACION

Un miembro de cada unidad escribirá la información de su grupo.

El líder del grupo de confrontación sugerirá algunas categorías para clasificar los tópicos establecidos.

D) ESTABLECIMIENTO DE ACTIVIDADES Y PLANEACION DE LA ACCION A SEGUIR

Se revisarán las categorías obtenidas y se establecerán prioridades que serán analizadas por cada área funcional y sus integrantes llevando a cabo las siguientes tareas:

- * Discutir los problemas que afecten a su área. Decidir las prioridades y las primeras acciones efectivas para las cuales el grupo estará preparado para comprometerse.
- * Identificar los problemas a los cuales la alta gerencia deberá poner atención.
- * Decidir cómo comunicar los resultados de la sesión a sus subordinados.

E) PLANEACION DE LA ACCION DE LA ORGANIZACION

La alta dirección se reunirá en una sesión general en la que:

- * Cada unidad funcional reporta sus compromisos y planes a todo el grupo.
- * Cada unidad reporta y enlista los puntos que sus miembros creen que la alta dirección debe considerar y darles prioridad.
- * El líder adquiere el compromiso de poner acción donde se necesita.
- * Cada unidad comparte brevemente sus planes para comunicar sus resultados en la sesión de confrontación a sus subordinados.

F) REVISION DEL PROGRESO

Se llevará a cabo el seguimiento con todo el grupo de la alta dirección cuatro o seis semanas después.

Aunque el equipo asuma la responsabilidad de crear y dirigir el proceso, se debe hacer hincapié en que la responsabilidad recae en los departamentos individuales para desarrollar sus programas y ejecutarlos.

El equipo debe desarrollar su plan de implantación y presentarlo a la alta dirección para su aprobación y apoyo.

El éxito del proceso se logrará en la medida en que cada paso sea cumplido en la fecha señalada y en las evaluaciones periódicas que del mismo se hagan.

La celebración ininterrumpida de las sesiones del equipo de MIC, será la muestra de la importancia y prioridad que los altos directivos otorgan al proceso.

IV.4 COMPROMISO DE TODO EL NIVEL GERENCIAL

Una vez que ha sido definida la nueva filosofía y se ha integrado el equipo de mejoramiento integral de calidad, se debe lograr la aceptación y compromiso de todos los líderes de la organización, reafirmando cada año y recordando sus principios diariamente para que se encuentre inmersa en toda la organización.

El convencer a todos los líderes, es básico, ya que sólo contando con su aceptación y ánimo, se logrará una implementación real, para esto, es necesario divulgar y mostrar el alcance de cada principio, estimulando así la difusión de los mismos y asegurando la instauración de una cultura de excelencia, poniendo manos a la obra de inmediato.

Los objetivos de esta fase son:

- 1.- Proveer un método para acrecentar la preocupación personal que sienten todos los integrantes de la organización por cumplir con los requisitos del producto o servicio y la reputación de calidad de la compañía.
- 2.- Proveer un muestreo de los problemas actuales y potenciales por no cumplir con las especificaciones, que permita evaluar objetivamente y tomar acciones correctivas, así como definir los elementos del costo de calidad y explicar su uso como herramienta gerencial.

Las acciones que deben tomarse para lograrlo son:

La primera reunión del equipo de MIC, debe ser una sesión en la cual los miembros habrán de empezar a familiarizarse y profun-

dizar en el concepto MIC y podrán debatir abiertamente los problemas de calidad de la organización. Esta reunión es importante ya que servirá para la profunda comprensión de la necesidad del MIC y para el establecimiento inicial de la estrategia a seguir, para lo cual se podría seguir la siguiente secuencia :

- 1.- APERTURA
Por qué mejorar ?
Situación competitiva
Tendencias mundiales de la calidad
Revisión del proceso de Mejoramiento
- 2.- ANALISIS DEL CAMPO DE FUERZAS QUE IMPIDE A LA ORGANIZACION SER TODO LO BUENO QUE PODRIA SER.
- 3.- ASIGNACION A LOS GRUPOS PARA DESARROLLAR PLANES DE ACCION A FIN DE ELIMINAR EL CAMPO DE FUERZAS.
- 4.- PRESENTACION Y DEBATE DE LAS RECOMENDACIONES DE LOS GRUPOS.
- 5.- ANALISIS DE LAS TECNICAS Y HERRAMIENTAS PARA EL MIC.
- 6.- ESTUDIO DE UN CASO ESPECIFICO PARA FORMULAR RECOMENDACIONES Y PLANES DE ACCION A SEGUIR. (por grupos)
- 7.- PRESENTACION Y DEBATE DE LAS RECOMENDACIONES.
- 8.- DESARROLLO DE UN PLAN DE ACCION PARA LOS PROXIMOS TRES MESES.
Definición de los objetivos
Establecimiento de la estrategia a seguir
Selección de los métodos a emplear para lograrla
Definición de los responsables de cada plan y de las mediciones que habrán de emplearse.
- 9.- OBTENER EL COMPROMISO DEL EQUIPO

Es necesario determinar el estado de la calidad en toda la organización, se deben establecer mediciones de la calidad para cada área de actividades donde éstas no existan y revisarlas donde sí existan.

Los supervisores, desde el presidente del consejo hacia abajo, son la clave para alcanzar las metas de mejoramiento. El supervisor le transmite a cada empleado sus actitudes y están-

dares de desempeño, por lo tanto, el supervisor es a quien se debe considerar antes que a nadie cuando se esta diseñando el programa.

El estado de la calidad es registrado para mostrar donde es posible el mejoramiento, donde es necesaria la acción correctiva y para documentar mejoras reales.

Uno de los puntos esenciales y más objetivos que lograrán la convicción de la necesidad del cambio es el costo de la calidad.

Se deben hacer estimaciones iniciales con cifras lo más exactas que sea posible, acción que debe ser llevada a cabo por el contralor, a quien debe informársele acerca de los elementos que constituyen el costo de calidad, el cual no es una medida del desempeño, es un indicador de donde será rentable una acción correctiva para la organización.

A mayor costo, más acciones correctivas necesitarán llevarse a cabo, lo cual se determinará a partir de la evaluación que se haga del mismo..

"COSTO DE LA CALIDAD"

En las organizaciones, todas las cosas son medidas, evaluadas con calma y resueltas, todas excepto la calidad.

Porqué no se reporta en números esa actividad o parte de la organización?, Porqué se deja pendiente en el aire?, Porqué no hay un reporte de calidad?.

La calidad siempre ha adolecido de la falta de un método de medición que ayude a determinar la necesidad de tomar medidas correctivas.

Reducir el costo de calidad es una oportunidad para incre-

mentar las utilidades sin elevar las ventas, comprar equipo nuevo o contratar personal nuevo.

Una organización prudente se asegura de que sus productos y servicios sean entregados al cliente por un sistema directivo que no tolere las correcciones, reparaciones, desperdicios o cualquier tipo de incumplimiento con los requisitos establecidos.

Estos son problemas costosos, no sólo deben ser detectados y resueltos lo más pronto posible, sino que debe prevenirse su incurrancia por completo.

Para eliminar esos costos y probar que la calidad reditua la inversión, se debe implementar al máximo un sistema de dirección por calidad. De esta manera se podrá convertir lo que a veces se llama un mal necesario, en un centro de utilidades.

La única finalidad que tiene la determinación del costo de calidad es enfocar la atención de todo el personal, y en especial de la alta dirección, sobre este elemento tan importante que es el catalizador que hace que el equipo MIC tome completa conciencia de lo que está sucediendo y saca de lo abstracto a la calidad y lo enfoca como dinero constante y sonante. De pronto el potencial para avanzar está ahí. De repente es en realidad un verdadero generador de utilidades en lugar de una idea negativa, algo que permite la identificación y evaluación de la inversión para prevenir errores y por otra parte revela los problemas y obstáculos que le impiden a una organización alcanzar un nivel satisfactorio de ejecución y competencia.

El costo de calidad se integra a partir de tres tipos de costos :

- A) Costos de Satisfacción.
- B) Costos de no Satisfacción.
- C) Costos de Oportunidades Perdidas.

COSTOS DE SATISFACCION

Estos representan la inversión deliberada que una organización hace para prevenir y corregir errores por lo que el enfoque básico es la prevención y la inspección.

La inspección se refiere a la inversión que se efectúa en momentos específicos determinados por la empresa.

La prevención es el punto clave, básico y fundamental para lograr la calidad, por lo que es imprescindible dedicar el tiempo que sea necesario para definir claramente y con precisión, los productos o servicios, los procesos de trabajo y los recursos necesarios para lograr la calidad.

COSTOS DE NO SATISFACCION

Estos costos, incluyen una serie de factores que a veces son difíciles de evaluar, pero que si una organización no identifica, puede ver limitada o aun perder la oportunidad de tomar las acciones correctivas necesarias para mejorar la calidad de sus productos.

Los costos de no satisfacción provienen de fallas internas o externas y/o de no cumplir con los requerimientos de los clientes; estos costos están constituidos por:

- A) Todo lo que implica hacer nuevamente un trabajo.
- D) Desperdicios.
- C) Cobertura de garantías.
- D) Manejo de quejas.
- E) Mano de obra de inspección y prueba.
- F) Servicio correctivo.
- G) Auditoría.
- H) Otros costos por errores (cambios de ingeniería, modificaciones en órdenes de compra, etc.).

COSTOS DE OPORTUNIDADES PERDIDAS

Este tipo de costos, son el reflejo de las cancelaciones, pérdida de mercado e insatisfacción de los clientes, aspecto potencialmente dañino, ya que un cliente satisfecho posiblemente recomiende el producto o inclusive a la organización misma con su mejor amigo, pero un cliente que no recibe un producto o servicio que satisfaga sus requerimientos, lo comentará con mucha gente y mermará seriamente la imagen de la organización.

Al formalizar el sistema de medición de la organización, se asegurarán mediciones apropiadas y se fortalecerán las funciones de inspección y prueba. Hacer que las operaciones de papeleo y servicio se involucren, prepara el campo para la prevención efectiva de defectos en donde sea importante. Exponer los resultados de la medición en gráficas visibles, sienta las bases para un proceso completo de MIC.

En esta etapa, se comunicará a los empleados las mediciones de lo que cuesta no tener calidad, dando evidencias visibles de la preocupación por el MIC.

La comunicación del compromiso de mejorar se hará en forma de cascada, ya que es más factible que los líderes de cada grupo de trabajo, convenzan al resto del equipo de la operación y esto se logrará a través de :

A) Realizar juntas regularmente entre la gerencia y los empleados, (Gerente - supervisor/ Supervisor - trabajador) para discutir problemas específicos de falta de calidad y tratar de resolverlos, estas reuniones deben ser llevadas a cabo con regularidad, cortas, positivas y concisas, cumpliendo con todo aquello que se prometa realizar.

B) Informar acerca del proceso de calidad a través de cartelones, boletines y eventos especiales. El propósito es reafirmar la sinceridad de la organización acerca de la calidad a través de la transmisión continua de este mensaje.

Hacer que el contralor determine el costo de la calidad elimina parcialidades en el cálculo, además de que se implementa un sistema para medir el desempeño de la dirección por calidad.

El beneficio real de la comunicación es que fomenta en supervisores y empleados el hábito de hablar positivamente acerca de la calidad, impulsa a modificar actitudes existentes hacia la misma.

IV.5 INTEGRACION DE LA NUEVA FILOSOFIA A LA CULTURA CORPORATIVA

La vía para implantar una cultura corporativa de excelencia, es el pasar del pensamiento a la acción, ésto es:

FILOSOFIA + ACCIONES = CULTURA CORPORATIVA

Lograr que todos los integrantes de la organización participen en el logro de los principios filosóficos, es el objetivo de esta fase, para lo cual, se hace necesario instaurar la estructura y los recursos adecuados para estimular a llevar a cabo cada uno de estos principios. Crear la cultura corporativa parte de la premisa de que es más fácil crear un buen hábito que erradicar una mala costumbre.

La supervisión moderna no se limita a detectar fallas, sino a asegurar logros y prevenir errores .

Cada valor deberá ser promovido, "vendido" a cada integrante de la organización, despertando su entusiasmo por lograrlo.

Para obtener los resultados de modificar o solidificar la filosofía de la organización, es de vital importancia el enlace que constituyen los puestos de liderazgo entre la alta dirección y los cuadros operativos y entre éstos mismos, por lo que su desarrollo debe basarse en los conceptos filosóficos de excelencia que se desean difundir, asegurando así la influencia positiva sobre el personal a su cargo y la continuidad y crecimiento de la organización.

El líder debe hacer que a través de los demás se logren las metas de calidad y productividad deseadas, a su vez las demás personas esperan satisfacer plenamente sus necesidades pero los

trabajadores sólo harán su trabajo con cuidado y gusto si son inspirados por su superior y no sólo ordenados, así, en la medida en que se invierta en el desarrollo de líderes, se logrará desarrollar y estimular al resto de los trabajadores y por consecuencia a la organización. Así las organizaciones que buscan alcanzar la excelencia, requieren líderes con un gran interés por las personas y por la producción al mismo tiempo. Un líder que manejará exitosamente el cambio manteniendo la cohesión y lealtad del grupo, tratando a las personas como tales y no sólo como un par de manos y organizandolas bien ya que al hacerlo así y despertar expectativas positivas, se obtendrán individuos dispuestos y superiores.

Este trato no sólo se transmite a través de la comunicación verbal sino también con hechos.

Las acciones que pueden tomarse para lograrlo, están basadas en el llamado efecto pígalión ha sido constantemente utilizado en México, pero con expectativas negativas, lo que ha estandarizado al trabajador como flojo y apático, creando la idea que de ninguna forma el país saldrá adelante por lo que es vital empezar a crear expectativas positivas hacia la calidad y la productividad situación muy ardua pero necesaria para lo cual se requiere de:

- A) Dirigentes convencidos de la factibilidad del cambio y, que confíen en la potencialidad humana para lograr metas.
- B) Investigación de las potencialidades de la gente para identificar áreas de desarrollo.
- C) Concientización de las personas para lograr su colaboración en su propio desarrollo, estimulando su participación.
- D) Desarrollo e implementación formal de un programa de entrenamiento para poder evaluar el grado de avance.

E) Paciencia y positivismo, que son los ingredientes básicos para lograr los resultados deseados

Existen algunas tácticas útiles para poder obtener los resultados deseados en esta fase de la estrategia general, y estos son:

A) DESCUBRIMIENTO DE PROBLEMAS

Descubrir los problemas es un mecanismo natural, mediante el cual las personas que participan en el cambio se reúnen para identificar y aclarar todos los aspectos del problema. Esto permite que los participantes cambien de opinión sin tener que expresarlo, y permite también que las personas se escuchen entre sí sin tener que filtrar lo que escuchan a través de sus prejuicios. Se supone que el mismo problema de aclarar un asunto, en vez de resolverlo o emprender alguna acción, es poco amenazador y alienta el compromiso.

Deben observarse algunas reglas importantes para llevar a cabo esta estrategia; todas están dirigidas a limitar el sentimiento de riesgo entre los participantes.

- 1.- Debe ser limitado a identificar el problema. No se permite emprender ninguna acción.
- 2.- Debe tener un mínimo de estructura, ya que todos deben estar dispuestos a limitar su papel a la aclaración, intercambiando ideas libremente.
- 3.- Debe tener un mínimo de declaraciones públicas, es decir no es necesario levantar actas ni hacer manifestación alguna del consenso.
- 4.- Debe ser temporal es decir identificar un problema específico.

B) INTERVENCIÓN EDUCATIVA

La intervención educativa, al igual que la estrategia anterior, esta diseñada para descongelar las actitudes, es decir ser

esta estrategia, se pretende que todos los participantes, independientemente de su nivel dentro de la organización, se ubiquen en la misma posición para aprender.

Las actividades educativas para administrar el cambio organizacional pueden ayudar a la gente a comprender un problema de esta naturaleza y ofrecer el compromiso que se necesita.

C) MODELAJE DE COMPORTAMIENTO

Algunas veces sólo puede lograrse el compromiso si se considera necesario, o si los líderes "practican lo que predicán" al demostrar con claridad su propio compromiso hacia el cambio. Una forma de transmitir ese mensaje es que las personas que establecen las normas incorporen una actividad de cambio a su comportamiento personal. Logrando así, que los líderes proporcionen modelos de comportamiento para otros miembros de la organización, demostrando que "esta actividad de cambio tiene prioridad", y que es tan pertinente como todas las responsabilidades operativas.

D) CAMBIO EN EL SISTEMA DE RECOMPENSAS

Una poderosa manera de reforzar un cambio en las prioridades, es modificar el sistema de recompensas.

Con demasiada frecuencia, las organizaciones fomentan la resistencia al mantener un sistema de recompensas inconsistente con el nuevo estado de las cosas.

El sistema ideal de recompensas procura tener un equilibrio entre las recompensas otorgadas por lo que una persona sabe y por lo que hace.

El sistema de recompensas puede definirse al otorgar o negar

castigos o estímulos.

Al llevar a cabo estas acciones y generando expectativas positivas, las organizaciones y el país lograrán ser más productivos y alcanzar la excelencia, desvaneciéndose así, una idea que ha sido ampliamente difundida, ya a nivel de empresas y es que las relaciones "obrero - patronales" son siempre tensas y hasta inconciliables lo cual es absurdo y se puede demostrar logrando que los líderes sindicales apoyen y transmitan esta actitud a los trabajadores, la estrategia de MIC hacia la excelencia, convenciéndolos de que con su apoyo se tendrá éxito, lo que mantendrá y engrandecerá la fuente de trabajo, lo cual implica la satisfacción íntegra de las necesidades de quienes participan en la organización.

La calidad es algo que rara vez se encuentra definido y dirigido en políticas formales, se evitarán muchos problemas si se establece una política clara que abarque la calidad de todas las operaciones.

"La política de la organización es hacer las cosas con exactitud de acuerdo a los requerimientos de los clientes, ya sean internos o externos"

IV.6 ESTABLECIMIENTO DE UN PROGRAMA DE IMPLEMENTACION

El objetivo que se persigue al establecer un programa de implementación es el de examinar las diferentes actividades que deben ser realizadas en la preparación de la inauguración formal del programa de implementación.

Crear un evento que permita a todos los empleados darse cuenta, a través de una experiencia personal, que se ha generado un cambio, y que un evento como este puede realizarse con Cero Defectos. Para lograr este objetivo, se pueden seguir las siguientes acciones:

- 1) Seleccionar a algunos de los miembros del equipo MIC para investigar el concepto "CD" (Cero Defectos) y las formas de implementar el programa.
- 2) El gerente de calidad debe explicar claramente que "CD" no es un programa de motivación, su propósito es comunicar a todos los empleados el significado literal de las palabras "CERO DEFECTOS" y la noción de que todo mundo deberá hacer bien las cosas a la primera vez. Esto debe ser transmitido a cada miembro del equipo.
- 3) Los miembros seleccionados para la planeación del programa, deberán buscar formas de adaptar el mismo a la personalidad de la organización.
- 4) El equipo MIC deberá enumerar todos los pasos de acción que conduzcan al día "CD", con el objeto de hacer una presentación lo más significativa posible del concepto y su plan de acción al personal.

Estos pasos, puestos en un programa y asignados a miembros del equipo para su ejecución, darán la energía para lograr un compromiso general de la organización hacia "CD", debido a la relevancia de este paso, se debe asegurar que se llevé a cabo apropiadamente.

En la planeación de "CD", es importante lo siguiente:

- A) Explicar el concepto y el programa a los supervisores para que a su vez lo expliquen a sus subordinados.
- B) Determinar el material necesario y asegurar su preparación (Carteles, Cartas, Emblemas, Distintivos, etc.).
- C) Mencionar las funciones que serán realizadas.
- D) Examinar la política de reconocimiento y determinar qué tipo de reconocimientos se deberán usar para premiar el mejor desempeño. (Equipos, Individual y al Azar).
- E) Fijar la fecha y la hora, así como entrenar a los participantes.
- F) Identificar el programa de eliminación de las causas de error y planear su ejecución.

CD es, para todos los involucrados, la revelación de que se están embarcando en una nueva forma de vida corporativa. El trabajador bajo esta disciplina requiere compromisos personales y entrenamiento, por lo que es necesario que todos los miembros de la organización participen en una experiencia que los hará concientes de este cambio, y esta experiencia es el día CD.

El establecimiento del concepto CD como el estándar de desempeño de la organización, deberá hacerse en un día. Así todo el mundo lo entenderá de la misma manera. Los supervisores deberán explicar el programa a sus subordinados y efectuar algún cambio en su departamento para que todos puedan reconocer que es un día de "Actitud Nueva".

Las estrategias que se pueden seguir para lograr que las

actividades de esta fase cumplan con su cometido, son las siguientes:

A) ESTABLECIMIENTO DE UN MODELO

El modelo debe representar los criterios y pasos fundamentales en la planeación y ejecución del cambio.

B) INTERVENCIONES

Se establece contacto con profesionales especialistas en las áreas en las que se ha decidido cambiar inicialmente, para que brinden la asesoría para definir los criterios a seguir.

C) CAMBIO INDIVIDUAL

Este se puede llevar a cabo siguiendo algunos de los siguientes programas:

- * Entrenamiento de sensibilización. Consiste en someter a las personas que constituyen la organización a un laboratorio de grupos, con el fin de entrenarlos en el manejo de procesos sociales y de un mayor conocimiento de su conducta en grupo, así como de una mayor comprensión del comportamiento de los demás poniendo énfasis en la interacción humana.
- * Coaching. Es la asesoría directa de un consultor, en el desarrollo del trabajo en la rutina diaria respecto a los problemas reales según se presentan.
- * Establecimiento de objetivos. Tanto las personas como los grupos que constituyen la organización se plantean metas específicas a corto o largo plazo dentro de su trabajo.
- * Orientación y consejo. En este caso quien aconseja es el consultor, (cuando sea contratado), es quien ayuda a quienes acuden directamente a él, o cuando él lo considera necesario.
- * Entrenamiento. La enseñanza de algunos aspectos no dominados o

desconocidos por los miembros de la organización, se realizan con el fin de que éstos alcancen la máxima eficiencia en su trabajo y se adapten mejor a los nuevos programas de actividades.

D) ENTRENAMIENTO EN GRUPO Y CAMBIO ENTRE GRUPOS.

La dinámica de grupos, dirigida a la identificación con el cambio, se aplica tanto al desarrollo como a las relaciones intergrupales, a través de:

- * Planeación de vida. Cada grupo de la organización hace un plan de metas a corto y largo plazo con respecto a cada miembro y a la organización, comprometiéndose en su cumplimiento eficaz.

- * Laboratorio de interrelación. Es la dinámica de grupos aplicada al trabajo entre dos o más de éstos, con el fin de estudiar los procesos sociales e implantar los cambios necesarios.

- * Desarrollo de grupos. Son ejercicios sistematizados en los cuales se plantean problemas estructurados con la finalidad de realizar una investigación y un análisis de los diferentes procesos sociales del grupo, o bien, para el estudio de algún fenómeno en especial.

- * Simplificación del trabajo. Es decir que la labor pase de ser compleja a más sencilla sin que se pierda el significado del proceso, partiendo del análisis sistemático y racional del flujo de trabajo en sus diversas fases.

- * Laboratorio de Solución de Problemas. Se trata de entrenar a las personas para plantear problemas, analizar diferentes alternativas, organizarse, autodirigirse y razonar las posibles soluciones para poder tomar la decisión más adecuada.

- * Establecimiento de los objetivos del grupo. Aquí el análisis del comportamiento del grupo se enfoca desde el punto de vista de

la fijación de metas; que éstas se encuentren de acuerdo a las necesidades y posibilidades del mismo.

- * Entrenamiento. La enseñanza y el desarrollo de habilidades es una actividad que debe realizarse constantemente, buscando el aprendizaje óptimo de tareas específicas en la organización, relacionadas con el propio trabajo.

E) CAMBIO ESTRUCTURAL

Se refiere a los cambios semiestáticos de la organización, es decir, en los niveles jerárquicos, en los centros de autoridad, en las líneas formales de comunicación, etc.

- * Cambios en los flujos de trabajo. Los cambios en la organización también deben enfocarse en función de la tarea, es decir, en la cantidad y tipo de trabajo que realizan los individuos y en la coordinación de sus labores. Quizá la modificación en la cantidad y organización en las tareas sea un inicio para generar nuevas actitudes y crear disposición de los individuos hacia la realización de sus actividades.

- * Apreciación y evaluación. Una forma de medir y controlar la eficiencia en el trabajo en forma objetiva es dar retroalimentación a los miembros de la organización en cuanto a su desenvolvimiento adecuado o inadecuado en su labor.

- * Cambios en el sistema de premios y recompensas. Este programa se encamina a desarrollar la máxima potencialidad de los trabajadores, tratando de evitar un sistema competitivo y fomentar la colaboración.

- * Mejoramiento del trabajo. La idea de mejorar el trabajo es en cuanto a la calidad y la responsabilidad de la tarea de cada

quien, a menos que corresponda al concepto de mejoramiento basado en la cantidad.

* Establecer otros modelos organizacionales. Este cambio tiene por objeto facilitar el cumplimiento de las labores, así como simplificar los procesos de comunicación y delegación de autoridad. Estos se adaptan al flujo de la organización, y no viceversa. La finalidad es plantear la posibilidad de establecer nuevos y mejores modelos.

* Sistemas temporales: es el cambio del procedimiento del trabajo para evitar la monotonía; dichos sistemas y procedimientos se implantan por lapsos determinados, estableciendo su duración en forma específica de acuerdo con las metas y las circunstancias.

CERO DEFECTOS

"CD es un estándar de desempeño. Es el criterio del artesano sin importar su especialidad. No está limitado a los esfuerzos de producción; de hecho, algunos de los avances más grandes se logran en las áreas de servicio. El significado de CD es HACERLO BIEN DESDE LA PRIMERA VEZ. Eso significa concentrarse en prevenir defectos en vez de tan sólo encontrarlos y remediarlos.

La gente está condicionada a creer que el error es inevitable; por tanto no sólo acepta el error sino que lo anticipa. No nos molesta el cometer unos pocos errores en el trabajo, sea el que sea. Errar es humano. Todos tenemos nuestras propias normas de vida académica o en los negocios, nuestros propios puntos a partir de los cuales nos empiezan a molestar los errores. Es bueno sacar 10 en la escuela, pero puede estar bien pasar con 6.

Sin embargo, nosotros no mantenemos estas normas cuando se trata de nuestra vida personal. Si lo hiciéramos deberíamos esperar que, de cuando en cuando, se nos diera cambio de menos al cobrar nuestra quincena; podríamos esperar que las enfermeras del hospital tiraran al suelo a un porcentaje fijo de recién nacidos; deberíamos resignarnos a que periódicamente llegáramos por error a una casa que no es la nuestra. Nosotros, como individuos, no toleramos estas cosas. Vivimos con un doble estándar: uno para nosotros y otro para nuestro trabajo.

La mayoría de los errores humanos son causados por falta de atención, más bien que por falta de conocimientos. La falta de atención ocurre cuando suponemos que el error es inevitable. Si examinamos con cuidado esta situación y nos comprometemos a hacer un esfuerzo consciente y constante para desempeñar bien nuestras labores desde la primera vez, daremos un paso gigantesco hacia la eliminación de las correcciones, deshechos y reparaciones que incrementan los costos y limitan las oportunidades individuales.

El éxito es un viaje no un destino.

MANTENGAMOS LA MIRADA PUESTA EN CERO DEFECTOS" (31)

(31) D. Crosby, Philip, Op. cit., p. 184

Formar un comité para estudiar y preparar la implementación de "CD" asegura que las metas del mismo, reciban el apoyo e involucramiento de los líderes de la organización.

Instituir un "Día" del compromiso para adoptar "CD", proporciona el énfasis y un recuerdo que será muy duradero.

IV.7 IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA DE ADMINISTRACION POR OBJETIVOS

En esta fase de la estrategia, se deben convertir los problemas y compromisos en acciones, alentando a los individuos a que establezcan metas de mejoramiento para si mismos y sus grupos.

ADMINISTRACION POR OBJETIVOS (APO)

DEFINICION

La APO constituye un método administrativo por medio del cual se identifican las metas que debe alcanzar una organización en determinado período de tiempo; y, establece que para el logro de las mismas se asignen responsabilidades a cada uno de los miembros que integran una organización, mediante especificaciones de lo que se espera de cada uno de ellos y la medición de lo que realmente se realiza.

Es una forma de administración en la que resalta la participación del personal.

DESARROLLO DE LA TECNICA

La APO es un sistema destinado a hacer funcionar la forma organizativa de una corporación y a generar más vitalidad y dedicación personal de quienes integran la jerarquía.

Esta técnica se considera especialmente adecuada para los empleados profesionales y administrativos; ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y los profesionales, tales como :

- Medición del aporte personal.
- Definición de metas y trabajo coordinado.

- Definición de las áreas de responsabilidad.
- Obtención de los resultados deseados.
- Determinación del radio de control de cada administrador.
- Administración del potencial del progreso.

Cabe señalar que esta técnica también orienta sobre la asignación de aumentos de sueldos con los fondos disponibles y los que se deriven de la administración de calidad y permite una identificación del potencial del progreso.

INSTRUMENTACION DE LA TECNICA

En esencia, esta técnica comprende la realización de cinco etapas básicas, las cuales habrán de realizarse en forma consecutiva y cuidadosa :

ETAPA I ANALISIS DE PUESTOS

Implica la definición de los objetivos, funciones y responsabilidades básicas que conforma el puesto de cada uno de los individuos de la organización. Dicha acción es realizada por cada ejecutivo de la misma.

ETAPA II DETERMINACION DE OBJETIVOS

Consiste en la fijación y revisión de los objetivos generales que debe alcanzar la organización, así como la estrategia general que se seguirá para alcanzarlos.

La Dirección es la encargada de la determinación del objetivo general de la organización.

Una vez fijados los objetivos generales cada división departamental o área fijará sus objetivos particulares.

ETAPA III DIALOGO SOBRE OBJETIVOS

Una vez fijados los objetivos generales y particulares deberán ser presentados y comentados con el superior inmediato, a fin de ser aprobados, o bien, modificados de acuerdo a las metas generales de la organización y las contribuciones que se esperan del puesto.

ETAPA IV FIJACION DE LOS PUNTOS DE REVISION

Los puntos de revisión son las fechas en que se determina lograr los objetivos y pueden interpretarse como las metas intermedias que se deben alcanzar y revisar para verificar que se llegará correcta y oportunamente a la consecución del objetivo.

ETAPA V EVALUACION DE RESULTADOS

La evaluación de resultados de los objetivos fijados, se realizará periódicamente mediante una reunión entre cada ejecutivo y su superior, a fin de evaluar la labor realizada por cada persona.

Establecer un sistema de APD permitirá evaluar el desempeño en todos los niveles de la organización erradicando así evaluaciones subjetivas o actividades que no contribuyan a los resultados.

La APD se basa fundamentalmente en dos principios:

- I.- Los resultados como única medida de evaluación.
- II.- La participación para que los involucrados enriquezcan con su talento el logro de los objetivos.

La APD es el elemento catalizador que armoniza todos los

esfuerzos de los recursos humanos en las organizaciones de excelencia.

Para poder lograr efectivamente los objetivos del desarrollo de esta fase, se deben seguir las siguientes acciones:

Durante las reuniones con sus subordinados, cada supervisor requerirá que éstos, establezcan las metas que les gustaría alcanzar, todas habrán de ser específicas y cuantificables.

El establecimiento de metas es más efectivo cuando es realizado por el personal en vez de por el supervisor, sin embargo, este deberá tener alguna idea de lo que quiere antes de hablar con su gente.

Es importante no dejar que la gente se conforme con metas sencillas.

Esta fase ayuda a la gente a aprender a pensar en términos de lograr metas y realizar tareas específicas en equipo.

La instrumentación de esta técnica en forma adecuada puede generar los siguientes resultados en la empresa :

- La APO es especialmente adecuada para los empleados profesionales, administrativos de todos los niveles, permitiendo que su trabajo sea mucho más rico e incrementa la motivación.
- La APO ayuda a superar muchos de los problemas crónicos que plantea el control de los administradores y profesionales.
- Le permite a la persona conocer exactamente que es lo que se espera de ellas.
- Les permite mayor libertad de acción. El jefe se vuelve más jefe es decir, decide mas. Es a él a quien se va a exigir que obtenga resultados.
- Los logros quedan registrados de manera objetiva.
- Permite demostrar objetivamente por que no se logran las metas, además del análisis dentro del proceso de acción correctiva de los obstáculos que están repercutiendo en la calidad y la productividad.

- Permite concentrarse en áreas concretas.
- Todo jefe de nivel inferior, tiene constantemente una idea de cuál es su situación frente al trabajo y ante la organización.
- Permite a todo jefe dar sus puntos de vista en contra de las metas respecto a las metas que pretenden señalarse.
- Lo más importante es que las metas no se imponen, sino que todos participan en su elaboración y consecuentemente se comprometen.

La adecuada implementación de APD convierte a todo supervisor en un asesor de calidad con actitud de no encontrar errores, sino de buscar y asegurar que las cosas salgan bien, por lo que la APD auxilia en la medición permanente de los avances logrados y son los resultados la medida básica para evaluar el desempeño de cada miembro de la organización, logrando así el desarrollo y crecimiento de la gente, así como una alta motivación por su participación.

IV.8 DESARROLLO DE UN PROGRAMA DE ENTRENAMIENTO

El vehiculo más corriente para producir un cambio es el entrenamiento. El medio ambiente y el apoyo que éste ofrece, es lo que determina en gran parte el éxito o fracaso de cualquier programa, así que la efectividad del entrenamiento está dada por la experiencia que se obtenga y se desarrolle después del programa, es decir el apoyo que se proporcione durante el cambio, por consiguiente, la implementación de cualquier cambio requiere no sólo de planeación y un proceso eficiente de educación sino también de seguimiento y refuerzo durante el tiempo suficiente para que se vuelva una parte aceptada de la forma en que se hacen las cosas.

Entrenar es el proceso por medio del cual se permite obrar a otros, edificar sus propias energías, es contar con otras personas a fin de valernos de sus actividades y competencias a la vez que se les da la libertad y el tiempo suficiente para que den su ayuda.

Entrenar exige interesarse a tal grado en la gente como para tomarse el tiempo de construir una relación personal y esto se logra con la presencia física en la línea, junto con la gente.

EL ENTRENAMIENTO SE COMPONE DE ACTOS Y NO DE PALABRAS.

El propósito de esta fase, es el de proveer un método sistemático para resolver de una vez por todas los problemas identificados.

Es importante en esta fase, hechar a andar el programa de entrenamiento para todo el personal, un programa que contenga las técnicas y las herramientas básicas necesarias para que se puedan

atacar los problemas en base a datos reales y no en corazonadas o en opiniones subjetivas, lo cual ayudará a localizar las deficiencias más importantes o de mayor reincidencia, lo que determinará las prioridades de solución y así se desarrollarán productos o servicios de calidad, para lo cual es indispensable la participación total y abierta de todos los miembros de la organización, otorgando a cada uno la función de autocontrol.

En la medida que la gente se anima a hablar de sus problemas, salen a relucir oportunidades para remediarlos, incluyendo no sólo los defectos encontrados por inspección auditoria o autoevaluación, sino también problemas menos obvios que requieren atención.

Estos problemas deben ser llevados a las juntas de supervisión en cada nivel. Aquellos que no pueden ser resueltos, serán pasados al siguiente nivel de supervisión para su revisión y solución.

En cada nivel en que sean revisados los problemas debe especificarse quién, cuándo y cómo deben ser resueltos, tomando como base la solución, en primera instancia de los problemas más grandes e importantes.

La actitud de prevenir defectos proporciona el incentivo para solucionar un problema en forma definitiva.

• PROCESO DE ENTRENAMIENTO •

- El entrenamiento se llevará a cabo en "Grupos de Calidad" y será implementado en forma descendente ("En Cascada") desde el nivel superior de la organización.
- Cada líder participará dos veces en la actividad de entre-

namiento primero como miembro del "Grupo de Calidad" de su propio gerente o superior y segundo, como líder de su propio grupo.

- Todos los líderes adquirirán el conocimiento, habilidades y procesos y los utilizarán como miembros del "Grupo de Calidad" de su propio superior. Posteriormente los transmitirán en la conducción del entrenamiento de su "Grupo de Calidad" y verificarán su consiguiente aplicación en el ambiente de trabajo.
- Todos los líderes deben aprender, utilizar entrenar e inspeccionar los procesos fundamentales de "Calidad, base de la Excelencia".

El programa de entrenamiento deberá cubrir 3 puntos principalmente:

- Introducción al Grupo de Calidad
- Proceso de solución de problemas
- Técnicas y herramientas

INTRODUCCION AL GRUPO DE CALIDAD

Los grupos de calidad sólo se dan y generan resultados positivos en una organización con una cultura de excelencia

Es el mejor sistema para lograr la participación y colaboración de todos los miembros de la organización.

Los grupos de calidad son grupos de personas de una misma área que se reúnen voluntariamente y con regularidad para resolver problemas de calidad que atañen a sus áreas, contribuyendo así a elevar los niveles de productividad y añadiendo a su labor un alto grado de satisfacción y realización personal

Los grupos de calidad deben constituirse como una forma de vida en la organización que produzca autorrealización y felicidad en el individuo a través del trabajo mismo.

Los grupos de calidad tienen o deben tener los siguientes objetivos:

- A) Mejorar los niveles de efectividad a través del involucramiento del personal de la organización en la solución de problemas.
- B) Desarrollar la capacidad y el potencial humano para que genere un alto grado de satisfacción y realización personal en el trabajo.
- C) Fortalecer el respeto humano, creando un ambiente de trabajo digno y adecuado.

La filosofía bajo la cual trabajan los grupos de calidad, esta basada en dos supuestos básicos.

- I) Todas las personas se interesan en su trabajo cuando son involucradas en la toma de decisiones de su propio trabajo.
- II) Quien mejor conoce el trabajo es quien lo realiza y por tanto es quien lo puede optimizar.

Con la instauración de grupos de calidad, se estimulará a los empleados a participar, motivando su creatividad y aceptando el desafío de mejorar la calidad, a lograr la excelencia, asumiendo la responsabilidad total de su trabajo; hay menos resistencia al cambio ya que el trabajador mismo ha ayudado a iniciarlo.

BENEFICIOS DE LOS GRUPOS DE CALIDAD

- * Mejoran la calidad y la productividad
- * Reducen los conflictos
- * Mejoran la comunicación interpersonal e interdepartamental
- * Aumentan la satisfacción en el trabajo
- * El aprender habilidades para resolver problemas produce un trabajo mas inteligente
- * Aumentan la moral y espíritu de equipo
- * Los trabajadores sienten más interés y orgullo por su trabajo
- * Los grupos de calidad producen reacciones en cadena de aprendi-

zaje y solución y prevención de problemas

El implementar grupos de calidad no es algo que se de espontáneamente requiere de una adecuada planeación y establecimiento de procedimientos, desde luego del total apoyo de la alta dirección y de la creación de la estructura necesaria para que el programa tenga éxito.

La jerarquía administrativa que existe en la implantación de un sistema de trabajo en base a grupos de calidad esta constituida por:

I. LA ADMINISTRACION

Esta es la instancia necesaria para que el sistema tenga éxito, ya que una vez que éste nivel, este convencido de los beneficios del sistema, estará preparada para proporcionar el apoyo que los grupos de calidad requieren.

II. COMITE COORDINADOR

Este comité, está formado por un grupo de directivos de la organización que estan involucrados directamente y en un nivel corporativo, en las actividades de los grupos de calidad teniendo las siguientes funciones básicas:

- A) Establecer los objetivos del programa
- R) Establecer guías operacionales
- C) Establecer controles para las actividades de los grupos de calidad

III. FACILITADOR

El facilitador es quien trabaja directa y estrechamente con los grupos de calidad apoyandoles y coordinandolos, cubriendo las siguientes funciones:

- A) Orientar al personal respecto al concepto de grupos de calidad
- B) Instruir y desarrollar a los líderes y miembros de los grupos de calidad.
- C) Controlar y medir resultados
- D) Mantener integrado al grupo de calidad
- E) Programar las presentaciones a la gerencia
- F) Dar publicidad y expandir el programa

IV. LIDER

El líder, es un miembro del Gpo. que se encargará de involucrar y desarrollar a su grupo para llevar a cabo las actividades teniendo como funciones :

- Responsabilidad de la operación del Grupo
- Trabajar mancomunadamente con el facilitador
- Participar en el entrenamiento de los miembros del grupo

V. MIEMBROS DEL GRUPO.

Es recomendable que los miembros pertenezcan a un mismo gpo. de trabajo, bajo las órdenes de un mismo supervisor, ya que todos, al realizar un mismo trabajo o perseguir los mismos objetivos, tienen el mismo conocimiento de los problemas del área.

Es importante señalar que la participación, como líder o como miembro en un determinado grupos de calidad no significa que sólo se participa en ese, ya que para su implementación en toda la organización cada persona participa en dos grupos diferentes a excepción del Director General y de los miembros de la organización que no tengan subordinados esto quiere decir que todos los demás miembros participarán en dos grupos diferentes, primero como miembros y después como líderes, en función de los niveles jerárquicos de la organización.

PROCESO DE SOLUCION DE PROBLEMAS

Después de haber obtenido la colaboración de todos los miembros de la organización en todos los niveles, para la implementación de un estilo de trabajo basado en los grupos de calidad, se dará la capacitación necesaria en una de las técnicas básicas e indispensables. "EL PROCESO DE RESOLUCION DE PROBLEMAS", el cual cuenta con seis etapas básicas.

- I. Identificación y selección del problema
- II. Análisis del problema

- III. Generación de soluciones potenciales
- IV. Selección y planificación de la solución
- V. Implementación de una solución
- VI. Evaluación de la solución.

I IDENTIFICACION Y SELECCION DEL PROBLEMA

Este primer paso, es el más importante, si se lleva a cabo correctamente brindará la dirección adecuada para que el grupo se concentre en las verdaderas causas del problema y así desarrollar e implementar soluciones concretas al problema, observando las siguientes actividades :

a) Identificar un problema general

Una manera de pensar en la resolución de problemas, es establecer que comienza con la conciencia de que algo no esta bien; que hay una discrepancia entre lo que es y lo que debe ser. Esta es la manera en la que se describe un problema.

b) Dividir el problema en otros más pequeños

Debido a que, al identificar un problema demasiado general o poco definido, no es posible su resolución en forma adecuada, se deben clasificar esos problemas generales en problemas más pequeños y manejables, es decir que resulten más fáciles de analizar y resolver y para lograr esto, se recomienda la utilización de la tormenta de ideas para la identificación del mayor número posible de elementos que permita una mejor apreciación de los alcances y parámetros del problema.

c) Revisión, Combinación y Evaluación

Una vez concluida la sesión de tormenta de ideas, se debe estar seguro de que los participantes entiendan cada una de las ideas de la lista, y una vez hecho esto, se debe decidir, a través del consenso, cual o cuales problemas específicos deben

empezar a resolverse.

d) Clarificar y enunciar el problema

Una vez determinado el problema a resolver y establecido su enunciado, se procede a evaluar una serie de factores para conocer las facilidades y las limitaciones que se tienen para su resolución, entre los cuales se pueden considerar los siguientes:

- | | |
|---------------|---|
| * Control | El grado en el que se controla el problema y se puede controlar su solución. |
| * Importancia | La seriedad o urgencia del problema |
| * Dificultad | Un juicio sobre la relativa dificultad, o facilidad de trabajar en el problema hasta lograr una solución. |
| * Tiempo | Un juicio sobre el tiempo relativo que llevará resolver el problema. |
| * ROI | El resultado económico aproximado esperado de la resolución del problema. |
| * Recursos | El grado en el cual los recursos necesarios para resolver el problema están al alcance del equipo. |

II ANALISIS DEL PROBLEMA

Una vez que el grupo ha seleccionado el problema, se debe realizar un análisis detallado del mismo antes de tratar de encontrar una solución, para lo cual se pueden utilizar los siguientes instrumentos para recopilar, visualizar y analizar la información:

HOJAS DE CONTROL

Son utilizadas para determinar la frecuencia de un hecho en un determinado periodo de tiempo. La información puede recopilarse a medida que suceden los hechos o para situaciones que ya han ocurrido.

EXHIBICION GRAFICA DE LA INFORMACION

Una vez que se ha recopilado suficiente información, es útil presentarla en forma visual. El dedicar tiempo a la presentación de información de esta manera, a menudo hace que las tendencias, secuencias y comparaciones sean más evidentes y comprensibles. Los instrumentos más utilizados para este fin son:

- Gráficos de tiempo
- Gráficos de barras
- Diagramas circulares

ANALISIS DE PARETO

Es una técnica que separa los problemas importantes de los triviales, tiene por objeto señalar desigualdades.

Está dirigido a ordenar la importancia relativa de la información, colocándola cuantitativamente de mayor a menor.

Sirve para orientar la atención de manera sistemática hacia los problemas, indicando cuales son los mayores y ayudando a establecer prioridades.

FLUJOGRAMAS

Es una herramienta analítica gráfica que despliega una secuencia de hechos y que indica cambios que podrían efectuarse. Es muy útil cuando un procedimiento o proceso debe ser analizado paso por paso.

El flujograma facilita la visualización de sistemas y procedimientos simples y complejos

DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO

El diagrama de causa y efecto (Espina de Pescado) es una técnica ampliamente utilizada. Su aplicación consiste en construir un diagrama semejante al esqueleto de un pescado para volcar sobre él las posibles causas de un problema que está siendo analizado mediante una tormenta de ideas.

ANALISIS DE CAMPOS DE FUERZAS

Esta herramienta ayuda a identificar aquellas fuerzas que ayudan y obstaculizan el cierre de la brecha entre el estado actual de una situación y el futuro deseado.

Las fuerzas de ayuda son las personas o circunstancias que ayudan a lograr las metas y las que lo impiden, son las fuerzas obstaculizantes.

Existen tres enfoques para cerrar la "brecha":

- Aumentar el número o potencia de las fuerzas de ayuda;
- Disminuir el número o potencia de las fuerzas obstaculizantes;
- Aumentar las primeras y reducir las segundas al mismo tiempo.

III GENERACION DE SOLUCIONES POTENCIALES

Al llegar a este punto del proceso, se ha identificado y seleccionado un problema que necesita resolverse, se ha recopilado y analizado la información relacionada con el problema, considerando las posibles causas y seleccionando la más probable, lo cual es útil para tomar perspectiva y obtener una mejor consideración general del problema.

En esta fase del proceso, se generarán todas las soluciones potenciales del problema, descubriendo nuevas visiones y enfoques

a través de la máxima utilización de la creatividad y recursos del grupo y conforme a la siguiente secuencia:

- * Generar tantas soluciones como sea posible, utilizando la técnica de la tormenta de ideas (brainstorming).
- * Revisar la lista y elaborar o combinar cada punto considerado para mejorar la calidad de las soluciones potenciales.
- * Hacer lo posible para crear más ideas de posibles soluciones.

En esta fase, se puede invitar a gente externa al grupo a participar en el proceso, ya que la opinión de gente especialista en alguna área o de expertos, puede ser de gran utilidad para la definición final de la solución más viable.

IV SELECCION Y PLANIFICACION DE UNA SOLUCION

Para prepararse para esta etapa, se genera una lista de soluciones potenciales del problema sobre el que se está trabajando. Se selecciona una solución o combinación de ellas y se desarrolla un plan de implementación.

Antes de tomar la decisión final, se deben evaluar los costos, los beneficios y el tiempo que llevará implementar la solución que se está considerando, también debe considerarse que la solución elegida refleje las prioridades reales y una visión realista de los recursos bajo el control del grupo. Se aclararán la metas y objetivos, así como los procesos que se utilizarán para implementar la solución. Finalmente se planificará cuidadosamente tanto la implementación de la solución como la presentación que de ésta se haga a la gerencia.

Para seleccionar una solución, deben considerarse los siguientes criterios:

* CONTROL	El grado en el que se controla el problema y se puede controlar su solución.
* ADECUACION	El grado en el que la solución satisface los requerimientos de resolver el problema.
* ACEPTACION	El grado en que las personas involucradas aceptarán los cambios, y la organización podrá absorverlos.
* TIEMPO	Un juicio relativo sobre el tiempo relativo que llevará resolver el problema.
* RDI	El resultado económico aproximado esperado de la resolución del problema.
* RECURSOS	El grado en el cual los recursos necesarios para resolver el problema están al alcance del equipo.

En base a estos criterios, se determinará la solución más efectiva, lo cual, una vez logrado nos permitirá planificar la implementación, para lo cual se debe proceder de la siguiente manera:

- * Especificar y aclarar las tareas que se deben realizar.
- * Establecer una secuencia de las mismas, es decir, en qué orden se desarrollarán.
- * Evaluar los requisitos para cada tarea (Personas, dinero, tiempo, etc.).
- * Establecer un programa con fechas de finalización de cada tarea o actividad.
- * Asegurarse de que todos sepan quien es responsable de cada tarea.
- * Especificar los resultados que se esperan.
- * Especificar como se controlarán y medirán los resultados.

PRESENTACION A LA GERENCIA

Para obtener la aceptación, el apoyo y los recursos necesarios para la implementación de la solución o del cambio, se

debe realizar una presentación efectiva de la propuesta, para lo cual se pueden observar los siguientes principios:

- * Conocer a la audiencia, es decir, considerar sus intereses, necesidades y preocupaciones, hacerles saber como la solución propuesta los beneficiará.
- * Mantener los comentarios simples, claros y precisos.
- * Utilizar elementos visuales y dar ejemplos para ayudar a la audiencia a ver, sentir y oír el problema y los efectos de la solución.
- * Personalizar la presentación
- * Estar preparado para la intervención de varios miembros del grupo, para dar respuestas concretas y claras a los cuestionamientos que pudieran presentarse, así como para controlar el tiempo de la presentación.

Para complementar la preparación de una presentación convincente, se puede seguir el siguiente esquema:

- | | |
|--------------------------|---|
| * INTRODUCCIÓN | Obtener la atención del auditorio
Anunciar que se va a decir |
| * ENUNCIADO DEL PROBLEMA | Dar una escueta y clara definición |
| * IMPACTO DEL PROBLEMA | Mostrar su importancia
Mostrar cómo hace perder tiempo,
aumenta los costos, reduce la calidad, etc.
Utilizar evidencias y ejemplos |
| * SOLUCIÓN | Dar un enunciado escueto y claro de la solución propuesta |
| * BENEFICIOS | Mostrar los beneficios
Mostrar como sobrepasan los costos
Utilizar evidencias y ejemplos |
| * SOLICITAR ACCIÓN | Solicitar lo que se desea y necesita
Resumir y concretizar |

V IMPLEMENTACION Y EVALUACION DE LA SOLUCION

Estos pasos involucran planes de acción además de controles y pruebas durante el proceso para determinar si la solución resuelve el problema efectiva y eficientemente, sin embargo, tanto la implementación como la evaluación son parte del proceso gerencial en sí mismo. Por consecuencia, el cumplir este paso adecuadamente implica habilidades específicas de comunicación, el compartir la comprensión y la negociación del acuerdo, además de determinar a quién corresponde hacer qué.

IMPLEMENTACION

Para la implementación efectiva de una solución se deben seguir las indicaciones que se presentan:

- * No tomar nada por sentado
- * Asegurarse de que todos los involucrados saben que deben hacer..
- * Incluir a todos los afectados por la solución en el proceso final.
- * Dividir la solución en pasos secuenciales, manejables y que puedan ser fácilmente controlables.

VI EVALUACION DE LA SOLUCION

La última fase del proceso de resolución de problemas implica la evaluación para determinar si se ha solucionado el problema efectiva y eficientemente. Parte de la habilidad para evaluar la solución correctamente depende de:

- * El uso correcto de los instrumentos de recopilación y análisis de datos.
- * La utilización de ensayos y pruebas.
- * La aclaración de las tareas del grupo.
- * Trabajo en equipo y cooperación del mismo.

En pocas palabras, el proceso de evaluación gira en torno a esta pregunta básica: "¿La solución resolvió el problema?". A pesar del trabajo efectuado para analizar y planificar una solución, a veces simplemente no da resultado. En este caso, debe descansar en la confianza y apertura del grupo para volver a evaluar los datos de manera positiva.

TECNICAS Y HERRAMIENTAS

Una vez que se ha detectado que hay entusiasmo por los grupos de calidad, por el trabajo en equipo y ya que se han sentado las bases para la solución de problemas, se hace necesario enseñar las técnicas y las herramientas que pueden utilizarse para que la solución de problemas se lleve a cabo eficazmente, entre las que se encuentran las siguientes:

LAS TECNICAS BASICAS

- A) Tormenta de ideas (Generar una gran cantidad de ideas)
- B) Selección de problemas (Clasificación de problemas)
- C) Análisis de causa y efecto (representar causas y categorías)
- D) Recopilación de datos (contar con datos reales)
- E) Análisis de Pareto (Dar valor cuántico a los datos)
- F) Gráficos e histogramas (Clasificación y rep. gráfica de datos)
- G) Presentación gerencial (Comunicar a la gerencia los logros)

LAS TECNICAS AVANZADAS

- A) Técnica de grupo nominal (NGT) (Generar ideas divergentes)
- B) Diagrama "por qué-por qué" (método alternativo de identificación de causas)
- C) Diagrama "Cómo - Cómo" (método para encontrar soluciones creativas y alternas)
- D) Análisis del campo de fuerza (detectar pros y contras)
- E) Estratificación (separación de datos)
- F) Gráficas de control
- G) Análisis de valor para la calidad (costos)

Al concluir esta fase en la implementación de la estrategia, los individuos se darán cuenta de que los problemas detectados, son analizados y resueltos regularmente, se adquiere el hábito de

identificar problemas y corregirlos.

Los representantes de cada área en el equipo de trabajo, serán capaces de comunicar los planes y los conceptos de la estrategia, esto a través de todo el entrenamiento necesario para asegurar que entienden bien y que pueden involucrarse en el proceso de MIC.

La prueba de haberlo entendido, es la habilidad para explicarlo.

Con el tiempo, todos los supervisores adaptarán el proceso de mejora y se darán cuenta por si mismos de su valor.

IV.9 SOLUCION DE LOS PRIMEROS PROBLEMAS Y PRESENTACION A LA GERENCIA

Uno de los problemas más difíciles que enfrentan los empleados es su inhabilidad para comunicar problemas a los niveles directivos. Algunas veces, simplemente se guardan los problemas porque no los consideran lo bastante importantes como para molestar al supervisor. De todas formas, a veces los supervisores no escuchan. Los programas de sugerencias son de alguna ayuda, pero en un programa de este tipo, se requiere que el supervisor conozca el problema y proponga una solución. La eliminación de las causas de error se implanta sobre la base de que el trabajador sólo necesita reconocer el problema. Cuando el trabajador ha manifestado el problema, el departamento apropiado dentro de la planta lo analiza.

El objetivo de esta fase de la estrategia, es proporcionar a cada empleado un método para comunicarle a la gerencia las situaciones que le impiden cumplir con el Mejoramiento integral de la Calidad. Para lo cual, se les pide a los individuos describir en una página, cualquier problema que les impida realizar un trabajo libre de errores, todo lo que tienen que hacer es señalar el problema y el grupo funcional apropiado buscará la solución.

Es importante que cualquier problema mencionado se atienda rápidamente, poniendo especial atención en los siguientes puntos:

- Todo empleado que envía la descripción de un problema, debe recibir una nota personal de agradecimiento.
- Cada descripción de problemas, debe ser tomada en serio por

más increíble o tonta que parezca y debe turnarse al departamento responsable.

- Enviar una notificación de la decisión tomada y acción seguida a la persona que envió la descripción del problema.

Los resultados de llevar a cabo eficientemente esta fase de la estrategia, serán que la gente sabrá que sus problemas pueden ser escuchados y consultados y una vez que los empleados aprenden a confiar en esta comunicación, el proceso puede seguir permanentemente iniciándose el involucramiento de la calidad dentro de la cultura de la organización.

IV.10 RECONOCIMIENTO DE LOGROS

OBJETIVOS :

Dar reconocimiento al esfuerzo y labor desempeñada por los participantes en la estrategia con la finalidad de hacer sentir el valor que se le da a la colaboración dentro de la estrategia.

Para obtener ésto, se hace necesario implantar programas de premiación para dar reconocimiento a las personas que alcancen sus metas o realicen actos sobresalientes en pro de la calidad.

Es importante no asignar valores relativos a la identificación de problemas. Los problemas identificados deberán ser tratados todos de la misma forma porque no son sugerencias. Los premios no habrán de ser en dinero. Lo importante es el reconocimiento. Las personas no trabajan por el dinero, una vez que se ha establecido su salario (que cubra sus necesidades básicas), su preocupación es el reconocimiento, el cual debe ser dado por alcanzar metas específicas fijadas por adelantado y por los empleados mismos, con la orientación de su supervisor.

El premio no es significativo, lo que importa es que todos los allegados de un individuo sepan que él ha librado una buena batalla y la ha ganado; y lo que es más importante, que los individuos sepan que los directivos realmente necesitan su ayuda y la saben apreciar.

El genuino reconocimiento del desempeño es algo que los individuos en realidad aprecian; Continuarán apoyando el proceso de mejora aun cuando como individuos, participen o no en los premios.

IV.11 MONITOREO GERENCIAL

Reunir periódicamente a los profesionales de calidad para una comunicación planeada, repercutirá en el enriquecimiento a través de la experiencia.

Los profesionales de la calidad y los jefes de equipo deberán reunirse con regularidad para discutir y determinar las acciones necesarias para mejorar la sólida estrategia de calidad implementada, para compartir sus problemas, sentimientos y experiencias.

Los consejos deberán seleccionar a su propio presidente, crear su propia agenda y determinar sus fechas de reunión. El libre intercambio, propicia el crecimiento. La membresía no debe ser restringida por la jerarquía organizacional.

RESULTADOS :

Estos consejos constituyen la mejor fuente de información acerca del estado del proceso de mejora y de iniciativas de acción. También reúne a los profesionales de calidad regularmente.

IV.12
LA ESTRATEGIA COMO UN PROCESO CONTINUO

En esta última fase de la estrategia, se debe enfatizar que la estrategia MIC nunca termina, que se renueva constantemente es aquí, donde se reinicia el ciclo de la estrategia, que debe ir creciendo como una espiral.

La estrategia MIC, toma de un año a un año y medio en implementarse, para entonces la posible rotación de personal y las diversas situaciones cambiantes, habrán borrado parte del esfuerzo educativo, por lo tanto es necesario integrar un nuevo equipo de representantes y hacerlo de nuevo, la estrategia de MIC, es permanente.

RESULTADOS :

La repetición perpetua del proceso, lo convierte en parte de la estructura y de la cultura de la organización.

Si la calidad no esta arraigada en la organización, nunca se alcanzará.

La estrategia MIC., es una de las herramientas más potentes con que cuenta la administración, que puede ayudar a satisfacer los requerimientos de los clientes, tanto actuales como futuros y hacer de cualquier organización una entidad de excelencia.

Aún cuando se describen cada uno de los pasos que deben seguirse para su puesta en marcha, esta debe adecuarse a cada uno de los casos específicos a través del conocimiento sobre clientes, empleados y personalidad de la organización.

El cambio hacia el MIC., no es algo que se puede ordenar, ni algo que se logre sólo con carteles o de la noche a la mañana, este cambio se logrará convirtiendo la estrategia en parte de la cultura de la organización, así como de su sistema operativo.

Debe formar parte de todo lo que se haga y de la forma de pensar y más que nada de la forma de actuar.

La estrategia lo mismo puede funcionar en el ejercito o en la iniciativa privada, en una gran corporación multinacional o en una pequeña empresa, en una planta industrial o una empresa de servicio.

Es una excelente práctica administrativa que cuando se sigue, acaba por cambiar las características de la administración y la personalidad de la organización.

No existe una estrategia única que satisfaga las necesidades de mejoramiento de todas las organizaciones, cada una requiere de un enfoque individual de acuerdo a sus necesidades y características.

REQUISITOS FUNDAMENTALES

- 1.- Aceptar que el cliente es el elemento más importante de la estrategia.
- 2.- El compromiso a largo plazo por parte de la alta dirección para que la estrategia se convierta en parte de la cultura y el sistema de administración.
- 3.- El convencimiento de que sí hay forma de mejorar.
- 4.- El convencimiento de que es mejor prevenir los problemas que remediarlos.
- 5.- Enfoque administrativo liderazgo y participación.
- 6.- Estándar de desempeño "Cero errores".

- 7.- Participación de todos los empleados (grupos e individuales).
- 8.- Enfocar el mejoramiento en el proceso no en las personas.
- 9.- El convencimiento de que los proveedores pueden cooperar si comprenden las necesidades.
- 10.- Reconocimiento de éxitos.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

De la información obtenida en la presente investigación, es posible determinar que toda organización cualquiera que sea su actividad, esta inmersa en un mundo que día a día sufre transiciones, se mueve, se transforma y se revitaliza a través de la satisfacción de mayores exigencias, es así como el medio ambiente organizacional que impacta el desarrollo de las empresas establece los parámetros competitivos que deben ser superados para permanecer en el entorno con efectividad, parámetros que cada vez son más altos y que requieren de mayor dedicación para ser alcanzados, ya que los competidores adquieren nueva tecnología y elevan su productividad, generan productos innovadores, aumentan su velocidad de respuesta ante el mercado y sobre todo ofrecen calidad en sus productos con menores costos, lo que les permite establecer precios altamente competitivos y como consecuencia logran captar mayores sectores del mercado, cuya consecuencia lógica es un mayor rendimiento sobre la inversión.

Además de superar los niveles de los competidores, el mercado en sí, obliga a las organizaciones a brindarle mejores bienes o servicios, es decir en la actualidad los mercados exigen calidad y sus adquisiciones son más por el valor del producto que por su precio.

Todo esto hace que las organizaciones que desean sobrevivir, necesitan adoptar un nuevo estilo, es decir, requieren renovarse hacia la calidad para lograr la excelencia. Es la calidad el factor estratégico que constituye el instrumento más valioso y potente para poder adaptarse a las transiciones tan vertiginosas.

Esta renovación, se puede obtener a través del esfuerzo para

mejorar a la organización y prepararla para adecuarse a los cambios de su entorno, esto es, a través del Desarrollo Organizacional, es factible elevar la competitividad organizacional y lograr la excelencia y específicamente, mediante la implementación de una estrategia MIC, que requiere dedicación y trabajo arduo, con lo que es posible hacer de las organizaciones, entidades ampliamente reconocidas en el medio, por su excelencia en la entrega de los productos que ofrece al mercado, con todo lo que esto implica, durabilidad de los bienes, costos, profesionalismo, buen trato al cliente, etc. todos aquellos detalles que logran la preferencia de los clientes por la organización.

Con la adecuación de la estrategia a las necesidades y características de cada organización, será posible lograr:

- A) Crear una cultura y ética de trabajo en el cual cada persona asume responsabilidad personal para buscar siempre el mejoramiento de la calidad y por consecuencia la excelencia en su desempeño.
- B) Asumir el compromiso total de cumplir integralmente con los requerimientos de los clientes.
- C) Generar un estilo de administración y un entorno de trabajo que es disciplinado, que está orientado al trabajo en equipo y que alienta a cada persona a desarrollar al máximo su potencial.

En general, a nivel de la organización se logrará desarrollarla en cuatro rubros:

I UNA ORGANIZACION PARTICIPATIVA

En la que los grupos de calidad satisfacen el deseo del empleado de lograr y mantener un sentido de valor personal. La satisfacción proviene de la respuesta que obtienen los empleados de sus compañeros, en quienes están interesados y cuya aprobación y apoyo desean tener. Como consecuencia, al mayoría de las personas están muy motivados para actuar de una manera consistente con los objetivos y valores de su grupo, con el fin de obtener reconocimiento, apoyo, seguridad y reacciones favorables de parte de los demás miembros de su equipo.

Por el éxito continuo del trabajo en equipo, mayor cantidad de directores de organizaciones, han llegado a advertir que el mejor recurso es el recurso humano.

Los trabajadores de hoy, en todo tipo de ocupación y en cualquier nivel, han progresado intelectualmente, y muchos han acumulado una riqueza de conocimientos y experiencias en sus trabajos. Se encuentran ahora en un estado de potencial creativo en el que, si se les da la oportunidad, pueden hacer contribuciones significativas para mejorar el desempeño de la organización.

II UNA ORGANIZACION DE CALIDAD

Con un alto grado de participación, la definición de calidad de una organización tiene que cambiar, es parte de todo el trabajo que se realice. Es una responsabilidad que asumen todas las personas en relación con su propia actividad y su cliente.

Si una organización quiere alcanzar su potencial productivo y por consecuencia la excelencia, tiene que lograr que todos su

personal hagan las cosas bien desde la primera vez.

Hacer que todo el personal mantenga ese interés por la calidad es el papel más importante que juega la gerencia. A medida que el concepto de calidad madura y penetra en todo rincón de la organización, y se convierte en una entidad que produce sentimientos, tiene carácter y personalidad propios, debe recibir estímulos positivos con cierta regularidad para que los grupos de calidad lleguen a sentirse parte de una familia administrativa unida.

Así, la estrategia de mejoramiento integral de calidad funciona mediante un proceso sencillo y natural: (1) La gerencia participativa conduce a (2) la comunicación en un clima de (3) libertad y confianza. A su vez, esto lleva a (4) la confianza entre los miembros y sus líderes y entre el equipo de trabajo ó de calidad y la alta dirección, lo que conduce a (5) la cooperación entre estas partes, lo que equivale a la calidad de la organización.

III UNA ORGANIZACION CUIDADOSA

Los directores cuyo estilo de liderazgo provoca constantemente actitudes y motivación favorables, a través de sus actitudes propias, piensan en los empleados como seres humanos más que como personas que deben realizar un trabajo.

Los empleados, mediante la participación en el proceso del mejoramiento integral de la calidad, desarrollan actitudes favorables hacia los demás empleados, los superiores, el trabajo, la organización y todos los aspectos de sus trabajos. Estas acti-

tudes favorables reflejan un alto nivel de confianza y respeto mutuos en toda la organización. Los empleados se identifican con la organización y sus objetivos, y se involucran en el logro de éstos.

Con la estrategia de Mejoramiento Integral de la Calidad, la organización se convierte en un sistema social que funciona efectivamente. La participación de los empleados en la estrategia, desarrolla en estos una sensibilidad hacia los demás, y niveles relativamente altos de habilidades para la interacción personal. Estas habilidades permiten una participación efectiva en la solución de problemas, en la toma de decisiones, y lo que es más importante, en su prevención.

IV UNA ORGANIZACION PRODUCTIVA

El MIC dentro de la organización siempre va acompañado de un sentimiento de orgullo por parte de quien labora en la misma, ya que se tiene la oportunidad de desarrollar un sentimiento de orgullo y lo demuestran de una forma abierta y cuantificable.

Una organización productiva es el resultado de una organización participativa, cuidadosa y orientada a la calidad. Es una unión de personas motivadas, entrenadas e involucradas con la cantidad y calidad adecuadas de materiales, métodos efectivos y eficientes y la aplicación apropiada de tecnología avanzada. La calidad y la productividad van de la mano. Una mejora en la productividad y en las utilidades, es resultado inevitable del mejoramiento integral de la calidad, que es la base para lograr la excelencia.

Las organizaciones empresariales son más que una organización de producción o económica en lo que respecta a sus responsabilidades ya que no sólo deben satisfacer a los propietarios sino también tiene responsabilidades sociales, es decir debe :

- 1.- Satisfacer a sus propietarios a través de utilidades y el crecimiento.
- 2.- Satisfacer al gobierno adhiriéndose a las disposiciones gubernamentales.
- 3.- Satisfacer a los empleados pagándoles salarios justos y proporcionando condiciones de trabajo sanas y seguras así como las demandas del sindicato si existiese.
- 4.- Ser una buena corporación ciudadana creando cierta calidad de vida en la comunidad en que opera.
- 5.- Satisfacer las necesidades de los consumidores a través de cumplir con las expectativas de calidad de los productos, su cantidad y sus precios.

Con esta superación permanente de la organización, se hará más continua la obtención de Superioridad de calidad en productos, razón que por consecuencia generará Liderazgo en el mercado característica a través de la cual se obtienen Mejores resultados financieros que permiten ofrecer mayores ingresos a su personal, generando con esto un sentido de orgullo y pertenencia, también permite la posibilidad de actualización tecnológica para la mejoría de la calidad de los productos, y todo esto, es excelencia.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- Achilles de Faria Mello, Fernando
Desarrollo Organizacional. Enfoque integral
México, Ed. Limusa, 1983. 183 p.p.
- Andrews, Kenneth R.
El concepto de estrategia de la empresa
Barcelona, Ed. Orbis, 1986. 224 p.p.
- Bain, David
Productividad: la solución a los problemas de la empresa
México, Ed. Mc Graw Hill, 1985. 281 p.p.
- Barra, Ralph
Círculos de calidad en operación
México, Ed. Mc Graw Hill, 1985. 181 p.p.
- Beckhard, Richard y Harris, Reuben t.
Transiciones organizacionales. Administración del cambio
México, Ed. Sitecsa, 1988. 123 p.p.
- Blanchard, Kenneth y Zigarmi, Patricia
El líder, ejecutivo al minuto
México, Ed. Grijalbo, 1986. 150 p.p.
- Carl, Meyer
Enciclopedia de gestión y administración de empresas
Barcelona, Ed. Grijalbo, 1984. 3 tomos
- Cornejo y Rosado, Miguel A.
Excelencia directiva para lograr la productividad
México, Ed. Grad, 1987. 191 p.p.
- Crosby, Philip B.
La calidad no cuesta, el arte de cerciorarse de la calidad
México, Ed. CECSA, 1987. 238 p.p.
- Deal, Terrence y Kennedy, Allan
Culturas Corporativas
México, Ed. Fondo Educativo Interamericano, 1985. 245 p.p.
- Feigenbaum, Armand V.
Control total de la calidad
México, Ed. CECSA, 1986. 871 p.p.
- Fernández Aparicio, José A. y Cazorla Castro
Productividad del factor humano
México, Ed. Alethia, 1985. 96 p.p.
- Harrington, H. James
Como incrementar la calidad productividad en su empresa
México, Mc Graw Hill, 1988. 243 p.p.

Imai, Masaaki

Kaizen. La clave de la ventaja competitiva japonesa
México, Ed. CECSA, 1989. 301 p.p.

Ishikawa, Kaoru

Que es el control total de calidad ?
Colombia, Ed Norma, 1986. 209 p.p.

Loundgren, Earl F.

Dirección organizativa: sistemas y procedimientos
México, Ed. Logos consorcio, 1976. 509 p.p.

Reyes Fonce, Agustín

Administración de empresas. Teoría y práctica
México, Ed. Limusa, 1985. 195 p.p.

Agallo Mérida, Norma y Leguizamo Ferrer A.

La importancia de la planificación del cambio en la gerencia de una empresa mexicana a través del Desarrollo Organizacional
México, Universidad Tecnológica de México, Tesis, 1989.
Contreras Ramirez, Olga, Garcia Diaz Leticia y Olivera Osorio Rosalba

Aplicación de un programa de Desarrollo Organizacional en una Sociedad Nacional de Crédito
México, Universidad del Valle de México, Seminario de Investigación, 1988.