

2ej.



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MEXICO

FACULTAD DE CIENCIAS POLITICAS Y SOCIALES

EL ROL DEL LIDERAZGO EN LA INSTRUMENTACION DEL CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

T E S I S I N A

**QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:
LICENCIADO EN CIENCIA POLITICA
Y ADMINISTRACION PUBLICA
ESPECIALIDAD EN CIENCIA POLITICA**

P R E S E N T A

MIGUEL ANGEL HERNANDEZ MOLINA

ASESOR: CARLOS HERNANDEZ ALCANTARA



MEXICO, D. F.

ENERO DE 1999

270540

TESIS CON FALLA DE ORIGEN



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

PAGINACION

DISCONTINUA

ÍNDICE

Introducción	3
1. Aspectos teóricos del liderazgo	
1.1 Qué se entiende por liderazgo	10
1.2 Liderazgo y Personalidad	12
1.3 Liderazgo carismático	16
1.4 Liderazgo funcional	21
1.5 Liderazgo y poder	25
2. Relaciones de poder en las organizaciones capitalistas	29
2.1 Estructuración de clases en la sociedad capitalista	30
2.2 La élite gerencial	34
2.3 El poder de los gerentes	37
2.4 El poder de los técnicos	38
2.5 El gerente y los sistemas de calidad	40
3. Lineamientos para el liderazgo en la instrumentación del cambio	
3.1 Adecuación del líder en la organización	43
3.2 El problema del cambio	47
3.3 Medir el presente	53
3.4 Pensar el futuro	60
3.5 Orientando los procesos hacia el público	68
3.6 Implantando el cambio	73
Conclusiones	86
Bibliografía	94

INTRODUCCIÓN

La presente investigación tiene por objetivo primordial describir el rol del liderazgo en la instrumentación del cambio en las organizaciones a través de un sistema de aseguramiento de calidad, considerando elementos de la ciencia política tanto el liderazgo, como el poder y de otras disciplinas relacionadas con el hombre y la sociedad.

Por las circunstancias en que opera el responsable de implantar el cambio, corresponde a un líder de tipo funcional, tal como lo establece la tipología que Max Weber realizó, debido a que es la institución quien lo nombra y le proporciona los recursos para ejercer. Su selección es sobre la base de su competencia objetiva racional respecto a las normas e intereses establecidos por la organización y los conocimientos que sobre ella posee. Además es una decisión técnica, porque solamente toma en cuenta su competencia en el ramo, sin considerar que las actividades del líder para encabezar el cambio, son complejas, variadas y muy diferentes a las funcionales que siempre ha desempeñado.

La literatura relacionada con la administración del cambio en las organizaciones, invariablemente señala que para implantarlo es indispensable que el responsable tenga cualidades de líder, sin indicar su tipo, ni como pueden éstas obtenerse, aunque por lo que de él demandan, correspondería al carismático; pero sí señalan de manera abundante, lo que debe lograr, diciendo por ejemplo: el líder debe convencer a los operarios, mandos medios, gerencias y alta dirección, de que la manera como han venido trabajando y administrando no es la adecuada y debe cambiar. La intensidad del cambio puede ser diferente, en el sentido de solamente documentar sus actividades y registrar los resultados o modificar radicalmente su operación. También señalan que en el proceso se presentan muchas dificultades y resistencias a su implantación, como indica Champy:

Recuerdo a un gerente senior que durante una reunión con el equipo de cambio manifestó su hostilidad o ansiedad abriendo su cartera de papeles y poniéndose a leer su correspondencia. Otro se puso a leer un periódico. Muchos se han salido diciendo que tienen cosas más importantes que hacer¹.

Juran por su parte nos recuerda que hay obstáculos muy reales para lograr la calidad y que estos suelen ser: la ignorancia, la competencia entre prioridades, los mitos culturales, llegando a constituir valladares serios a los esfuerzos de cambio, anotando que estos se originan normalmente en las prácticas gerenciales previas:

Otra fuente de resistencia cultural provino de los jefes funcionales y especialistas de staff que poseían derechos adquiridos en la prioridad máxima anterior, tanto si era la productividad, los costes o el calendario.²

Tenemos entonces a un líder actuando en circunstancias especiales, donde inicialmente unos lo aceptan y otros lo rechazan, reusándose a cooperar con un proceso de cambio que sinceramente consideran en el mejor de los casos, innecesario o caprichoso. La resistencia al cambio es real, existe y tiene que ver con nuestras actitudes, en el sentido de que los individuos tenemos siempre una predisposición para calificar determinados hechos, es decir, independientemente de la "necesidad" del cambio que vea y considere el líder, los involucrados harán una lectura de esa "realidad", de una manera particular, dependiendo de su cultura, valores, educación o intereses. ¿Qué es entonces lo que debe hacer el líder para convencer a los demás de la verdad de su visión y de la necesidad del cambio?. Además, ¿qué formación necesita tener para realizarlo?.

Implantar el cambio de manera coercitiva no es recomendable, solamente se mantendría mientras persista la imposición, debido a que no existe compromiso de los actores. Realizarlo por convencimiento y colaboración permite esperar una implantación de mayor duración y una integración positiva de los miembros de la organización. Cuando se busca lograr de la última manera, los actores necesitarán

1. James Champy, *Reingeniería en la gerencia*, Editorial Norma, p. 107.
2. Juran, J.M. *Juran y el liderazgo para la calidad*, Ediciones Díaz de Santos, p. 292.

mayor libertad y autonomía para proponer y actuar, pero obligando a una mayor organización, como indican Crozier y Friedberg:

La transformación de nuestros modos de acción colectiva para permitir que haya más iniciativa y más autonomía en los individuos no pasa por *menos organización* sino por *más organización*, en el sentido de una estructuración consciente de los campos de acción.³

Todo cambio en las organizaciones presenta problemas, sin importar que sean públicas o privadas, debido a que éste no es algo natural, sino racional e impuesto y por lo mismo, no existe un solo camino para lograrlo. El líder del cambio necesita descubrir el tipo de resistencias de los actores, siendo por ello el conocimiento una función importante, pero no un conocimiento técnico, sino aquel capaz de descubrir

los mecanismos de juego y los constructos de acción colectiva existentes, es urgente *conocer* esos constructos y las prácticas y los comportamientos reales que encubren, para comprender la función y la significación en el conjunto social y medir la fuerza de resistencia y las capacidades de evolución.⁴

Tenemos entonces que la acción del líder es fundamental toda vez que influyendo las relaciones de poder encauza a los actores y al sistema a una negociación y cooperación. El líder es un actor políticamente reconocido dentro de la organización y asume la legitimidad de las nuevas estructuras en formación, por lo que en la medida que éstas alcanzan mayores niveles de complejidad, autonomía, flexibilidad y coherencia, se incrementa su poder.

La necesidad de liderazgos efectivos en las organizaciones es apremiante en la medida que crecen los embates de mercados más competidos y donde el consumidor impone sus reglas, sin embargo, no están claras las actividades correspondientes a un administrador y las de un líder, por ello en el primer apartado, estudio estas características, concluyendo que el carisma no es un factor indispensable para este tipo de líder, pero sí menester determinada formación que le permita conocer, entender y mensurar adecuadamente las relaciones de fuerza y

3. Crozier, Michel y Friedberg, Erhard, *El actor y el sistema*, Alianza editorial, p. 30

4. Crozier, *Ibid*, p. 31.

las resistencias que en la organización se dan, siendo el conocimiento de ellas una de las fuentes de su poder.

En la segunda parte, analizo la propuesta de varios autores, entre ellos a T. H. Marshall, quien sostiene que el capitalismo en los últimos años ha transformado radicalmente su aspecto político y socioeconómico de una manera que ha erosionado sus bases⁵, también a Dahrendorf y su tesis de que como resultado del desarrollo capitalista, la democratización y la movilidad social, se ha producido una nueva estructuración de clases en estas sociedades, destacándose particularmente la gerencial como una nueva élite de carácter técnico-administrativo, formada mayoritariamente por egresados universitarios que dirigen de hecho a las organizaciones capitalistas sin ser propietarios⁶, lo que considera como un aumento de la movilidad social y un ascenso de las clases media y obrera hacia posiciones de élite, lo cual no es completamente cierto la mayoría de las veces. Estos puestos son normalmente ocupados por individuos procedentes de las mismas capas socialmente privilegiadas, pero ahora con estudios universitarios y cuando se cumple la premisa, el poder de estos gerentes no es tan amplio como él sostiene.

"En todas las ficciones, cada vez que un hombre se enfrenta con diversas alternativas, opta por una y elimina las otras; en la del casi inextricable Ts'ui Pen, opta –simultáneamente– por todas. Crea, así, diversos porvenires, diversos tiempos, que también proliferan y se bifurcan"⁷. Como el personaje borgiano de "El jardín de senderos que se bifurcan", se encuentra el líder del cambio: necesita escoger una metodología para lograr los fines que se ha propuesto en la organización. ¿Debe escoger entre los lineamientos de mejora continua de Deming, los de Juran y sus tres etapas, la reingeniería de Hammer y Champy, Ishikawa y su calidad total, apegarse a la norma ISO 9000 u optar por lo mejor de cada una de ellas?. No existe metodología indubitable que señale el camino, este depende del alcance pretendido,

5. Giddens, Anthony, *La estructuración de clases en las sociedades avanzadas*, Alianza editorial, p. 181

6. Citado por Giddens, *ibid*, p. 195

7. Borges, Jorge Luis, *Ficciones*, Editorial Planeta-De Agostini, 1985, p. 111.

del tipo y tamaño de la organización, por ello en la última sección, presentamos de manera esquemática algunas metodologías y una aplicación de la normatividad ISO 9000, que actualmente son requisito para las organizaciones de la Comunidad Económica Europea y adoptadas por más de 80 países, incluido el nuestro.

Desarrollar liderazgos para instrumentar los cambios necesarios y mejorar los niveles de calidad, eficiencia y competitividad en las organizaciones mexicanas, es una prioridad. Atrás quedó aquella economía cerrada, protegida por la política de sustitución de importaciones y un amplio sector paraestatal en la que por mucho tiempo actuaron. Ahora necesitan hacerlo en un mercado globalizado y reñido, donde poseen poca experiencia para competir, con excepción de algunas pocas. Los mercados internacionales son cada vez más exigentes de la calidad de los productos que reciben y por otro lado en el mercado nacional, se ofrecen productos extranjeros de variada calidad, pero la mayoría de las veces a precios inferiores de los sustitutos nuestros.

La necesidad de implantar sistemas de calidad basados en la normatividad ISO 9000 es relativamente reciente en México, pudiendo considerarse tres factores como generadores de esta situación: a una demanda explícita de los sectores paraestatal y gubernamental; a una necesidad de hacer eficientes los procesos para competir internamente contra las empresas extranjeras; a la determinación de algunas organizaciones de salir a mercados internacionales más reñidos y reglamentados. En el primer caso, las organizaciones lo han considerado una imposición y por lo mismo, tratan de cumplirlo al mínimo. No la adoptan con el fin de mejorar sus procesos de trabajo y el servicio al público, sino como algo obligado para mantenerse en ese nicho de mercado. Normalmente el cambio, mayoritariamente es de carácter exógeno, obligado por las presiones del mercado o de los clientes.

La normatividad ISO prevé dentro de su clausulado, que el responsable de la organización puede encargar a un subalterno coordinar e implantar el cambio decidido. Pero también es muy clara cuando indica de quién es la responsabilidad de encabezarlo: el directivo de más alto nivel, recomendando además no delegarlo,

porque entonces el cambio encontrará muchos problemas. Champy abundando sobre esta responsabilidad indica:

*¿Se puede esperar cambio cuando la cultura de la compañía, reforzada por la alta gerencia, es remisa o abiertamente hostil?. Para un cambio real, cambio que traspase fronteras organizacionales, cambio que modifique de manera decisiva la forma en que la gente trabaja y administra el trabajo y que también influya decisivamente en el éxito del negocio, la respuesta es no.*⁸

Normalmente en las organizaciones, la resistencia al cambio no es abierta ni hostil, por lo que se dificulta advertirla, sino que crece y manifiesta en la medida que el proceso avanza. Detectarla y superarla mediante el diálogo y el trabajo político es el mayor reto que el líder enfrenta, por lo que resulta necesario entender y comprender adecuadamente las estructuras reales de decisión en la organización; conocer sus procesos de trabajo y manejar un lenguaje apropiado al medio; saber definir las responsabilidades y autoridad de sus miembros, coordinar la realización del diagnóstico de la organización, sus proyecciones, escenarios de referencia y análisis prospectivos correspondiente; determinar y analizar las variables a controlar durante el cambio; implantar un adecuado control documental; conocer aspectos de economía y finanzas para implantar un efectivo control de costos que permita medir la evolución y ventajas derivadas de la implantación del cambio.

También necesita para vencer las resistencias, tipificar adecuadamente los caracteres de los actores para que en función de ello entablar la comunicación; apoyar a los que favorecen el cambio y controlar a los opositores; implantar un proceso de motivación en concordancia con la nueva cultura que se pretende, saber mantenerla aún después de la implantación; buscar dentro de la organización un ambiente laboral sano correspondiente con el nuevo arreglo; es además muy importante para él y sus fines, inspirar confianza en los miembros y convencerlos de que el cambio es conveniente para la organización y para ellos.

8. Champy, *Ibid*, p. 108

Requiere además, desarrollar e implantar procesos de medición estadística; saber interpretar los gráficos resultantes y orientar hacia decisiones adecuadas; leer e interpretar normas, códigos y literatura relacionada con el cambio; conocer técnicas de auditorías y coordinar equipos de auditores, etc. También conocer teorías sobre liderazgo para decidir en función de la madurez del grupo el tipo a aplicar, hacer las alianzas necesarias encaminadas a lograr el cambio, saber cuándo presionar, ceder, dejar hacer y cuándo dejar el escenario en beneficio del fin perseguido; convencer a los miembros de que lo importante es realizar las actividades no quien las hizo, finalmente y de manera obvia, *necesita tener buena comunicación oral y escrita.*

Tenemos entonces que nuestro líder debe realizar actividades y funciones muy variadas y complejas que le demandan una preparación particular, pero con el inconveniente de que no existe dentro del ámbito universitario, un área específica que proporcione dicha formación. Encontrar estas cualidades en una persona es prácticamente imposible, por lo que es responsabilidad del líder adquirir de manera personal o través del apoyo de la organización, una formación multidisciplinaria que comprenda *conocimientos sobre administración, psicología, política y una cultura general aceptable.*

El presente estudio presenta elementos generales para el diagnóstico y preparación de un movimiento para implantar el cambio. Aunque está enfocado a describir el rol del liderazgo en la preparación e implantación de un sistema de calidad, las metodologías descritas pueden emplearse en cualquier proceso de cambio, sin importar que la organización que pretenda realizarlo, sea pública o privada, toda vez que cualquier cambio *inicia con una visión de futuro o al menos así debiera ser, se requiere controlar su implantación y medir sus resultados a partir del objetivo propuesto.*

1.1 Qué se entiende por Liderazgo

El liderazgo en un sentido amplio, es la capacidad de uno o de unos pocos individuos para hacer que otros realicen una determinada política o actividad que de otra manera no realizarían. Es similar al poder en el sentido de hacer que otros hagan lo que yo quiero. Desde la infancia el hombre está implicado en relaciones de liderazgo, donde es líder o seguidor. Los primeros líderes que conocemos son nuestros padres y en esta relación se inculcan los valores, estilo de vida y visión del mundo. Las relaciones sociales de dominación se reproducen en la familia, escuela, universidad, empresa, partido político, iglesia, fábrica, oficina, ejército, etc. Las relaciones de liderazgo consustanciales a la acción humana, son contingentes y están influidas por las circunstancias.

No existe una sola definición de liderazgo, hay tantas con diferentes fines y seriedad como estudiosos del tema. Por ejemplo, para Ralph M. Stogdill, es la capacidad de orientar, de influir, de determinar las actividades de un grupo, para que se propongan metas asequibles:

El liderazgo es el proceso de influenciar las actividades de un grupo organizado para definir objetivos y alcanzarlos.¹

Para Amitai Etzioni es la capacidad de orientar las actividades de uno o más individuos hacia lo que se persigue de manera personal o institucional, es decir, influir a un grupo en sus fines, de manera que los resultados sean los que el líder se propuso y le interesa conseguir:

El liderazgo es una forma predominante de poder, basada en características personales usualmente normativas en su naturaleza.²

Mientras que para Stogdill el liderazgo es la capacidad de influir en grupos organizados establecidos, para Etzioni es una forma de poder basado en la personalidad, con cualidades para crear grupos o determinar los existentes.

1 y 2. Reyes, Gonzalo y Mouret Eduardo. *Liderazgo y motivación*, Instituto Tecnológico Autónomo de México, 1994, p. 6.

Desde la perspectiva de la gestión de calidad, el liderazgo está relacionado con la creatividad del individuo y su eficacia para hacer coincidir las metas institucionales con las individuales. James Liphman considera:

El liderazgo es la iniciación de una nueva estructura o procedimiento para alcanzar las metas y objetivos de una organización o para cambiarlas.³

Para Michael Hammer y James Champy, está determinado por la capacidad de crear o transmitir una visión y organizar a los grupos para lograr el futuro deseado para la organización:

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión... De las convicciones y el entusiasmo del líder la organización deriva la energía espiritual que necesita para embarcarse en el viaje a lo desconocido...El líder tiene que ser líder. Lo definimos no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere hacer, sino el que hace que quieran hacerlo.⁴

Deming por su parte considera tres niveles de responsabilidad en el liderazgo: social, económica y moral. Para él, todo liderazgo efectivo debe tener como resultado individuos realizados emocionalmente y orgullosos de su trabajo, además, la sociedad debe ser beneficiada por la productividad y la calidad de los productos que le entregan para consumo. También la empresa debe beneficiarse económicamente para continuar operando y seguir siendo la entidad que permite la interrelación de estos diferentes actores.

El objeto del liderazgo debería consistir en mejorar el comportamiento del hombre y la máquina, para mejorar la calidad, incrementar la producción y al mismo tiempo conseguir que las personas estén orgullosas de su trabajo. Dicho de forma negativa, el objetivo del liderazgo no consiste simplemente en detectar y registrar los fallos de las personas, sino en eliminar las causas de los fallos: ayudar a que las personas hagan mejor el trabajo con menos esfuerzo... El líder también tiene la responsabilidad de mejorar el sistema...que todo el mundo haga mejor el trabajo y con mayor satisfacción.⁵

Reyes/Mouret indican en el mismo texto que Katz y Kahn identifican tres compo-

3. Reyes/Mouret, *Ibidem*, p.7.

4. Hammer, Michael y Champy, James, *Reingeniería*, Editorial Norma, p. 109.

5. Deming W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ediciones Díaz de Santos, p. 193.

entes principales del liderazgo: Atributo de una posición, característica de una persona, una categoría del comportamiento real.

Para concluir las citas veamos la definición de Tom Taormina: Los líderes virtuales son: 1 Estándares de la verdad; 2 Modelos a seguir; 3 Integradores de equipos; 4 Productores de resultados. Más adelante señala que también contribuyen con el sistema de valor de la producción y no chupan la sangre del presupuesto⁶. Sin comentarios.

Tenemos entonces que existe liderazgo, cuando alguien guía y los demás lo aceptan de buen grado, es decir, por su determinación los guiados actúan de una forma diferente de como lo harían individualmente. Sin seguidores obviamente no hay liderazgo, sin embargo, las situaciones bajo las cuales los grupos o individuos siguen a alguien, dependen de una infinita variedad de factores tales como, características del grupo y de sus miembros, circunstancias físicas, psicológicas, políticas, ambiente social, cultural, etc.; así como de las características del propio líder y, como él interprete y se desenvuelva en ese medio.

1.2 Liderazgo y personalidad

El cuestionamiento sobre si el líder nace o se hace no se ha resuelto categóricamente, sin embargo para Pittaluga, el individuo nace con un *temperamento* en que se manifiestan con infinitas variables las condiciones del linaje y que el *carácter* se forma sobre la base del temperamento nativo, el mimetismo infantil, el ejemplo familiar, la educación, a la pedagogía y a la convivencia, consolidándose en la *pubertad* y, *la personalidad se adquiere gracias a las condiciones previas del carácter*: "La personalidad es el reflejo de la obra emprendida sobre la conciencia del sujeto. Pero ni se forma sin el soporte de cualidades previas de la persona, ni depende exclusivamente de la faena llevada a cabo o de la obra a la cual la persona se ha dedicado"⁷. Tenemos entonces que existe una alta relación entre personalidad y liderazgo, en el sentido de que el

6. Taormina, Tom, *ISO 9000 Liderazgo virtual*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997, p. 176 y 195.

7. Pittaluga, Gustavo, *Temperamento, carácter y personalidad*, Fondo de Cultura Económica, Breviarios, octava reimpresión, p. 125.

individuo participa en su creación. Donde hay liderazgo existe una fuerte personalidad, como es el caso de Mahatma Ghandi -realizador de la independencia pacífica de la India de Inglaterra-, era pequeño de estatura, complexión delgada, sencillo en su aspecto y de carácter modesto, tuvo una personalidad con más fuerza y proyección en su tiempo y ahora, que muchos líderes políticos de la época. Ello prueba que las cualidades del liderazgo no pueden definirse en abstracto, sino que se relacionan y están condicionadas por las circunstancias.

La personalidad se manifiesta de diversas maneras: intelectualmente, emotivamente, moralmente, físicamente, políticamente, socialmente. Abraham H. Maslow considera que existe una correlación positiva entre el nivel de seguridad y el de autoestima en la determinación de la personalidad,

Esta relación puede demostrarse muy fácilmente contrastando dos individuos con alta autoestima pero en polos opuestos en la escala de la seguridad. La persona A (alta autoestima, alta seguridad) tiende a expresar su autoestima de manera muy diferente de la persona B (alta autoestima, baja seguridad). La persona A, que tiene seguridad personal y amor a la humanidad, utilizará su fuerza de manera estimulante, amable o protectora. Pero B, que tiene la misma fuerza pero unida al odio, disgusto o miedo a la humanidad, usará su fuerza para dominar, herir o proteger su inseguridad. Esta fuerza es necesariamente una amenaza para su prójimo. Así, podemos hablar de una calidad insegura de la alta autoestima, y podemos contrastarla con una calidad segura de la alta autoestima. Del mismo modo, podemos distinguir calidades de seguridad e inseguridad en la baja autoestima, a saber, masoquista o rastrera por un lado, y callada, sumisa, servil, dependiente, por el otro. Diferencias parecidas en calidad en la seguridad se relacionan con las diferencias de nivel en la autoestima. Por ejemplo, las personas inseguras pueden ser tímidas, retraídas o abiertamente hostiles y agresivas, dependiendo de que su nivel de autoestima sea alto o bajo. Las personas seguras pueden ser humildes o soberbias, seguidores o líderes, según su nivel de autoestima sea bajo o alto.⁸

El individuo inseguro busca afanosamente el poder como un recurso para cubrir su inseguridad, manifestándose en excesos de ambición, agresividad, hambre de

8. Maslow, Abraham H. *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, 1991, Madrid, p. 353.

dinero, tendencia a los prejuicios, al odio, etc.; sin que esto inhiba necesariamente las "tendencias de sumisión, de adulación o de masoquismo"⁹. Cuando el poder se tiene desde una actitud positiva, da seguridad y beneficios al líder y seguidores. Otro determinante de la personalidad es la cultura. A través de ella, los objetivos básicos de la vida pueden estar influidos por el medio y el rol social. Además de que el individuo por su temperamento tenga cualidades congénitas de liderazgo, la socialización adquirida y las relaciones familiares en la etapa temprana, influyen en las carencias que buscará subsanar en la madurez. Según Lindholm, siguiendo a Wilfred Bion, "el individuo carismático ya no es un neurótico con fijación edípica, sino algo mucho más patológico, un paranoico o un esquizofrénico afectado por una intensa y ambigua relación con una madre insatisfactoria y un padre ausente o pasivo"¹⁰.

En 1915, Robert Michels sostuvo que las masas son incapaces de participar en el proceso de toma de decisiones y por lo mismo necesitan un liderazgo fuerte. Tal pericia propicia del líder, constituye una forma positiva de poder que lo robustece. Dentro de las cualidades personales por las que ciertos individuos logran gobernar a las masas destacan:

fuerza de voluntad que reduce a la obediencia a otras voluntades menos poderosas...un conocimiento amplio que impresiona a los que lo rodean...autosuficiencia...la bondad de corazón y el desinterés¹¹. También...Las dotes oratorias -belleza y fuerza de la voz, poder de adaptación y sentido del humor- son las que la masa aprecia por encima de todas las cosas.

A finales de la década de 1980, J. P. Kotter realizó una investigación sobre el comportamiento de los directivos de alrededor de veinte empresas, entrevistando a unos 200 ejecutivos. De los quince o veinte atributos similares, cuatro muy importantes considera que se fijan durante la pubertad: la energía, la capacidad intelectual, la salud mental y la integridad.

9. Maslow, *Ibidem*, p. 348

10. Lindholm, Charles, *Carisma*, Editorial Gedisa, S.A. segunda edición, 1997, Barcelona, p. 93.

11. Michels, Robert, *Los partidos políticos*, Amorrurtu editores, p. 112

Quienes aportan un liderazgo (con L mayúscula) eficaz en puestos clave parecen contar siempre con niveles de energía superiores a la media, a menudo muy superiores.¹²

Parecen luchar por algo y por estar en una posición desde la que puedan influir para que otros lo consigan. Son exigentes consigo mismo y poseen un alto potencial para el trabajo físico, mantienen cierta insatisfacción con la situación que les rodea con una tendencia a mejorar continuamente sus resultados. Sin esta dosis de impulso interior los individuos evitarán asumir liderazgo, debido a las dificultades y energía que demanda el cambio.

Otro de los factores importantes es la "inteligencia o una capacidad intelectual especial."¹³ Quienes aportan liderazgos eficaces normalmente parecen estar siempre por encima de la media en alguna forma básica de inteligencia. Sin suficiente inteligencia básica, resulta difícil decidir adecuadamente el rumbo dentro de un entorno complejo.

La base que permite desarrollar la llamada capacidad interpersonal del líder, es la "salud mental o emocional". Sin un aceptable equilibrio psicológico, como una conciencia de sí mismo responsable, la capacidad de convocatoria que necesita para ejercer su liderazgo no se desarrolla. Además, las distorsiones de percepción que provocan los problemas psicológicos en los individuos, crean visiones alteradas y deformadas de la realidad, complicando al líder su estancia en la organización.

Otro atributo importante es la "integridad". Si la honestidad del líder está en entredicho, la dificultad para coordinar al grupo crece, por lo que, "la gente no creerá en lo que dice y se mostrará reacia a seguir su liderazgo"¹⁴. Este atributo es un factor determinante para marcar rumbo. Los individuos ambiciosos e impulsivos sin un sólido sentido ético, seleccionarán objetivos que solamente les otorguen

12. Kotter, J. P., *Una fuerza para el cambio*, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 115

13. Kotter, J. P., *Ibidem*, p. 116

14. Kotter, J. P., *Ibid*, p. 117

logros personales, aunque con el tiempo, terminarán fracasando por olvidar las legítimas necesidades de quienes lo apoyan o trabajan con él. Una integridad débil o egoísta puede pervertir el liderazgo. Las personas se abstienen de seguir a quien en su opinión carece de integridad, o lo hacen por breve tiempo, hasta que se dan cuenta de la falta de coherencia del considerado líder. A pesar de que los atributos indicados no son extraordinarios, Kotter indica que muy pocas personas los tienen, son minoría los adultos que poseen potencial para aportar un liderazgo efectivo en puestos de importancia en las organizaciones.

No es posible afirmar indubitadamente si las cualidades de liderazgo son congénitas y vienen con el temperamento o se adquieren conjuntamente con el carácter o si son influidas por el medio. Tampoco se puede aseverar que la fuerza de voluntad de un líder nato pueda contrarrestar las presiones del medio que le niegan esa cualidad. Ante la dificultad de determinar los componentes y origen del liderazgo, lo único que se puede destacar es su compleja mezcla de linaje, primeras experiencias, cultura familiar, social y en la etapa adulta, su oficio, contexto tecnológico, social, etc.

1.3 Liderazgo carismático

El carisma es el *Don gratuito que concede Dios a una criatura* (Pequeño Larousse Ilustrado), es una afirmación de matriz religiosa donde la base de legitimidad del líder está en el reconocimiento por otros de esa cualidad milagrosa. También el enfoque popular estima como esencia del carisma, ese algo que pocas personas "poseen", ese carácter básico que no se aprende, sino que simplemente existe como el color de los ojos o la compleción física. Para Max Weber:

Entenderemos que "carisma", se refiere a una cualidad *extraordinaria* de una persona, al margen de que esta cualidad sea real, atribuida o presunta. La "autoridad carismática", pues, alude a un dominio sobre los hombres, predominantemente externo o predominantemente interno, al cual los gobernados se someten dada su creencia en las cualidades extraordinarias de esa *persona* específica.¹⁵

15. Weber, citado por Lindholm, Charles, Op cit. P. 45.

El portador de carisma es un individuo dotado de rasgos y cualidades excepcionales, capaz de enfrentar situaciones críticas irresolubles que a partir de su "gracia" señala personalmente vías de salvación. Weber indica en su tipología las siguientes características para los diferentes tipos de liderazgo:

TIPOS PUROS	CARACTERÍSTICAS DE LEGITIMACIÓN	REPRESENTANTES
TRADICIONAL (legitimidad)	Patrimonialistas, Patrimonio de cuño antiguo	Patriarcas Príncipes
CARISMÁTICO (facultad de la gracia)	Vocación, personalidad fuerte confianza en sí mismo, visionario valiente, heroico,	Magos, profetas, demagogos, guerreros, caudillos.
LEGAL (burocrático)	Competencia objetiva, legitimidad legal, estructural	Servidores públicos directores, gerentes ¹⁶

Sin embargo, ¿qué hace que los individuos en determinadas épocas más que en otras demanden la aparición de liderazgos carismáticos?. ¿Qué descubren los seguidores que les induce a aceptar la autoridad del líder y regodearse en ella?. Según Charles Lindholm, esta necesidad tiene que ver con un profundo deseo humano de escapar de los límites del yo, un deseo que cobra varios ropajes según las circunstancias sociales.

En sistemas sociales más complejos, donde las gentes son aplastadas y oprimidas por un sistema que consideran ilegítimo, o desorientadas por una sociedad que no parece tener sentido, pueden buscar un salvador carismático que no sólo ofrezca participación en una comunión extática, sino también promesas para emprender una cruzada transformadora contra el mundo corrupto. ¹⁷

Tenemos entonces que el liderazgo carismático es esencialmente transformador, es motor de cambio histórico. Es el liderazgo considerado genuino porque tiene una "causa", una meta que va más allá de lo ordinario y cotidiano. Carisma y causa son inseparables. En el contexto de las teorías gerenciales este liderazgo, además de tener una "visión" clara del cambio que propone,

... necesita atraer seguidores (o, como yo prefiero llamarlos, "asociados"), hombres y mujeres que se puedan comprometer con el nuevo ideal.... Pero para que la movilización tenga éxito, es preciso que esos seguidores se conviertan también en

16. Weber, Max, *El político y el científico*, Ediciones Coyoacán, Tercera edición, 1966, p.9:

17. Lindholm, Charles, *Ibidem*, p. 231.

líderes, que encuentren su propio sentido de propósito en el reto compartido, y difundan el llamamiento y la visión del cambio.¹⁸

El carisma comprende cualidades extraordinarias en el individuo y eso es lo que **Matthew J. Culligan** señala sin saber seguramente que se refiere a ellas:

Para ser un verdadero gerente excelente, hay que demostrar liderazgo. Y para demostrar liderazgo, usted debe dar a su personal directivo lo que deseen, consciente e inconscientemente...¹⁹. Más adelante amplía los requisitos: Los líderes necesitarán saber cómo se utilizan las nuevas tecnologías,...saber cómo pensar para poder analizar y sintetizar eficientemente la información que están recibiendo...Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiere con el fin de motivar a quienes están dirigiendo...los líderes deben hacer lo que han hecho antes y luego agregar algunas técnicas nuevas...²⁰

Otra acepción de esas "características extraordinarias" que posibilitan el dominio de otros hombres es la que **Hammer & Champy** pide cuando señala:

El papel principal del líder es actuar como visionario y motivador. Ideando y exponiendo una visión del tipo de organización que desea crear, le comunica a todo el personal de la compañía el sentido de propósito y de misión....El líder tiene que ser líder. Lo definimos no como el que obliga a los demás a hacer lo que él quiere hacer, sino el que hace que *quieran* hacerlo...no obliga a nadie a hacer cambios que le repugnan. Presenta una visión y persuade a la gente de que debe tomar parte en el esfuerzo, de modo que por su propia voluntad, y aun con entusiasmo, acepte las molestias que acompañan su realización.²¹

Analizando el liderazgo en las organizaciones y en contraposición a lo sostenido, **Kotter** concluye después de estudiar el comportamiento de varios ejecutivos que ejercen un verdadero liderazgo en corporaciones exitosas, que éstos no siempre reúnen estas cualidades, que el carisma no es siquiera importante para liderar eficazmente una organización. Más bien es la experiencia profesional, la existencial y la capacidad de asumir riesgos lo fundamental. Las experiencias suelen dejar

18. James Champy, *Reingeniería en la gerencia*, Editorial Norma, p. 71

19. Matthew J. Culligan, *Principios olvidados de gerencia excelente*, Legis, p. 88

20. Matthew, *Ibidem*, p.94

21. Hammer, M. & Champy, J. *Reingeniería*, Editorial Norma, p. 111

profundas huellas en la vida profesional y el carácter de cualquier persona. La eficacia de las decisiones ejecutivas al fijar el rumbo y la visión de una organización, depende del conocimiento que se tenga del negocio y de la *experiencia personal*.

Las personas eficaces en papeles de liderazgo de cierta importancia presentan a menudo experiencias similares, como haber tenido retos durante los primeros años de su carrera profesional, necesidad de liderar proyectos, de asumir riesgos y aprender de sus triunfos y fracasos. Esto les ha permitido entender sus puntos fuertes y débiles respecto a su liderazgo. Otra cualidad es que aprenden de experiencias ajenas y enriquecen su acervo personal. Así como muchas organizaciones promueven y desarrollan a su personal directivo, otras seguramente sin proponérselo, niegan su crecimiento:

... las carreras ejecutivas producen en muchas empresas personas de escasa amplitud en cuanto a comprensión y capacidad de centrarse en un determinado tema, que se muestran moderadamente adversos ante cualquier riesgo, malos comunicadores y prácticamente ciegos ante los valores ajenos. Producen personas que saben poco de *estrategias competitivas empresariales, cuya credibilidad es limitada* y que saben más de jugar con un presupuesto que de celebrar los éxitos de su gente. Crean personas que resultan moderadamente competentes en gestión empresarial (no muy competentes) y que son totalmente incompetentes en cuanto a liderazgo.²²

Como al principio se dijo, popularmente se sostiene que el carisma es lo decisivo para un buen liderazgo, además, que es innato y que no se puede aprender. No hay manera de demostrar científicamente que esta creencia sea cierta o errónea, pero sirve de excusa a muchas empresas para no atender y fomentar el desarrollo del liderazgo potencial de su personal con mando. Para Kotter, existen al menos tres causas que ayudan a desarrollar cualidades de liderazgo en las personas dentro de una organización:

22. Kotter, *Ibidem*, p. 132

Experiencias profesionales y liderazgo²³

	Experiencia profesional	Efectos sobre el liderazgo
	<i>Trabajos que supongan un reto al principio de la carrera profesional</i>	<i>Ayudan a que la gente se desarrolle en muchas dimensiones diferentes, algunas de las cuales tendrán importancia para su futuro liderazgo; permite que las personas intenten ser líderes y aprendan de sus éxitos y de sus fracasos.</i>
Facilita el liderazgo	<i>Modelos de liderazgo, muy buenos o muy malos</i>	<i>Los ejemplos extremos, tanto los buenos como los malos, sirven para aprender con gran facilidad, ya que las lecciones están muy claras.</i>
	<i>Trabajos que amplíen los conocimientos y las relaciones</i>	<i>La amplitud de conocimientos tiene una importancia especial a la hora de fijar un rumbo, y la amplitud de relaciones y contactos la tiene para lograr coordinar y motivar a la gente.</i>
	Una larga serie de trabajos concretos y técnicos	Convierten a la persona en alguien centrado en el corto plazo y en la táctica; no desarrollan la capacidad de pensar a largo plazo ni estratégicamente.
	Movimientos verticales a lo largo de la carrera profesional	No producen la amplitud necesaria para liderar en puestos importantes.
Impide el liderazgo	Ascensos rápidos	No ayudan a que la gente piense a largo plazo ni conozca los efectos a largo plazo de sus actos. Pueden fomentar un estilo manipulador.
	Evaluación y premios basados sólo en resultados a corto plazo.	Hacen que la gente preste atención a los aspectos de gestión de su trabajo e ignore los relacionados con el liderazgo. Enseña gestión empresarial pero no liderazgo.

Para Kotter, al menos los que él califica como líderes en su investigación, no son considerados como altamente carismáticos por la mayoría de las personas entrevistadas y que los conocen. Solamente Mary Kay es considerada así por sus compañeros y empleados. Ella tiene la siguiente respuesta a esta aseveración:

A la gente le sorprende la forma tan natural y espontánea en que yo puedo hablar de la empresa, sin seguir ningún guión. Lo que no entienden es que he necesitado años para llegar a hacer esto tan bien como lo hago. ¡Oh!, estoy segura de que tengo algún talento natural, pero sólo es parte de lo anterior.²⁴

23. Kotter, *Ibidem*, p.139

24. *Ibid*, p. 123

Tenemos entonces que el liderazgo carismático en la gestión organizacional no es indispensable, su carencia no necesariamente lleva al fracaso, es más,

El carisma ni siquiera es importante para liderar eficazmente una organización compleja. Incluso en el caso de quienes son considerados como personalidades carismáticas, sus experiencias adultas suelen contribuir a ese sentido de magnetismo natural.²⁵

Por sus características y connotación política como aquí se ha visto, el liderazgo carismático, es sin duda más factible de aplicarse en las organizaciones sociales como partidos políticos, iglesias u otro tipo de organizaciones y cultos. Pensar en términos de querer aplicar liderazgos carismáticos dentro de las organizaciones de otra índole es una contradicción, debido a que las cualidades creadoras del carisma se encuentran en abierta oposición a lo racionalizado del cambio y al carácter reglamentado de su administración, es decir, se encuentra muy acotado para desplegarse.

Pero independientemente que se tengan cualidades innatas de liderazgo, es importante señalar que éstas no pueden desarrollarse adecuadamente en todas sus potencialidades sin agregar educación y capacitación. Para tranquilidad de individuos "normales" como nosotros, se puede afirmar que aunque no se posean cualidades innatas, con estudio y dedicación, el liderazgo se puede aprender.

1.4 Liderazgo funcional

El liderazgo característico en las organizaciones es el funcional, porque opera en un marco institucional; ellas conforman sus características y proporcionan los elementos para ejercer el poder, al brindarle los recursos para desempeñar su función. Como se anotó anteriormente, para Weber este liderazgo corresponde al *Legal o Burocrático*, siendo su característica de legitimación la competencia objetiva, racional, fundamentada en las normas e intereses de la organización. Su legitimidad es legal porque es nombrado. La formación profesional demandada por

²⁵ *Ibid*, p.123

las organizaciones para este liderazgo, está sesgada hacia la especialización técnico-administrativa sin considerar el humanístico. Esto es así, porque solamente requieren líderes-funcionarios para movilizar a sus empleados hacia sus objetivos y además, que administren y controlen el cambio.

Por la dinámica del desarrollo capitalista y la complejidad de las modernas organizaciones, las grandes corporaciones fundadas y dirigidas originalmente por sus dueños, ante su desaparición física, por el crecimiento del mercado y por el cambio tecnológico, se han visto en la necesidad de ceder su conducción a profesionales ajenos a su creación, especializados en administración, con la función principal de obtener utilidades atractivas para los accionistas y mantener de esta manera su interés en la existencia de la organización.

Es común llamar a ambas actividades liderazgo, aún cuando en la práctica están bastante bien diferenciadas. Un director planifica y asigna presupuesto, organiza y contrata personal, mantiene el control presupuestal, soluciona problemas, pronostica y lleva control de resultados, es decir, administra, por el contrario, el líder marca rumbo, coordina al personal, motiva, inspira y busca conseguir un cambio. Es importante aclarar que no necesariamente la dirección administrativa está reñida con el cambio, ni el liderazgo con el orden y la racionalidad, lo deseable es una dirección eficaz aunada a un buen liderazgo.

La función esencial del líder de un sistema de calidad, es procurar que el cambio sea útil a la organización, empleados y accionistas. El liderazgo es calificado de "bueno" o "eficaz" cuando mueve a la gente hacia un lugar en donde tanto los líderes como la gente que dirige están en mejor situación y además, lo consiguen sin afectar negativamente los derechos de las personas. Esto se considera un cambio constructivo. El líder necesita para iniciar la implantación del cambio:

1. *Marcar un rumbo*: elaborar una visión de futuro, a veces lejano, junto con las estrategias necesarias para llevar a cabo los cambios precisos que permitan materializar dicha visión.²⁶

26. Kotter, J.P, *Ibidem*, p. 5.

Una visión no es algo místico e intangible, sino la descripción de algo deseado, lo que se pretende conseguir. Las buenas visiones contienen en su mensaje, deseabilidad y factibilidad. La primera consiste en las ventajas que en ella encuentran los grupos involucrados: clientes, accionistas y empleados. La segunda reside en la posibilidad de realización que ven en ella los involucrados. Las malas visiones ignoran las necesidades y derechos legítimos de los grupos participantes, además, son inconsistentes en la estrategia e implantación.

Una de las características fundamentales de las organizaciones modernas es la interdependencia, en ella nadie goza de total autonomía. Los empleados están relacionados por el trabajo, la tecnología, los sistemas de gestión y la jerarquía establecida. Estas interrelaciones pueden ayudar o dificultar el cambio, dependiendo sobremanera, de la actitud asumida por la dirección y el nivel gerencial para inclinar la balanza. Para realizar un cambio es fundamental la manera de cómo participa el líder, que es mucho más que una simple administración:

2. *Coordinar al personal:* comunicar el rumbo a seguir a aquellos cuya colaboración puede resultar necesaria, con objeto de crear coaliciones que entiendan la visión y se comprometan a alcanzarla.²⁷

La introducción de cambios en una organización siempre tiene múltiples tropiezos por muy bien planeados que éstos se encuentren. La resistencia al cambio es algo normal debido al desconocimiento que los actores tienen de su situación cuando esté implantado, además, existe una predisposición a calificar determinados hechos y tomar una posición ante ellos, dependiendo de la cultura, valores y educación de los actores involucrados. Para disminuir ésta Kotter recomienda

3. *Motivar e inspirar:* mantener a la gente en movimiento en la dirección oportuna, a pesar de las importantes barreras políticas, burocráticas y de recursos que pueden oponerse al cambio, apelando a necesidades, valores y emociones humanas, muy básicas, pero con frecuencia no manifiestas.²⁸

27. Kotter, *Ibidem*, p.5

28. *Ibidem*, p.5

Los procesos motivacionales fracasan cuando son vistos por los empleados como mecanismos de manipulación y control, en lugar de oportunidades de crecimiento y vía para satisfacer las necesidades humanas básicas de: autorrealización, sentido de pertenencia a un grupo, necesidad de ser querido, reconocimiento, autoestima, sentido de control de la propia vida y la necesidad de mantenerse a la altura de los propios ideales. Según Robert Frager, los individuos hacen siempre esfuerzos, la mayoría de las veces inconscientes, para satisfacerlas, probablemente porqué:

Es una jerarquía de valores que deben encontrarse en la misma esencia de la naturaleza humana. No son solamente deseados y queridos por los seres humanos, sino que también son imprescindibles para evitar la enfermedad y la psicopatología...es legítimo y beneficioso considerar las necesidades básicas instintoides y las metanecesidades como *derechos* además de como necesidades. Esto se produce al garantizar que los seres humanos tienen el derecho a ser humanos en el mismo sentido en que los gatos tiene el derecho a ser gatos.²⁹

Motivar a la gente durante corto tiempo no es tarea necesariamente difícil, pero, motivarla permanentemente requiere de esfuerzo, dedicación y sentido del rumbo, además, es la motivación que desde el punto de vista económico rinde beneficios. Esta motivación exige que la visión y estrategias de la organización se comuniquen y revisen no una sola vez sino muchas, asegurando que la visión realmente ha sido comprendida, interiorizada y dentro de lo posible, compartida por la mayoría.

Superar los obstáculos al cambio, puestos con diferente grado de intensidad e intencionalidad por los miembros de la organización, exige energía y esfuerzos extraordinarios al líder, pero no tiene opción y debe luchar para superarlos, es una de sus funciones básicas. Conseguir un comportamiento nuevo de los actores es tan importante como marcar el rumbo; además, lograr que superen sus propios obstáculos internos para que acepten el cambio, no es trabajo fácil, más bien es una "tarea de Romanos", de ninguna manera trabajo de rutina. Por lo mismo, la capacitación del líder responsable de implantar el cambio requiere de una prepara-

29. Robert Frager en Maslow, Abraham H. *Motivación y personalidad*, Ediciones Dias de Santos, 1991, Madrid, p. xx. Prefacio a la segunda edición.

ción psicológica y emocional tal, que le permita resistir el rechazo a que estará sometida su actuación, además de otras capacidades técnicas que le ayuden a realizar su función de manera más efectiva.

1.5 Liderazgo y poder

De las teorías que analizan el funcionamiento de las organizaciones, una explica su operación en términos de alianzas y conflictos por el control de determinadas áreas de incertidumbre que confieren poder a quienes las manejan. Visualizar las organizaciones desde esta perspectiva revela al líder una estructura diferente a la del organigrama oficial. Conocer la estructura de poder real existente, saber cómo y porqué está distribuido de esa manera, cómo se reproducen y modifican esas relaciones, es decisivo para el líder, es una manera de afirmar u obtener poder a través de su conocimiento.

Dentro de este contexto, Crozier/Friedberg consideran al poder como una *relación de intercambio desigual*, asimétrica, recíproca, en donde uno de los actores gana más que el otro. Lo esencial de él es su carácter relacional; actuar con el prójimo es entrar en una relación donde se desarrolla el poder de una persona A sobre una persona B. Es entonces, *el poder una relación y no un atributo de los actores*. No puede manifestarse más que a partir del intercambio y de una negociación, en donde las relaciones son de tipo instrumental, y como toda negociación, obliga al ajuste de recursos de los actores. También es una *relación no transitiva*, además, es una *relación recíproca pero desequilibrada*³⁰. En una relación donde los actores en conflicto tienen las mismas posibilidades de ganar, no existe desequilibrio, por lo que no se da ninguna relación de poder de uno respecto del otro. Por el contrario, si el intercambio se desequilibra a favor de alguno de los actores, podemos hablar de una relación desequilibrada y por lo mismo, de una relación de poder. Es entonces el poder, una relación de intercambio donde los términos resultantes favorecen más a una de las partes involucradas:

30. Crozier M./Friedberg E. *El actor y el sistema*, Alianza editorial mexicana, 1990, p. 57

El poder... Es una relación de fuerza de la cual uno puede sacar más ventaja que el otro, pero en la que, del mismo modo, el uno no está totalmente desvalido frente al otro.³¹

Lo que se intercambia en este tipo de relación son *posibilidades de acción*, márgenes de libertad disponibles de cada actor, con posibilidades de rehusar o aceptar lo que otro pide. El tamaño del poder de un actor corresponde a la amplitud de la *zona de incertidumbre* que pueda controlar o poseer la indeterminación en cuanto a modalidades concretas de solución. La incertidumbre sobre la solución a un problema que tenga la organización, es poder para el actor que la posea. Para evaluar las relaciones de poder se deben conocer los recursos disponibles de cada parte, es decir, saber los *trunfos* que le permiten ampliar su margen de libertad, los criterios de *pertinencia* de esos recursos y su carácter más o menos movable; además, las *limitaciones estructurales* donde se desarrollan estas relaciones.

Por otro lado, el tiempo que cada actor tiene para mantener o desarrollar una relación de poder es condición esencial, debido a que ésta se desarrolla en un devenir en donde cada uno posee diferentes posibilidades y alternativas, es decir, no tienen los mismos horizontes temporales, ni las mismas posibilidades para *medir su compromiso*. La situación social del actor abona la desigualdad de oportunidades y capacidades estratégicas para desarrollar su poder³².

Además, las características estructurales de la organización delimitan las relaciones de poder de sus miembros y definen las condiciones en que pueden negociar. El poder no existe en si mismo; sólo se manifiesta en una relación donde están de acuerdo en jugar al menos dos actores. Poder y organización están indisolublemente ligados:

Los actores sociales no pueden alcanzar sus propios objetivos más que por el ejercicio de relaciones de poder, pero al mismo tiempo, no pueden ejercer poder entre sí más que cuando se persiguen objetivos colectivos cuyas propias restricciones condicionan en forma directa sus negociaciones³³.

31. Crozier, *Ibidem*, p. 58

32. *Ibidem*, p. 64

33. *Ibidem*, p. 65

Las reglas que rigen a la organización determinan dónde se desarrollan esas relaciones, creando y circunscribiendo *zonas organizativas de incertidumbre* que los grupos o individuos tratan de controlar para utilizarlas en la consecución de sus propias estrategias. Así pues, mientras más crucial sea la zona de incertidumbre que controla el actor, más poder tendrá dentro de la organización. También *regulariza* el desenvolvimiento de las relaciones de poder, al afectar la *capacidad de juego* de sus miembros, descartando o valorando los recursos de que disponen.

Se consideran cuatro tipos de poder correspondientes a las diferentes fuentes de incertidumbre: las que provienen del control de una competencia particular; las que están ligadas a las relaciones de la organización con su entorno; las que nacen del control de la comunicación e información y las que provienen de la existencia de reglas organizativas generales³⁴. Veámoslas un poco más detalladamente.

La primera fuente de poder está relacionada con la *competencia* sobre algo, es decir, de una *especialización funcional* difícilmente reemplazable. El experto sabe cómo hacer determinadas cosas, dispone de los conocimientos y experiencia necesarios dentro de ese contexto. Otra es *las relaciones entre la organización y su medio*: no puede existir una organización sin relacionarse con el medio que la contiene. De él depende para obtener los recursos materiales y humanos necesarios para su operación y para colocar su producto. Respecto a la *comunicación y los flujos de información* entre sus unidades y entre sus miembros tenemos que, un individuo siempre requiere información de otros y por lo mismo tiene determinado nivel de poder sobre ellos y a la inversa. La cuarta fuente de poder tiene que ver con la *utilización de las reglas organizativas*: Las reglas son creadas e impuestas por la Dirección en respuesta al problema que le plantea la existencia de las anteriores fuentes de poder. Es un recurso empleado por el superior para obtener comportamientos conforme a sus intereses: "Dado que prescribe en forma muy precisa lo que éstos deben hacer, reduce su margen de

34. Crozier, *Ibidem*, p. 69

libertad, y aumenta el poder del superior"³⁵. Es el poder de crear reglas para obtener de los subordinados comportamientos convenientes a los objetivos personales o de la organización. Paradójicamente, estas reglas se convierten a su vez en protección del subordinado al refugiarse y acudir a ellas ante cualquier arbitrariedad del superior.

Otros estudiosos de las organizaciones como Collerete/Delisle, también consideran cuatro fuentes de poder, aunque conceptualmente diferentes. Es fuente de poder "la posesión real o presunta de recursos valorados por las personas sobre las que se pretende influir"³⁶. Es necesario *saber lo que valoran las personas* involucradas en el cambio; el líder debe identificar los recursos que dichos individuos necesitan y valoran. Otra fuente son *los propios recursos*,³⁷ del líder, desde los materiales, los personales y hasta los de su grupo.

No basta que se posean recursos; es necesario que los miembros de la organización los conozcan, por lo que es necesario *Comunicar la correspondencia entre los propios recursos y las necesidades del sistema*. Estos recursos pueden ser características personales, relaciones, información que puede ser útil a ellos o a la organización, etc. Finalmente, *saber lo que uno mismo valora es importante y necesario*. Si el poder se manifiesta en las relaciones, conocer lo que se valora es decisivo para conocer el poder del otro sobre uno debido a los valores que maneja³⁸.

Tenemos entonces: Si la implantación del cambio se realiza a través de procesos de influencia y relaciones de poder, el líder necesita enfocar su atención sobre los que detentan esos procesos para buscar de alguna manera controlarlos. Además, mientras más recursos valorados como positivos por los actores tenga el líder, mayor será su poder, siendo por consiguiente factible esperar mayores posibilidades de éxito en la implantación del cambio.

35 Crozier M./Friedberg. *Ibidem*, p. 74

36. Collerette P./Delisle G. La planificación del cambio, Editorial Trillas, p. 133

37. Collerette *Ibid*, p. 135

38. Collerette, *Ibidem*, p. 136

Como consecuencia del desarrollo capitalista, de la democratización y de la movilidad social, se ha producido una nueva estructuración de clases en las sociedades capitalistas avanzadas. Consecuencia de ello es la creación de una nueva élite gerencial dominante en las organizaciones capitalistas. Estudiosos de la política reflexionando sobre esta nueva realidad, consideran causas diferentes en sus conclusiones. Según T. H. Marshall, el capitalismo en los últimos años ha transformado radicalmente el aspecto político y el socioeconómico. En el aspecto político, ha incrementado los derechos ciudadanos: en el *civil*, incrementado los derechos de libertad individual e igualdad ante la ley, derechos inherentes a la creación misma de la sociedad capitalista; en el *político*, ampliado los derechos de asociación política y de voto; en el *socioeconómico*, mejorado los derechos de bienestar económico y de seguridad social¹. Giddens por el contrario, considera que más bien la igualdad formal ante la ley y la libertad de contratación son principios generales que van a sancionar de manera efectiva la asimetría de clases del mercado capitalista: "Si bien se puede reconocer que el incremento de los derechos de ciudadanía, sin duda, ha traído consigo cambios importantes...parece razonable deducir que estos cambios representan más una 'culminación' o consolidación del desarrollo capitalista que una erosión del mismo".²

Para otros, la creciente dominación de la industria por una cuantas grandes empresas con el problema de la competencia y el monopolio; la difusión de la posesión de la propiedad en sociedades anónimas y la planificación del mercado por el Estado, ha modificado también los supuestos económicos de la sociedad

1. Giddens, Anthony, La estructura de clases en las sociedades avanzadas, p.181.

2. *Ibidem*, p 183.

capitalista. Sobre esto Giddens sostiene: es imposible negar que el rumbo general del desarrollo de la industria en las sociedades capitalistas se ha dirigido hacia una concentración del capital industrial y también que, por muy difundida y fragmentada que se encuentre la propiedad en acciones, la gran corporación está unida necesariamente a la propiedad privada y sujeta a proporcionar a los accionistas un nivel conveniente de rentabilidad a su inversión.

2.1 Estructuración de clases en la sociedad capitalista

CLASE ALTA. EL origen de la clase alta en las sociedades capitalistas es diferente y atiende necesariamente a las particularidades de cada país. En la sociedad japonesa procede del grupo de los antiguos guerreros y no de la clase comerciante, que todas formas había alcanzado considerable preeminencia económica al finalizar el feudalismo. "La historia del Japón hasta la segunda guerra mundial es la de la penetración de la clase alta por los empresarios industriales, que permanecían, sin embargo, muy subordinados al *ethos* establecido. La mayoría de los que controlaban los grandes consorcios *zaibatsu* no procedían de las familias feudales"³. En Alemania, la situación fue más compleja debido a la desigual fuerza económica y política de los pequeños campesinos del Oeste del río Elba, en comparación con los grandes propietarios del lado opuesto. Esto consagra la influencia del elemento *junker* -aristocracia terrateniente- en la clase alta. El ascenso social de los industriales "plebeyos" a la clase alta se vio regido sustancialmente por su aceptación y orientación hacia el *ethos* de dicha aristocracia. Sin embargo la influencia *junker* se debilitó en la transición al industrialismo, "Pero en ningún caso esto anuló efectivamente su preeminencia como base de la estructuración de la clase alta. Esto se consiguió al fin únicamente en conjunción con las consecuencias del cambio político y de la guerra"⁴.

3. *Ibidem*, p. 191. citando a John M. Maki.

4. *Ibidem*, p. 192.

En los Estados Unidos el advenimiento de esta clase fue diferente. La ausencia de un pasado feudal, el gran tamaño del país, tener una "sociedad de inmigrantes" localizada inicialmente en el Este y posteriormente expandirse hacia el Oeste, impidió una estructuración de la clase alta claramente definida, con excepción de los Estados Sureños. "Una clase alta nacional sólo surgió hacia finales del siglo XIX... En los Estados Unidos, el éxito en los negocios, ya sea en la industria, en las finanzas o en el comercio, ha dominado una posición clave en la formación de la clase alta. No quiere esto decir que el *nouveau riche* sea inmediatamente aceptado en la "aristocracia de los negocios": pero la dominación de los *viejos ricos*, se fundamenta en una larga preeminencia en los negocios en lugar de en cualquier tipo de *ethos* que los condene o trascienda"⁵.

CLASE MEDIA. Marx criticó a David Ricardo por haber olvidado mencionar "el número constantemente creciente de las clases medias, aquellos que se encuentran entre el trabajador por una parte, y el capitalista y el terrateniente, por otra". También llamada "pequeña burguesía", los marxistas consideraban que debido al desarrollo del capitalismo, su presencia relativa dentro del contexto de las clases sociales, se reduciría. En lo general efectivamente ha sucedido, pero si incluimos a los trabajadores especializados no manuales, a los administrativos, de oficina, profesionales, técnicos y la alta gerencia, llamados trabajadores de "cuello blanco", no es así, por el contrario, presentaría un crecimiento relativo, particularmente en los Estados Unidos, nación considerada como la primera "sociedad de clase media".

Los trabajadores de cuello blanco obtienen en las organizaciones mayor seguridad en el empleo, sus salarios son siempre más altos con tendencia a incrementarse y con mayores oportunidades de promoción respecto de los obreros y trabajadores manuales, para quienes los salarios son menores y con tendencia descendiente. Además, este sector obtiene beneficios adicionales,

5. *Ibidem*, p. 193.

como pensiones de retiro, seguros por enfermedad y de vida. Otras prestaciones importantes que se les proporcionan son, apoyos para créditos hipotecarios de vivienda, autos, y en muchos casos, para la educación de sus hijos. Estas prestaciones a la clase media, le permiten tener cierto "reconocimiento de clase, más que conciencia de clase", sostiene Willener. La "imagen de la sociedad" que tiene el trabajador de cuello blanco implica una percepción jerárquica de los niveles ocupacionales que se distinguen por diferencias en la renta y el status, es una generalización evidente del sistema jerárquico de autoridad en el cual se encuentra situado. La estructura de autoridad en las empresas es jerárquica y los trabajadores administrativos no manuales, aún cuando también reciben órdenes superiores, se sienten parte de la alta jerarquía de mando, siendo por ello considerados "pertenecientes a la dirección" por los trabajadores manuales. Los administrativos, en opinión de Croner, participan en la delegación de la autoridad, mientras que -incluso aquellos trabajadores de cuello azul con las capacidades de mercado más favorables- los trabajadores manuales especializados, no lo hacen.⁶ En todos los aspectos, son trabajadores más favorecidos.

CLASE OBRERA. El enfoque de la literatura no marxista actual, sobre que la "sociedad de clase media" es una realidad en los países capitalistas contemporáneos, es rechazado por Giddens que sostiene: "todas las sociedades capitalistas son "sociedades de clase obrera", con una gran mayoría de fuerza de trabajo no agrícola ocupada en puestos de trabajo manuales"⁷. Sin embargo no debe olvidarse que, dentro de la misma clase obrera, la "capacidad de mercado" del trabajador especializado es superior al de menor especialización. Esto incluye los emolumentos económicos, mayores prestaciones sociales y mayor capacitación. Todo esto dificulta a los individuos de la misma clase el acceso a estas oportunidades. Independientemente de estas desigualdades internas, las

6. *Ibidem*, p. 217.

7. *Ibidem*, p. 233. (Inglaterra: en 1881 el 50% de PEA está en la manufactura; en 1951 el 49%)

desventajas de la clase obrera con relación a la media se mantienen en varios aspectos. Fogarty indica que en Inglaterra, "los trabajadores manuales no cualificados alcanzan el punto culminante de sus ingresos por término medio a los treinta años de edad, y a partir de entonces va disminuyendo de un 15 a un 20 por 100 hasta la edad del retiro; los trabajadores especializados tienden a alcanzar su techo salarial unos diez años después, y posteriormente sus ingresos experimentan un descenso de un 10 a un 15 por 100"⁸. Además, es necesario considerar que las horas semanales de trabajo es siempre mayor para éstos.

En los Estados Unidos el nacimiento del movimiento obrero está dado en términos economicistas, es decir, es un intento por mejorar su capacidad de mercado solamente. Ha sido un movimiento limitado al desarrollo sindical, desconectado de los objetivos políticos socialistas o de experiencias cooperativistas. Esto confirma la tesis de Hamilton de que "las ideas socialistas no han nacido originalmente gracias al crecimiento y madurez del capitalismo en sí, sino a causa del conflicto entre el capitalismo y el (post)feudalismo"⁹.

En el presente, es necesario considerar que un nivel más en la estructuración de la clase obrera norteamericana ha surgido, la *nueva clase trabajadora*, llamada "infraclass", aquella no incluida en los niveles superiores ni medios del trabajo manual, sino en los inferiores. La forman minorías étnicas pobres de la base de la estructura de clases americana. La *nueva clase obrera* descrita por Miller, está compuesta por "negros, puertorriqueños y mejicanos, que trabajan en industrias de servicios no sindicalizadas, con un bajo nivel salarial y porcentajes muy altos de desempleo crónico; la *vieja clase obrera*, predominantemente blanca, trabaja principalmente en ocupaciones especializadas y semi-especializadas, más altamente sindicalizadas y en sectores industriales y de construcción con niveles

8. *Ibidem*, p. 211.

9. *Ibidem*, p. 251, resumiendo un planteamiento de Hamilton.

de ingresos elevados"¹⁰. Esta infracalse es un fenómeno específicamente norteamericano, aunque en Europa, dadas las migraciones de trabajadores de países norafricanos y del Este europeo, no es remoto en el futuro que tengan una estructura de clases similar.

2.2 La élite gerencial

Se considera "élite", a aquellos que están a la cabeza, en la pirámide de algo de cualquier actividad, como actores, deportistas o también a los líderes políticos, empresariales y sindicales, siendo los primeros medidos con arreglo a un cierto logro o fama, y los segundo, porque están al frente de determinadas organizaciones sociales específicas que poseen estructuras de autoridad interna, como las empresas privadas, las organizaciones gubernamentales o sindicales. Éstas se consideran *grupos de élite*, y "élite", al conjunto de grupos de élite.

Es indudable que el surgimiento de la "élite gerencial", de los *gerentes sin propiedad*, está asociado a cierta democratización y movilidad social de la sociedad capitalista. Este trabajador de cuello blanco de alto nivel, dirigente de la empresa pero no propietario, es normalmente cooptado de los egresados universitarios o institutos de altos estudios. Para Dahrendorf, la mayoría de los gerentes actuales están en esa posición debido a cierta educación especializada y a títulos universitarios¹¹. Esto permite, un sistema más abierto de movilidad social inter-generacional; en la medida que la educación adquiere mayor importancia como vía de reclutamiento, se incrementan las oportunidades de los individuos procedentes de las clases medias u obreras para acceder a esas ocupaciones; también "el efecto crucial de la separación entre la propiedad y

10. *Ibidem*, p. 257, resumiendo a S. M. Miller.

11. *Ibidem*, p. 194, citando a Dahrendorf: (Para los gerentes)"...existen dos pautas típicas de reclutamiento y ambas difieren radicalmente de los capitalista y sus herederos. Una de ellas es la carrera burocrática... Más recientemente, una pauta distinta ha adquirido una importancia creciente. Hoy en día la mayoría de los funcionarios con cargo de gerentes en las empresas industriales han llegado a su posición gracias a alguna educación especializada y a títulos universitarios... es indudable que ambas pautas de reclutamiento -pero en especial la última- distinguen a los grupos de gerentes significativamente tanto de los propietarios-gerentes a estilo antiguo como de los meros propietarios al estilo moderno".

el control de la industria...produce dos conjuntos de roles cuyos titulares se separan cada vez más en su perspectiva y actitudes hacia la sociedad en general, y hacia la empresa en particular"¹². Su planteamiento considera que el poder efectivo en las grandes sociedades anónimas pasa a manos de los gerentes, convirtiendo los poderes de los propietarios de las empresas en puramente nominales.

Existen razones para dudar de este aumento de las posibilidades de movilidad hacia posiciones de élite como consecuencia de la creciente expansión de la educación superior. Para Giddens, la influencia de la educación sobre la movilidad social hacia posiciones de élite es indiscutible, principalmente en el neocapitalismo, cuya particularidad mayor es la expansión masiva de la educación superior, pero no debe olvidarse que "la educación es un factor determinante tanto de la diferenciación como de la homogeneización de las oportunidades de movilidad". Estudios sobre los orígenes sociales de los ejecutivos, demuestran que la mayoría, sean propietarios o no, proceden de una reducida capa social económicamente privilegiada. "Lo mismo ocurre sin duda con los dirigentes políticos y con los altos funcionarios de la administración"¹³. Ejemplificando lo anterior en México, los directivos de empresa, normalmente son hijos o familiares cercanos de los propietarios. En el ámbito político, las personas que llegan a puestos públicos de cierta importancia, como serían direcciones generales hacia arriba, tienen en común nexos consanguíneos con la clase política surgida de la Revolución. Incluso, los dirigentes de los partidos opositores se pueden considerar dentro de este esquema. Por ejemplo, los líderes del Partido de la Revolución Democrática optaron por crear uno nuevo, al considerar concluido su desarrollo dentro del sistema político priista. Con el PRD consiguieron lo que en el PRI ya les estaba vedado: llegar a la gubernatura del Distrito Federal, al Senado y a la Cámara de Diputados. Otro ejemplo es la

12. *Ibidem*, p. 195. citando a Dahrendorf.

13. *Ibidem*, p. 196.

dirección financiera del D.F. gobernando por el PRD: está en manos de un familiar de ex-secretarios de Hacienda y directivos del Banco de México. Tenemos entonces, que están en puestos ejecutivos los que de alguna manera estarían, porque son parte de lo mismo. Destacar esto, no indica necesariamente que no reconozco que existan oportunidades de ascenso reales para los trabajadores de otras clases, pero en términos generales diría que, son la excepción de la regla.

En oposición al enfoque de la movilidad social de Dahrendorf, Giddens afirma: 1) Existen significativas diferencias en el grado de apertura de la movilidad hacia posiciones de élite tanto entre los diferentes grupos de élite dentro de la misma sociedad como entre grupos de élite comparativamente semejantes de sociedades diferentes. Por ejemplo en Inglaterra, existe mayor control y cerrazón sobre el acceso a posiciones de élite en el ejército y la iglesia, que para el acceso a la élite económica. Contrariamente en los Estados Unidos, el acceso a posiciones de élite en el ejército es más abierto que en los sectores políticos y económicos. 2) Los cambios ocurridos en los últimos sesenta años, han favorecido más a la clase media en detrimento de la obrera. Los estudios sobre movilidad social concuerdan en que la movilidad intergeneracional en las sociedades avanzadas es muy rara¹⁴. Por otro lado, no existe separación mayor entre el gerente y el propietario, sino más bien, "que la homogeneidad general de creencias y de valores y el alto grado de solidaridad social, tal y como se manifiesta en los contactos inter-personales o en los lazos de amistad y matrimonio, son más perceptibles que cualquier división pronunciada"¹⁵. Dentro de la industria francesa dice Meynaud, "los factores que unen a propietarios de tipo familiar y gerentes profesionales son mucho más fuertes que los elementos que tienden a dividirlos..." cita Giddens.

14. *Ibidem*, p. 197.

15. *Ibidem*, p. 198.

2.3 El poder de los gerentes

Ante la dominación de la industria por las grandes empresas y la fragmentación de la propiedad en sociedades anónimas, algunos autores afirman que debido al ascenso de personal administrativo especializado a niveles ejecutivos, los llamados *gerentes sin propiedad* pasan a ser la élite dominante en esta etapa de desarrollo de la sociedad capitalista. Dicho planteamiento llega a plantear la “desaparición del capitalista” (Burnham), o como afirma Dahrendorf, el poder real en las sociedades anónimas lo detentan estos directivos. Contrariamente Giddens afirma, que eso está muy lejos de suceder: “el problema del auge de los *gerentes sin propiedad* debe considerarse fundamentalmente como un problema relativo a la mediación de control y no a la mediación institucional del poder”¹⁶. Por mediación institucional de poder entiende, “la forma general del Estado y de la economía dentro de la cual los grupos de élite se reclutan y estructuran”. La mediación de control concierne “al verdadero poder (efectivo) de llevar a cabo una política y de tomar decisiones que ostentan los miembros de los grupos de élite particulares”; comprendiéndose el poder efectivo como algo distinto de la “autoridad formal”. Dicho poder está compuesto por dos factores: el primero corresponde a la medida en que ese poder está “consolidado” en las manos de los grupos de élite y que designa las limitaciones de ese poder; el segundo, al “ámbito”, al grado en que el poder está limitado *a causa de que sólo se puede ejercer en relación con un conjunto de cuestiones restringidas*. Es característico de las sociedades capitalistas modernas presentar limitaciones muy estrechamente definidas en relación con cuestiones sobre las que los grupos de élite pueden ejercer control¹⁷.

En las sociedades capitalistas existen significativas diferencias en la mediación del control en las organizaciones, pero en los Estados Unidos particularmente, la mediación del control está más cercana en lo que se ha dado en llamar “grupos

16. *Ibidem*, p. 180.

17. *Ibidem*, p. 139 y 140.

de liderazgo". Sin embargo el poder de los gerentes dentro de las organizaciones siempre es limitado. Puede llevar a cabo determinados proyectos, (que contemplan presupuesto y planes de acción, tiempo de realización, recursos humanos y materiales, metas a lograr en la empresa, etc.), que son previamente autorizados por los accionistas antes de su implantación. Asimismo, los propietarios revisan periódicamente el cumplimiento de las metas propuestas y el costo de obtenerlas. El gerente es siempre un individuo acotado, limitado en sus acciones por los empleados, por los accionistas, por el entorno social, las instituciones públicas, las leyes, la competencia. Para mantenerse en el mercado, los gerentes continuamente desarrollan planes para mejorar sus productos (manufactura, servicio o conocimiento) en calidad, precio y durabilidad, buscando realizarlos con una rentabilidad suficiente para que los inversionista continúen interesados en la existencia de la empresa. El gerente tiene una libertad y un poder circunscrito a ese alcance, pudiendo proponer e implantar planes y programas que permitan lograr el objetivo autorizado, pero nada más.

2.4 El poder de los técnicos

Según Daniel Bell, en la actual sociedad capitalista el industrialismo ha sido relegado al pasado, debido a que en esta "sociedad postindustrial", la producción de mercancías ya no constituye el interés dominante sino que ahora son los servicios. Este sector comprende "el comercio, las finanzas, los seguros e inmuebles; servicios personales, profesionales, de negocios y de reparación; y la administración general"¹⁸. Tales ocupaciones requieren el dominio de capacidades técnicas más que físicas, se valora más la posesión de conocimientos que el trabajo manual, por lo que la posesión de conocimientos confiere poder de la misma forma que la propiedad lo hacía hasta principios de este siglo. La producción y difusión del conocimiento científico se convierte en la principal

18. *Ibidem*, p. 303, citando a Daniel Bell.

"fuerza de producción" en la sociedad neo-capitalista. Para Giddens es más exacto afirmar que una nueva *forma* de conocimiento adquiere relevancia, el "conocimiento teórico": un conocimiento de carácter abstracto y altamente codificado, que puede aplicarse a un amplio espectro de circunstancias¹⁹. Este conocimiento es importante porque permite una continua innovación y desarrollo autosostenido. Es por ello que los ingenieros, científicos y los técnicos de todo tipo ocupan un lugar fundamental dentro del orden socioeconómico.

Para J. K. Galbraith, la indispensabilidad de la información científica y técnica para la corporación moderna, permite a los poseedores de dicha información adquirir un poder cada vez mayor dentro de la organización: "No son los gerentes los que deciden. El poder efectivo de decisión está en manos fundamentalmente del personal técnico de planificación y del resto del personal especializado"²⁰. La realidad, reacia como siempre a someterse a deseos personales, contradice la afirmación. Lo cierto es que en las empresas, el técnico especializado obedece ordenes y realiza trabajos que son determinados por los intereses de los gerentes o dueños de la organización. Incluso la planeación, no es más que la racionalización de los objetivos de los propietarios. La opinión del técnico es considerada dentro del ámbito de su especialidad, pero de ninguna manera puede determinar el rumbo de la empresa, ni los intereses de los propietarios.

Precisamente, los conflictos internos de las empresas son debidos a que los sistemas de trabajo y organizacionales están determinados por el personal administrativo, por individuos que normalmente desconocen el proceso productivo y que no han estado en la operación. Su criterio está basado solamente en la racionalidad financiera. Por el contrario, al técnico le corresponde cumplir los programas de trabajo realizados sin su anuencia u opinión. El personal técnico en

19. *Ibidem*, p. 303

20. *Ibidem*, p. 201, citando a Galbraith.

las organizaciones nunca ha tenido poder para cambiar los sistemas de trabajo, pero siempre se le exige apegarse a ellos. Cuando los planes y programas no se cumplen se determina que el técnico es quien no trabajó adecuadamente, nunca se concluye porque dichos programas estén mal realizados o faltos de apoyo. Una vez más se repite: quien tiene el poder no se equivoca.

Considerando el poder de los técnicos dentro de un espectro más amplio, el proceso necesariamente autónomo de la creación de conocimientos técnicos ("universalmente válidos") choca con la subordinación de dichos conocimientos a los objetivos de la empresa productiva²¹. En dicho enfrentamiento de intereses, el técnico coersionado por su posición económica, termina sometándose a los intereses generales y más amplios de la empresa. Concluyendo, al sostener Galbraith que la posesión de conocimiento técnico-científico proporciona capacidad de decisión, confunde indispensabilidad y poder, un error que Max Weber señaló hace mucho tiempo: "si el ser indispensable necesariamente confiere poder, entonces en una economía de esclavos los esclavos serían los dominadores"²².

2.5 El gerente y los sistemas de calidad

La literatura que aconseja al gerente como lograr para que su organización se mantenga en el mercado y proporcione a sus accionistas utilidades suficientes y atractivas, es abundante y de diferente nivel de seriedad, por lo que me limitaré a citar solamente a dos autores de reconocido prestigio dentro de los procesos de gestión organizacional. Primeramente recordaré a Deming, quien se preocupó por desarrollar una metodología y que seguramente por esta racionalidad, es poco utilizado por los asesores de las empresas, prefiriendo esas corrientes diletantes que solamente recetan frases mercadológicas poco serias, porque no

21. *Ibidem*, p. 230, siguiendo a Serge Mallet.

22 *Ibidem*, p. 201, citando a Max Weber.

indican la manera de llevarlas a cabo, como implantarlas ordenadamente. Deming sostiene que la responsabilidad fundamental del gerente de la empresa es,

Adoptar e implantar el liderazgo. La tarea de la dirección no consiste en supervisar, sino en el liderazgo. La dirección debe trabajar en las fuentes de mejora, la idea de la calidad del producto y del servicio, y en la traducción desde la idea al diseño y al producto real. La necesaria transformación del estilo de gestión occidental requiere que los directores sean líderes. Se debe abolir la focalización en la producción (gestión por cifras, gestión por objetivos, estándares de trabajo, cumplir las especificaciones, cero defectos, valoración del comportamiento), y poner en su lugar el liderazgo²³.

Insiste en que el líder es responsable de: eliminar las barreras que imposibilitan que el trabajador haga su trabajo con orgullo; asegurar que los jefes conozcan lo que supervisan, que no sean nombrados solamente por tener formación profesional; tener capacidad de discernimiento para saber cuando los errores son del sistema y no de las personas; revisar que los supervisores no solamente se preocupen por las cifras sino también por las personas que de él dependen, ayudándoles a mejorar su trabajo; eliminar el *miedo* en la organización para que el trabajador pueda expresar sus opiniones respecto a la administración; suprimir las barreras entre las áreas administrativas y las operativas, etc. Lo anterior, aunque dicho de una manera resumida y sencilla, si logra implantarse en una organización, implica una revolución para los hábitos administrativos tradicionales, terminando con la estructura piramidal por una distribución más horizontalmente del poder.

El japonés Kaoru Ishikawa, creador del concepto de Calidad Total, indica que el gerente ocupa una posición importante y destacada quien puede lograr dicha calidad. Encierra en cuatro grandes rubros los requisitos que este gerente-líder debe lograr para implantar la calidad total en la organización:

23. Deming, Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad*, Ediciones Díaz de Santos, p. 42.

24. Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el control total de calidad?*. Editorial Norma, p. 91

En la administración, el interés primordial de la empresa debe ser la felicidad de las personas. Si las personas no están contentas y no pueden encontrar felicidad, la empresa no merece existir....La primera medida es que los empleados reciban un ingreso adecuado....Luego vienen los consumidores. Estos deben sentirse satisfechos y contentos cuando compran y utilizan los bienes y servicios de la empresa...El bienestar de los accionistas también merece tenerse en cuenta. El Japón es una sociedad capitalista, y cada empresa debe ganar utilidades suficientes para repartir dividendos entre sus accionistas...Las empresas comerciales existen en una sociedad con el fin de satisfacer a los miembros de ésta. Tal es su razón de ser y debe ser su meta principal²⁴.

Respecto a la calidad sostiene que los productos defectuosos no solo perjudican al consumidor sino que reducen las ventas. Si una empresa manufactura demasiados productos que no puede vender, estará desperdiciando materias primas y energía, lo que redundará también en una pérdida para la sociedad. El tercer apartado se refiere al precio, costo y la utilidad: todo se relaciona con el dinero. Por bajo que sea el precio de un artículo, si su calidad es mala, nadie lo comprará. De igual manera, por alta que sea la calidad, nadie comprará un artículo si su precio es excesivo. La exigencia principal del consumidor es calidad justa a precio justo. El cuarto compromiso es cantidad y plazo de entrega: la compañía deberá manufacturar productos en las cantidades solicitadas por los consumidores y hacer las entregas dentro del plazo estipulado²⁵. Por otro lado, no existe ninguna conveniencia económica en tener grandes reservas de productos procesados para estar listo cuando se demanden, y menos que hagan falta cuando se requieran. Todo producto almacenado innecesariamente es dinero sin utilizar, por lo que, debe producirse solamente lo necesario y estar a tiempo cuando se demande. Es la propuesta de una nueva actitud ética comercial para las organizaciones hacia la sociedad. La ineficiencia tiene un costo que no necesariamente pagan las organizaciones, sino que es transferida a la sociedad vía costos.

25. Ishikawa, *Ibidem*, p. 92 y 93.

3. LINEAMIENTOS PARA EL LIDERAZGO EN LA INSTRUMENTACIÓN DEL CAMBIO

3.1 Adecuación del líder en la organización

Como concluimos anteriormente, el responsable de instrumentar el cambio en las organizaciones es un líder del tipo *funcional* porque opera dentro de un marco institucional que lo determina y le proporciona los recursos para su actuación. En la organización, quien normalmente decide el cambio es el propietario o el director ejecutivo, definiendo los objetivos a lograr y quien va a dirigirlo, es decir, quien será el responsable de implantarlo. Las causas que obligan a los directivos a iniciar un cambio dentro de su organización, son por lo general, la presión de la competencia, la necesidad de mantenerse o ampliar su mercado, proponerse ser el mejor en su giro, etc. Un estudio realizado por CSC Index en 1994, con una muestra de 621 compañías, representativa de 6000 de las más grandes corporaciones de los Estados Unidos y Europa, concluyó:

En los Estados Unidos los proyectos tendían a ser impulsados por la competencia y la presión de la clientela, y, por tanto, se concentraban en los procesos de contacto directo con ella, por ejemplo, servicio al cliente (25 por ciento), despacho de pedidos (16 por ciento) y adquisición de clientes (11 por ciento). En Europa, el énfasis se ponía en iniciativas para rebajar costos en manufactura y sus equivalentes en industrias de servicios (23 por ciento). En ambos continentes había algunos proyectos en toda la variedad de procesos operacionales: el 9 por ciento en enlaces en la cadena de abastecimientos de entrada, el 6 por ciento en sistemas de información corporativa, el 4 por ciento en desarrollo de productos, etc.¹

En función de lo que se pretenda, se determina el alcance del cambio, pudiendo ser: "Cambio de misión o de 'razón de ser'; cambio de identidad o imagen exterior; cambio en las relaciones con los interesados claves; cambio en la manera de trabajar o cambio de cultura"². El líder debe considerar que al seleccionar un objetivo se afectan otros, por ejemplo, si la decisión es cambiar

1 Champy, James, *Reingeniería en la gerencia*, Editorial Norma, 1996, p. 2.

2. Beckard & Pritchard, *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*, Editorial Norma, 1993, p.27.

las relaciones con los proveedores, dejando de considerarlos adversarios, a 'socios' o 'amigos', es posible que sea necesario modificar la "misión", la cultura, la imagen, etc. Esto es así, debido a que las organizaciones son sistemas complejos e interrelacionados.

Decidido el cambio, el líder debe responderse las siguientes cuestiones: "¿Para qué es este negocio?, ¿qué tipo de cultura queremos?, ¿Cómo hacemos nuestro trabajo?, ¿Con qué clase de personas queremos trabajar?"³. Al tratar de resolverlas, debe tener siempre presente, a que aspira, a dónde quiere llegar; para qué hace las cosas, por qué va a realizar la acción y cuál es el mercado al que aspira, diferenciando el segmento de mercado que pretende; También resolver, ¿Quién es el cliente?, definiéndolo en sus necesidades y aspiraciones. Veamos más detalladamente que pretende resolver cada pregunta.

¿Para qué es este negocio?. El cambio continuo debido a la tecnología, la robótica y los sistemas computarizados, inducen modificaciones en la demanda que obligan a la organización a modificar sus procesos. Para adecuarse al entorno, el líder debe tener claro el propósito de su organización, siendo necesario "definir y expresar el propósito de su negocio en una forma vívida y convincente", para transmitirlo a los miembros de la organización de una manera veraz y creíble para todos.

¿Qué clase de cultura queremos?. Según Champy, la cultura de una organización "consiste en las creencias y los valores hondamente compartidos por su gente que se manifiestan en la manera de comportarse la empresa y sus empleados"⁴. Para Udaondo Durán, las características básicas de una cultura son: "1 Un comportamiento y una forma de ser y de actuar; 2 Una definición de premisas profundamente arraigadas; 3 El establecimiento de una jerarquía de valores que justifica acciones y modos de pensar; 4 Un compromiso que se adquiere y que

3. Champy. *Ibidem*, p. 39.

4. Champy. *Ibidem*, p. 40.

debe ser entendido; 5 Un marco que permite el establecimiento de interacciones eficaces y automáticas entre los miembros de ese grupo; 6 Un ente dinámico que evoluciona más o menos lentamente, pero de modo constante”⁵. En otras palabras, la cultura de una organización es el conjunto de valores -lo que se considera bueno o malo- y los supuestos acerca de la naturaleza humana que tienen sus miembros, así como, las normas básicas de conducta, usos y costumbres existentes.

¿Cómo hacemos nuestro trabajo? El líder debe hacer un diagnóstico de cómo se realizan los procesos operativos de la organización, es decir, los ciclos integrados de la manufactura, el diseño, la distribución, la venta, el servicio, etc. También los procesos administrativos que controlan la operación. En cada proceso analizado debe preguntarse ¿para qué sirve?, ¿es concordante con los objetivos de la organización?, ¿es lo que el cliente necesita o demanda de nuestro producto o servicio?, ¿agrega valor al producto?.

¿Con qué clase de personas queremos trabajar? El factor humano es quien determina la calidad del servicio o producto de una organización. Hacer bien las cosas depende de las personas y no de los sistemas. Es el activo más importante que tienen las organizaciones, aunque en la práctica muchos directivos parecen negarlo o no entenderlo así. Por otro lado, la habilidad para desempeñar una tarea ya no es suficiente, sino que es necesario en las personas una actitud y un deseo de agregar valor a lo que realizan. Es conveniente para el líder, hacer una lista de las características que espera tengan los miembros de la organización cuando el cambio esté implantado. Cómo deben ser, que actitudes ante ella y el público deben tener, como una medida de la efectividad del cambio.

Socialización del personal de la organización. La socialización de los integrantes de la institución, como la de aquellos que ingresen una vez iniciado o concluido

5. Udaondo D. Miguel, *Gestión de calidad*, Ediciones Díaz de Santos, 1992, p. 123.

el proceso, juega un rol vital para mantener la continuidad de los valores adquiridos una vez implantado el cambio. Tanto los valores como las orientaciones que se quieran lograr con el cambio, necesitan primero que nada definirse y comunicarse, asegurando mediante diversos procesos que han sido comprendidos y aceptados por la mayoría de los miembros. Para el personal de nuevo ingreso, será necesario desarrollar programas para transmitirles estos valores, con la intención de unificar las actitudes y orientaciones que la institución considera como fundamentales. Sólo transfiriendo exitosamente a los nuevos integrantes estos valores, puede considerarse que el nuevo arreglo puede mantenerse. Es a través de esta socialización como el individuo adquiere los valores y orientaciones relevantes de esta nueva realidad, que se refieren a qué es lo que la institución valora y cómo lo premia, es decir, *cuales son las reglas del juego*, como proyectos, conductas, recompensas, políticas, que deben seguirse mientras se esté en la organización.

En el nuevo arreglo, cada persona tiene determinadas funciones que la organización espera que cumpla y las que ella tiene que cumplir. Es algo similar a lo que sucede en un contexto social ampliado, como sería un sistema político. No importa cual sea su tarea o su "rol" de cada individuo en el sistema político, debe de alguna manera, saber lo que se espera de él y cómo responder a un estímulo político particular. Cada individuo, de alguna manera, debe adquirir la información y las orientaciones sobre las cuales funde su conducta y su interpretación de su propio rol en la vida política de su sociedad. Ese "*de alguna manera, ese lazo entre el individuo y el sistema, es la socialización política*"⁶. La socialización dentro de la institución, así como la socialización política, representa para el individuo un continuo aprendizaje.

Concluido el diagnóstico y considerado la socialización de los miembros de la institución, el líder está preparado para iniciar la planeación del cambio.

6. Manheim, Jarol B. *La política por dentro*, Ediciones Gernika, México 1983, p. 56.

3.2 El problema del cambio

Las teorías administrativas sobre el cambio normalmente se realizan desde enfoques voluntaristas, deterministas y sistémicos, considerando esto último, como conjunto de principios o partes relacionados interactuando entre si y formando una unidad. Para Colerette/Delisle, una organización está constituida por un grupo de personas: "identificadas en función de una misión relativamente común a ellas, dentro del cual pueden encontrarse diferentes subsistemas, que se encuentra en interacción con otros sistemas (y por lo tanto, en un entorno), y que exhibe un nivel mínimo de organización". Considerando este contexto, el líder necesita desarrollar una 'visión sistémica' del entorno en que va a operar, considerando los diferentes subsistemas afectados por el cambio, entendiendo por éste, "Toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter perdurable"⁷. Es decir, es suficiente una modificación evidente para que se considere que hubo cambio.

Para Crozier/Friedberg, "todas las teorías actuales están basadas en tres tipos de postulados, invalidados por los conocimientos que tenemos de las sociedades o por lo menos de las organizaciones y los sistemas de acción: un postulado de *coherencia*, uno de *jerarquía de los elementos de la realidad social* y un tercero de la *homogeneidad del campo social*"⁸.

La *coherencia* dentro de un conjunto es muy relativa y difícil de conseguir. Todo sistema está plagado de contradicciones, incluso, una organización por muy integrada que esté, jamás funciona según un solo principio. "Si así fuere, carecería de sentido el argumento según el cual el desarrollo de las contradicciones acusa naturalmente la supervivencia de un sistema, puesto que ningún sistema humano ha vivido jamás sin contradicciones".

7. Colerette, Pierre /Delisle, Gilles, La planificación del cambio, Editorial Trillas, p. 28. y 30.

8. Crozier, Michel y Friedberg Erhard, *El actor y el sistema, las restricciones de la acción colectiva*, Alianza Editorial Mexicana, 1990, p. 310.

La *interdependencia* y jerarquización de los elementos y mecanismos sociales, por más recurrentes que parezcan, nunca dejan de ser leyes tendenciosas que no se aplican en forma clara; su efecto está enmascarado por la existencia de otros mecanismos: Todo sistema se puede considerar de múltiples entradas, "se puede obtener un efecto cuando se actúa sobre una variable, que no es la más profunda ni la más decisiva... no estamos obligados... a esperar que la más profunda se haya desplazado para atacar a las menos profundas; se puede influir sobre el sistema a partir de una u otra variable...". No hay *dinámica privilegiada*.

La *homogeneidad* del campo social no siempre existe, un determinado sector del sistema puede coexistir con un mecanismo opuesto. No está claro como una acción sobre un mecanismo, va a provocar una recomposición general, "Un sistema puede absorber no solo incoherencias, sino simbiosis de mecanismos en apariencia contradictorios", coexistiendo juegos diferentes. Lo más importante es comprender cuáles son los sucedáneos que se pueden desarrollar naturalmente, que reemplazarán a aquello que empieza a declinar.

Ellos no se oponen al cambio, más bien consideran que es necesario resolver antes ciertos aspectos pragmáticos para poder hablar de él, como aquellas condiciones que habiendo reforzado el sistema existente pueden en el futuro provocar la ruptura de lo nuevo. No debe olvidarse que, si todo cambio significa ruptura y crisis, de ello no debe deducirse que el cambio suceda, ni mucho menos suponerlo necesariamente innovador. La crítica que hacen a estas fórmulas mecanicistas y deterministas no significa que "no existan diferencias entre los sistemas y las sociedades y que no sea un problema pasar de un sistema menos diversificado, menos rico y menos capaz de alcanzar los objetivos y realizar empresas, a un sistema más diversificado, más rico y más capaz"⁹, más bien, critican el enfoque simplista que apuesta a que se pueden controlar solamente a partir de la actitud y la voluntad.

9. Crozier/Friedberg, *Ibidem*, p. 311, 312 y 313.

ESCOGIENDO EL CAMINO. Planear es algo consustancial y una de las más importantes actividades humanas. El hombre siempre está pensando en futuro, en cómo será el clima o el comportamiento de los mercados, ¿será como él lo estimó y consideró para la programación de sus actividades?. De aquí deriva la necesidad de racionalizar la planificación con el fin de controlar los resultados de nuestras actividades. Planeamos para cambiar o para mantener una determinada *situación conveniente*. La planificación es entonces un experimento, un intento para dar forma al futuro, usando conscientemente el conocimiento y la aptitud del razonamiento humano, con el deseo de realizar una actividad organizada y racional que permita alcanzar metas que la sociedad o una organización requiere de si misma. Dwight Waldo considera a la planificación cómo:

los medios por los cuales la ciencia aplicada a las cuestiones humanas puede facultarle al hombre encarnar sus propósitos. Es la relación inevitable entre fines y medios. También es, en si misma un ideal que inspira. Por una vez al menos está reconocido que no hay armonía natural en la naturaleza, no hay un propósito divino o de cualquier otro tipo oculto debajo del flujo y caos de la actual desplanificación.¹⁰

Todas las definiciones de planificación tratan de proponer una sola base que la comprenda en su totalidad, así Herbert A, Simon considera:

La planificación es la actividad concerniente a propuestas para el futuro, con la evaluación de las alternativas propuestas, y con los métodos por medio de los cuales estos procesos pueden ser alcanzados. La planificación es un pensamiento racional, adaptado y aplicado al futuro, en asuntos sobre los que los planificadores, o las organizaciones administrativas con los que están asociados, tienen algún grado de control.¹¹

Para Yehezkel Dror *La planificación es el proceso de preparación de un conjunto de decisiones respecto a la actividad en el futuro, basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos*¹², entendiéndolo para cada una de las afirmaciones:

10. Citado por Dror, Yehezkel, *Enfrentando el futuro*, Fondo de cultura económica, 1990, p. 38.

11. Citado por Dror, *Ibidem*, p. 38.

12. Dror, Yehezkel, *Ibidem*, p. 39.

La planificación es un proceso, una actividad que difiere de la determinación de planificar (es anterior en tiempo y lógica) y es distinto del plan, (este cambia por el proceso mismo de la planificación). Además requiere de una institución donde desarrollarse, la existencia de personas que se encarguen de él y la determinación de tiempo y medios para realizarlo;

La preparación de un conjunto de decisiones, no de una sola, sino una serie de ellas, dependientes, entrelazadas y que juntas forman un conjunto consistente y coordinado, cuyo fin es lograr objetivos definidos;

Respecto a la actividad. La planificación se orienta a una actividad y no a la reflexión sobre ella misma. No está orientada a una descripción del futuro, sino a la tentativa de conseguir resultados distintos a los que se obtendrían sin ella;

En el futuro. Está orientada hacia una actividad por venir, de corto o largo plazo. La planificación de largo plazo o condicional, toma en cuenta un tiempo no definido y que no está seguro de que ocurra;

Basándose en investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos. La planificación es una actividad racional que parte del conocimiento. Es diferente a la improvisación o formulación de alternativas de decisión basadas solo en intuición e impulso momentáneo. No quiere decir que se niegue la intuición o la experiencia como una forma de interpretar la realidad; la planificación de que se habla, se basa en la investigación, reflexión y pensamiento sistemáticos.¹³

Pensando para un contexto micro, Russell L. Ackoff considera tres tipos: La planificación reactiva, la preactiva y la interactiva. La *planificación reactiva* se caracteriza por ser ascendente y orientada hacia las tácticas; comienza en las unidades más bajas de la organización, identifica sus deficiencias y amenazas; busca regresar a estados anteriores 'mejores', desarrollando proyectos enfocados a revelar las causas de estas deficiencias y buscando suprimirlas. Apoyada en análisis de costo-beneficio se asignan prioridades a los proyectos. Para Ackoff, los defectos de esta planeación son los supuestos que considera:

13. Dror, *Ibidem*, p. 40 y 41.

Al desechar lo que no se quiere, se obtiene sin más lo deseado; además, se realiza en forma independiente de los otros sectores del mismo nivel o de los más altos, siendo que en una organización las “mayores deficiencias se originan de la forma en que interactúan sus sectores, no de sus acciones por separado”. Esta planificación se ocupa particularmente de eliminar las amenazas que impiden a la organización sobrevivir. Es muy limitada y poco recomendable.

La *planificación preactiva* es descendente y orientada a la estrategia. Los objetivos se establecen en forma explícita y las tácticas se dejan al albedrío de las unidades. Esta planificación consta de las etapas de predicción y preparación, tratando de descubrir las oportunidades y amenazas posibles. En el nivel alto de la organización se inicia la preparación de los pronósticos y luego las estrategias para manejarlos. Los pronósticos y la estrategia se comunican a la organización para que cada área haga lo propio, es decir, sobre la base de lo predicho debe considerar cómo le afectará e influirá en sus resultados. La efectividad de esta planeación depende de la exactitud de los pronósticos sobre el comportamiento de los proveedores, consumidores, competencia, etc.; también algunas organizaciones los realizan sobre las condiciones económicas, sociales y políticas de su mercado. Debido a la existencia de imponderables y a la dificultad de controlar el supuesto, la posibilidad de error es grande. Esta planeación pretende que la organización crezca solamente explotando oportunidades.

La *planificación interactiva* está orientada hacia un control sobre el futuro, considerando una dependencia de lo que se haga entre hoy y el mañana, así como, de lo que a éstos les suceda. “Consiste en diseñar un futuro deseable y seleccionar o crear formas de lograrlo hasta donde sea posible”. Pretende un futuro mejor cuantitativa y cualitativamente para la organización, buscando incrementar las habilidades técnicas de sus miembros, satisfacer sus necesidades, deseos, así como el trabajo en ella sea digno de realizarse¹⁴

14. Ackoff, Russell y otros, *El futuro de la empresa*, Editorial Limusa, 1986, p. 11, 12 y 13.

La planificación interactiva consta de cinco fases que son:

Formulación de la problemática. Donde se determinan los problemas y oportunidades que se le presentan a la organización. Es el escenario base de referencia.

Planificación de fines. Se determina lo que se quiere haciendo un diseño idealizado. Se indican metas, objetivos e ideales.

Planificación de medios. En esta etapa se determina lo que es necesario hacer para cubrir las brechas. Se seleccionan acciones, prácticas, proyectos, programas y políticas apropiadas;

Planificación de recursos. Se determinan los recursos y las cantidades necesarias que exigen los medios elegidos;

Puesta en práctica y control. Esta fase implica determinar quién va a hacer qué, cuándo y cómo. Se controlan las designaciones, programas, se miden y analizan los resultados.¹⁵

El líder debe considerar a la planificación como un esfuerzo necesario e indispensable para dar forma al futuro, como el medio que le permita alcanzar las metas que la sociedad o las organizaciones se propongan. El problema de la planificación estriba precisamente en la dificultad de acordar los objetivos, metas y medios. La planificación depende de la realidad y el ambiente en que está inscrita. Está orientada a cambiar algunos aspectos de esa realidad y ese ambiente por medio de una actividad social organizada.

15. Ackoff, *Ibidem*, p. 17

3.3 Medir el presente

Lo primero que debe resolver el líder al iniciar la planeación del cambio, es determinar quién dentro de la organización quiere cambiar y por qué. Se supone que es el responsable de más alto rango o el propietario quien lo decide, sin embargo, es conveniente conocer el motivo que originó la decisión. En este primer momento nadie tiene idea cabal de lo que significa y lo que habrá de afectar el cambio, mucho menos el tiempo y esfuerzo personal que deben dedicarle el responsable y sus ayudantes. Tomada la decisión, el líder necesita conocer *cuántos de la organización la comparten*. No existen situaciones completamente definidas en el sentido de que áreas o jerarquías apoyan o se oponen al cambio; lo normal es que en cada una de ellas existan los que apoyan y los que rechazan la idea. Es muy importante para el líder conocer la composición de esta situación. *Resuelta esta primera parte, necesita cuestionar, resolver y registrar el presente de la organización en donde se va a implantar el cambio.*

ESCENARIO PRESENTE. Este diagnóstico comprende el funcionamiento general de la organización antes del cambio, incluido el contexto externo. La información resultante debe presentarse en términos mensurables, de manera que en el futuro pueda regresar a ella para comparar lo obtenido. Es necesario también, identificar las amenazas que se ciernen sobre la organización y las oportunidades existentes que podría explotar.

Características de la organización. El líder necesita describir la naturaleza y situación de la organización, área de influencia en la que se encuentra, es decir, su escenario macroeconómico. La descripción debe ser general, pero incluyendo todo lo que ofrece, sean productos o servicios y describiendo las características de ellos. Veamos un ejemplo: -Peña Colorada es una empresa mixta fundada en 1967 con el propósito de explotar el yacimiento de mineral de fierro más grande de México. -En la actualidad aporta el 40 por ciento del mineral de fierro consumido en el país. -Sus tres

socios industriales son a su vez sus tres clientes. -El promedio de edad de su personal es de veintinueve años.¹⁶.

Es una planta concentradora de mineral de hierro. Su producto es un "pellet" que mezclado con gas natural produce acero. Los pellets se venden a granel por toneladas, etc. Sus principales clientes son a la vez sus socios: Altos Hornos de México, S. A., Fundidora Monterrey, S. A., Hojalata y Lámina, S. A., Tubos de Acero de México, S. A. de C. V.

Para una empresa de servicios de ingeniería tenemos: ABC Industrial, S.A. de C.V., es una empresa fundada en 1983, que presta servicios de ingeniería básica, de detalle, *procuración de equipo y materiales para la construcción de proyectos industriales*. Su mercado es la industria relacionada con el petróleo y sus derivados, los fertilizantes, la industria química, la minero metalúrgica y la de alimentos*. Sus productos son documentos: planos, especificaciones de equipo y de materiales. Se venden en unidades de Horas Hombre, contrata sus servicios a precio alzado por tiempo determinado, por administración, etc.

Desempeño. Es necesario realizar un análisis de las ventas, del rendimiento total, volumen de ventas, su participación en el mercado, las ganancias, los rendimientos de la inversión, etc. También debe medirse el desperdicio, el producto reprocesado o las mermas, como parámetro importante para la *evaluación*. Las características físicas y químicas del pellet producido en Peña Colorada, tienen un impacto directo en los costos de producción y en el control de los procesos productivos de nuestros socios. En especial, destaca la relación negativa que existe entre la calidad del pellet y el consumo de gas, electricidad y carbón¹⁷. Es conveniente manejarlo todo en cortes anuales, considerando el mayor tiempo posible hacia atrás y presentarlo gráficamente para una mejor comprensión de la tendencia.

16. Acle Tomasini, Alfredo. *Planeación estratégica y control total de calidad*, Editorial Grijalbo, 1989, p. 33. Tomasini dirigió esta minera e inició el desarrollo de su Control de Calidad y Mejoramiento de Calidad.

17. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 74

* Estudio preliminar realizado a una empresa de ingeniería. Por razones de confidencialidad se omite su nombre. Todas las citas que sobre ella haga no tendrán referencia.

Estructura. Del organigrama administrativo describir las responsabilidades y autoridad para cada una de las funciones presentadas, recomendándose realizar un levantamiento de campo de los mismos niveles, debido a que normalmente las reales no corresponden con las formales. En el caso de la empresa de ingeniería existían tres niveles de mando, Nivel 1: Dirección general y Subdirección general. Nivel 2: Subdirecciones técnica, de proyectos y de finanzas. Nivel 3: Gerencias técnicas y de proyectos. El poder real lo ejercía el Subdirector general y el Subdirector técnico. Las gerencias técnicas y de proyecto no podían decidir prácticamente nada, por ejemplo, no determinaban cuándo contratar sus recursos técnicos, cuándo entraban o salían de los proyectos el personal técnico o cuándo liquidar a alguno de ellos. Cualquier gasto tenía que ser autorizado por la Subdirección general. Pero en el documento que describe sus actividades, responsabilidad y autoridad, todo lo anterior podían hacerlo.

Entorno de la organización. Es necesario que el líder identifique la normatividad que afecta a la organización, como sería, la legislación ambiental, la fiscal, etc. Retomando nuestro ejemplo: Desafortunadamente, en el caso de Peña Colorada dichos lodos se vertían en su totalidad al río Marabasco, lo que implicaba derramar cada año millón y medio de toneladas, el peor derrame de sólidos que existía a nivel nacional y causante de importantes trastornos a la agricultura y ganadería de la región¹⁸. Las organizaciones de ingeniería no obedecen a una legislación especial por ser de servicios, pero sus técnicos sí conocen la legislación y reglamentación que rige al tipo de planta industrial que van a diseñar; pudiendo ser éstas del área de la petroquímica, rehidratadoras o pasteurizadoras de leche, de ácidos grasos, de fertilizantes, etc. Por otro lado, es fundamental identificar a los principales competidores de la organización, tratando de conocer de ellos lo más detalladamente posible, sus características más importantes, registrando las diferencias existentes, positivas y negativas con la organización.

18. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 74

Prácticas administrativas. Son las maneras de cómo en la organización se toman las decisiones, se califican los problemas y se resuelven, además, quienes tienen autoridad para ordenar o realizar acciones. Observar si las responsabilidades están acordes con la autoridad concedida en los documentos correspondientes. En ABC Industrial, aun sabiendo que existe un “cuello de botella” en el dibujo de planos, no se analiza metódicamente su origen, tratando de resolverlo con mayor presión y control sobre los dibujantes, restringiéndoles el tiempo para tomar café e ir al baño y llevando un detallado registro de sus actividades para determinar sus tiempos muertos, es decir, un enfoque taylorista de tiempos y movimientos, cuando el problema radica en la planeación; actividad que no corresponde realizar a los dibujantes, por no tener autoridad para ello. Ante el atraso, cada gerente de proyecto presiona al área para que le den prioridad a su trabajo, sin importarle la afectación que sufran los demás proyectos. Resultados: conflictos entre áreas, dificultades interpersonales y gran tensión para el trabajador. Esto es un claro ejemplo de como muchas empresas viven con problemas sin hacer esfuerzos serios para conocer sus causas. Una actitud común de la alta gerencia, es considerar que el problema de la eficiencia y la oportunidad de la entrega corresponde resolverlo exclusivamente a los operarios, olvidando que éstos no hacen más que trabajar con el sistema impuesto por ella.

Políticas. El líder debe conocer y comprender las políticas implícitas y explícitas prevalecientes en la organización. Éstas se manifiestan en los criterios considerados para realizar los nombramientos, decidir los ascensos, determinar los salarios, en la calidad del producto o servicio prestado, etc. Una política explícita es: En ABC Industrial, S.A. de C.V; la calidad de nuestro producto y la satisfacción del cliente es nuestra máxima prioridad. En realidad esto no sucede en la empresa, se sacrifican ambas para cumplir compromisos de entrega mal estimados o por abatir costos de producción. Es común en las empresas no medir adecuadamente el alcance de sus compromisos y menos revisar estadísticamente que tanto han cumplido con ellos en anteriores ocasiones. Otra política sería:

Después de jefe de sección los nombramientos a cargos superiores serán para personal que trabaja en la empresa. Las razones que normalmente aduce la Dirección cuando no cumple las políticas que ella misma dictó, es por que en la organización no hay personal capacitado para ese puesto, aunque tampoco se pregunta por qué no se ha proporcionado. Afortunadamente existen muchas empresas mexicanas que sí cumplen sus políticas, una de ellas es Bimbo; en ella el puesto vacante, es dado a personal del nivel inmediato inferior de la misma área u otra, debidamente entrenados antes de ocuparlo. Respecto a la calidad y atención al cliente su demanda y expansión atestiguan que la cumplen. Es importante que el líder observe cuánto se cumplen las políticas o nó, debido a los efectos que esto produce en el ánimo del trabajador. El incumplimiento de las políticas explícitas es una gran veta de inconformidad en los empleados, por lo que, debe registrar la actitud del personal hacia las políticas establecidas, hacia la organización, hacia sus representantes, el trabajo y el ambiente laboral, tratando de conocer las causas positivas y negativas para cada una de ellas.

Obstáculos. Es muy importante para la planeación del cambio, identificar las restricciones internas y externas reales o potenciales que impidan el desarrollo de la organización. Consideramos restricciones internas los conflictos entre individuos, que normalmente suceden por diferencias de personalidad y actitudes, siendo por lo común el conflicto por la competencia en la apropiación de los recursos materiales o los de compensación económica. Cuando sucede entre los empleados y la organización, éstas se expresan en baja colaboración, ausentismo, sabotajes de todo tipo, retardos continuos, etc. Otra importante se da entre áreas del mismo nivel, manifestándose al transmitir información incompleta o no entregarla a tiempo, con la intención soterrada de que la otra no cumpla sus compromisos o se adelante a ellos y le gane. El líder debe identificar estas restricciones, para controlarlas y abatirlas, de lo contrario, el cambio se dificultará.

Otra restricción interna importante, es la denominada "resistencia al cambio". Ésta proviene naturalmente de nuestras propias actitudes, entendiéndola como la predisposición que tenemos para responder a un estímulo de una manera individual, es decir, una actitud representa una mayor probabilidad de que una persona reaccione frente a una experiencia de una forma particular en vez de hacerlo de otra manera. La actitud condiciona nuestra respuesta a un estímulo, decidiendo el tipo y profundidad de ella. Éste se filtra a través de nuestra personalidad en una especie de análisis psicológico, resultando de ello una actitud. La actitud delinea el criterio de acuerdo al cual el análisis es efectuado, es básicamente, "una serie de condicionamientos psicológicos que hacen que cualquier respuesta en particular, a una situación dada, sea la más idónea de acuerdo a los deseos y creencias del individuo en cuestión, que cualquier otra respuesta"¹⁹.

En la organización respecto al mensaje y objetivo del cambio, sucede igual que en la política cuando analizamos un programa electoral, lo consideramos dentro del contexto de nuestras necesidades y preferencias personales, de nuestros valores, de nuestras esperanzas y temores. De aquí la importancia de cuidar cómo se comunicará la visión, el *mensaje* y el sentido que quiero interpreten, porque influirá para contrarrestar o disminuir la lectura personal y superar la afirmación de Manheim: "Cualquiera que sea el sentido que usted le asigne, este se derivará de sus propias actitudes, de su predisposición, de su sentimiento personal de los eventos: sus actitudes intervendrán entre usted, como individuo y la realidad que usted experimenta"²⁰. Para controlar esta situación, el líder debe manipular lo mejor y más inteligentemente posible a la organización y sus empleados, teniendo presente que los individuos generalmente son emotivos y las estructuras no, por lo que debe proponerse un manejo consciente de las personas. Entendiéndolo aquí por manipulación, buscar que la gente vea lo que usted desea que vea, en si

19. Manheim, Jarol, *ibid*, p. 16.

20. *Ibidem*, p. 18.

mismo y en los demás. Solamente unificando lo más posible la interpretación de la visión, el líder podrá lograr el cambio. "La manipulación usada para lograr una meta digna, no es inmoral, como lo es la hipocresía que trata de ocultar la realidad para provecho personal"²¹. La manipulación es consustancial a la lucha por el poder y la defensa de los ámbitos obtenidos, y la emplearán conscientemente o no, los empleados, los gerentes y todos aquellos que se opongan al cambio, por ello el líder debe prepararse para descubrir cómo tratarán de manipularlo y a la vez encontrar la manera de realizarla.

Se consideran restricciones externas, las políticas gubernamentales, fiscales o arancelarias, las de los accionistas, las de los grupos de presión, las sindicales en caso de existir, etc. Es importante registrar cómo ha enfrentado en el presente y en el pasado estos obstáculos la organización.

Proyecciones de referencia. Como se dijo, el cambio en las organizaciones normalmente está determinado por factores externos, pero también por necesidades internas como: baja eficiencia o productividad, por cambiar de giro o nicho de mercado u otras razones. De alguna manera los individuos siempre estamos pensando en futuro. En la organización, el responsable principal de realizar esto es el directivo, y lo hace cuando inquiere sobre el devenir de ella proyectando en perspectiva los resultados presentes. Este ejercicio se llama proyección de referencia. Russell Ackoff la define como "una extrapolación de una característica de desempeño de una organización, sus partes o su ambiente desde su pasado reciente hacia el futuro, sin suponer cambios significativos en el comportamiento del sistema o su medio. Estos no son pronósticos del futuro; son proyecciones del tipo *qué pasa si*"²². Es una reflexión sobre la factibilidad de lograr los objetivos actuales de la organización considerando que sucedan cambios en su operación o su medio.

21. Jones, William M, *El arte de la manipulación*, Cia. General de Ediciones, S.A., México, 1982

22. Ackoff, *Ibidem*, p. 37

Las proyecciones deben basarse en los indicadores de desempeño y su relación con otros de la organización, por ejemplo, los indicadores ventas/activos fijos, ventas/cuentas por cobrar, ventas/inventarios, rendimientos de la inversión, margen de rentabilidad, comportamiento de los costos, etc. Su análisis debe proyectarse en un tiempo razonable, siendo recomendable al menos cinco años. Considerando las proyecciones y el comportamiento de los indicadores puede pensarse un escenario de referencia, donde se describa la situación que puede vivir la organización si no cambia y aprende de sus experiencias y del medio que a su vez cambia.

Escenario de referencia. Para realizarlo es necesario: 1. Establecer un horizonte futuro de al menos los mismos años que se consideren del pasado; 2. Hacer un resumen de los principales indicadores de desempeño analizados; 3. Resumir las tendencias actuales relevantes respecto a recursos necesarios, comportamiento de la competencia, el consumo y disposiciones gubernamentales; 4. Preparar una matriz de tendencias/indicadores de desempeño, calificando en la intersección el grado de afectación que se espera; 5. Redactar una descripción de la organización deseada y su ambiente y la forma en que pretende llegarse a ella.²³ Es una descripción prospectiva de la organización en el horizonte futuro. El ejercicio de pensar el futuro tiene un efecto positivo sobre los principales responsables de las organizaciones, ya que sitúa sus acciones dinámicamente en el tiempo, permitiéndoles ver el resultado de sus actividades presentes.

3.4 Pensar el futuro

Cuando el líder de la organización se propone cambiar puede ser por alguno de los siguientes motivos: su presente mantiene una situación que no le resulta satisfactoria, el medio en que se desenvuelve está cambiando y su organización se desfasa negativamente o también porque, se propone ir más allá de su

23. Ackoff, *Ibidem*, p. 41.

circunstancia para mantenerse a la vanguardia de ella o al menos estar preparado para cuando los cambios esperados, lleguen. Entonces surgen las preguntas: ¿cambio para qué y para dónde?; ¿qué es lo que quiero ser y cómo lo voy a lograr?; ¿quiero un cambio lineal o fundamental y radical?.

La literatura administrativa dedicada a estos menesteres, llama de muchas maneras este ejercicio de plantearse lo que se quiere ser; Ackoff le nombra diseñar un futuro deseado o rediseño idealizado de dicho sistema y se expresa en una misión; Beckhard & Pritchard y otros le llaman visión, Hammer & Champy, reingeniería, aunque éstos no lo consideren así, pero es obvio que para iniciar cualquier cambio se requiere siempre una visión, es decir, saber al menos a donde se quiere ir, es como el faro del puerto de arribo.

DEFINICIONES. Para Beckhard & Pritchard "Una visión es un cuadro de un estado futuro para la organización, una descripción de lo que podría ser dentro de algunos años... Es más que un sueño o un conjunto de esperanzas, porque la alta administración está evidentemente comprometida a realizarla: es un *compromiso*. Una visión efectiva contará con un consenso entre la alta administración tocante al estado final al cual ella desea llevar a la organización, y necesitará procesos para que los gerentes claves de la empresa se comprometan con ella. La visión ofrece un marco de referencia para diseñar y administrar las metas de cambio y el esfuerzo necesario para llenar el vacío y lograr esas metas"²⁴.

La visión de Dana M. Cound contiene varios elementos: la misión, la estrategia, *principios y valores, así como las prioridades de la organización*. La misión define el derecho a existir de la organización, considerando en ella tres elementos: producto; mercado al que sirve y posicionamiento. Al definir el *producto* considerar no solo sus características físicas, sino más bien el servicio que conlleva, ya que finalmente es lo que proporcionamos. En *mercado al que sirve*, a quienes se

24. Beckhard, Richard & Pritchard, Wendy, *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*, Editorial Norma, 1993, p. 27.

pretende atender, ¿sólo a nuestros intermediarios o también al consumidor final?, ¿se quiere operar a nivel local, regional o de manera internacional?. En *posicionamiento*, considerar a donde se quiere llegar con el cambio. Por ejemplo, una organización puede querer enfocarse hacia la calidad de su producto, o distinguirse por su servicio o pretender ofrecer los precios más bajos del mercado²⁵. Para Ackoff, la misión "es un propósito global que puede unificar y poner en acción a todas las partes de la organización para la que se planifica... La formulación... debe ser un reto para la mayoría de los implicados... debe identificar el negocio en que la organización quiere estar"²⁶

En un proceso de cambio, la redacción de una buena visión es fundamental como orientadora y esclarecedora del objetivo. "Visión se refiere a una imagen del futuro con algún comentario implícito o explícito sobre el motivo por el que la gente debe luchar para crear ese futuro"²⁷. La visión de Kotter cumple tres propósitos en el proceso de cambio: primero, esclarecer la dirección general del cambio; segundo, motivar a las personas a emprender acciones en la dirección apropiada, aún cuando resulten dolorosos desde el punto de vista personal; tercero, contribuir a coordinar las acciones de diferentes personas de una manera rápida y eficiente.

Las normatividad internacional ISO 9000, a la visión o misión le llama Política de calidad, debido que son normas enfocadas a la administración de la calidad, definiéndola así: "Política de calidad. Directrices y objetivos generales de una organización concernientes a la calidad, los cuales son formalmente expresados por la alta dirección... La política de calidad es un elemento de la política general (corporativa) de la empresa y está autorizada por la alta dirección"²⁸.

CREANDO LA VISIÓN. Bechhard & Pritchard describen el proceso que la empresa estatal noruega Statoil, recorrió para crear y fijar su visión. En la primera reunión

25. Cound, Dana M. *Jornada de un líder hacia la calidad*, Panorama editorial, 1993, p. 61 a 65.

26. Ackoff, *Ibidem*, p. 46.

27. Kotter, John, P. *El líder del cambio*, McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. p. 74

28. ISO 8402:1994, NMX-CC-001:1995 IMNC, p. 10/23

directiva trabajaron en la forma que deseaban tuviera su organización en el año 200, incluyendo: "Su misión y las palabras claves que utilizarían para describirla. La forma del negocio y los productos y mercados en que esperaban estar. Sus relaciones, y qué forma les gustaría que ellas tomaran, por ejemplo, con sus competidores, sus propietarios y sus empleados"²⁹. En función de ello pensaron que necesitaría la organización para lograrlo. ¿Qué significaría todo esto para la cultura, las capacidades, los procesos, el comportamiento, la estructura, etc. En una segunda reunión identificaron los vacíos entre la realidad de hoy y el cuadro que habían trazado para el mañana. El equipo de la alta administración llevó sus conclusiones al nivel gerencial para que las comentaran y emitieran recomendaciones, además, que examinaran a la vez cómo les afectaba el cambio. La visión se incorporó en el proceso de planificación, convirtiéndola en un elemento clave para guiar la elección de opciones estratégicas.

Acle Tomasini considera que la base de la planeación consiste en definir y comprender cuál es la misión de la empresa, es decir, es la razón que justifica su existencia, concluyendo para Peña Colorada que era "el suministro oportuno a nuestros socios-clientes de pellets de fierro en la cantidad y con la calidad que requieren"³⁰. Más adelante llama plan maestro, al desarrollo y establecimiento del credo y políticas que en general van a crear la visión de la empresa. "Una empresa es su gente" dice repitiendo una frase común, por lo que concluye: "La política de cualquier empresa es sólo la manifestación de los valores de los hombres que la integran porque, a fin de cuentas, ellos son la empresa; su acción diaria la proyecta, le da imagen, la hace crecer hasta alcanzar el éxito o la conduce al fracaso". Es por ello importante, "que cada empresa haga explícito su credo, donde se expongan aquellos valores que juzga más relevantes y a partir de los cuales orienta todas sus actividades. Con ello asumirá un gran compromiso,

29. Beckard & Pritchard, *Ibidem*, p. 29.

30. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 62.

puesto que las palabras tendrán que manifestarse en hechos concretos y serán sentencias de aplicación diaria; de ahí el interés en que esté visible en cada oficina³¹.

Sostiene también, la necesidad de conocer y percibir los valores de la organización y analizar si coinciden con los personales, etc.; pero no explica cómo hizo en Peña Colorada para conocer y hacer que coincidieran los valores de ambos intereses, lo que nos lleva a suponer que la declaración escrita no fue más que una decisión de la alta gerencia, como finalmente reconoce: "Sobre estas bases, los miembros del Consejo de Calidad acordamos establecer un 'credo', que resume los principales valores de Peña Colorada"³².

En la empresa, ABC Industrial, la política de calidad la desarrollaron el director general y su asesor sobre cuestiones de calidad. Aunque este último insistió en la conveniencia de someter a consideración del nivel gerencial dicha política, esto no fue posible, siendo la respuesta que a ellos solo les correspondía obedecerla y analizarla en el sentido de lo que tendrían que hacer para cumplirla. Lo que sí se consensó fue la misión y los principios de calidad, realizando primero una propuesta el líder y después transmitida a la dirección y los niveles gerenciales, enriqueciendo el resultado final con las propuestas. La dirección no opinó sobre la misión, más bien ignoró dicho documento. Tres años después, la política, la misión y los principios de calidad son totalmente letra muerta, aunque estén colocados en todos los privados gerenciales y pisos de la empresa.

Descritos los procesos llevados a cabo para formular y redactar la visión, veamos ahora los resultados. Acle Tomasini indica "Las políticas de la empresa deben ser claras, concisas y estar al alcance de todos. Si queremos que nos entiendan debemos empezar por comunicarnos. Así, parte fundamental del CTYMC es definir con claridad la política de calidad, que expresa lo que entendemos por ella y que

31. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 191.

32. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 192

el Consejo de Calidad acordó redactar de la siguiente manera." Y esto es lo que logró de claridad y concisión:

Credo de Peña Colorada

Patria. Peña Colorada es una empresa estratégica para México. En esa medida, quienes trabajamos en ella somos responsables de una porción de nuestra patria.

Hombre. Peña Colorada es su gente, y confía en ella como su principal elemento. De su fuerza depende el ritmo de avance; de sus conocimientos e imaginación, la capacidad para crear un futuro mejor.

Medio ambiente. En Peña Colorada creemos en la armonía del hombre con su medio. En ese sentido es compatible la industria con otras actividades. Disminuir el impacto ecológico de nuestras operaciones, es reducir un costo que la comunidad soporta.

Calidad. En Peña Colorada creemos que la calidad de todas nuestras actividades conlleva a una mayor productividad. Se trata de hacerlo bien y ser cada vez mejores a todo lo ancho y largo de la empresa. En la superación constante está nuestra propia satisfacción y ella reside en el trabajo cotidiano de cada uno de nosotros.

Planear. En Peña Colorada creemos que planear es la forma de alumbrar el futuro. Proyectarlo en vez de padecerlo. Planear es una obligación presente que garantiza las acciones correctas para beneficio de nosotros mismos y de quienes nos suceden.

Trabajo en equipo. En Peña Colorada creemos en el trabajo en equipo. En la participación conjunta como estilo de actuación, convencidos de que JUNTOS LO HACEMOS MEJOR.³³

Mary Walton, describiendo la experiencia de Deming en la Ford señala: Los Catorce Puntos y las Siete Enfermedades Mortales del Dr. Deming se convirtieron en la base de una revisión de la filosofía de la Ford por parte de los más altos funcionarios de la compañía. Trabajaron arduamente durante tres años para 'adoptar la nueva filosofía', tal como el Dr. Deming lo disponía en el Punto Dos. Por último, en noviembre de 1984, Henry Ford II anunció en un discurso dirigido a la gerencia de mayor jerarquía la 'Misión', los 'Valores' y los 'Principios' trazados por la compañía, así:

33. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 193.

Ford Motor Company

Misión. La Ford Motor Company es un líder mundial en la industria automotriz y en los productos y servicios relacionados con la misma, lo mismo que en industrias nuevas tales como la aeroespacial, las comunicaciones y los servicios financieros. Nuestra misión es mejorar continuamente nuestros productos y servicios para satisfacer las necesidades de nuestros clientes, para prosperar como empresa y para proporcionarles un rendimiento razonable a nuestros accionistas, que son los dueños de la compañía.

Valores. La forma de cumplir nuestra misión es tan importante como la misión misma. Los siguientes valores básicos son fundamentales para el éxito de la compañía:

La gente. Nuestra gente es la fuente de nuestra fortaleza. Ella proporciona nuestro talento empresarial y determina nuestra reputación y nuestra vitalidad. La participación activa y el trabajo en equipo constituyen nuestros valores humanos básicos.

Los productos. Nuestros productos son el resultado final de nuestros esfuerzos, y deben ser los mejores para servirles a nuestros clientes en todo el mundo. El concepto que se tenga de nuestros productos será el concepto que se tenga de nosotros mismos.

Las utilidades. Las utilidades son la medida final del grado de eficiencia con que les proporcionamos a nuestros clientes los mejores productos para sus necesidades. Las utilidades son esenciales para sobrevivir y crecer.

Principios generales

La calidad viene primero. Para lograr la satisfacción del cliente, la calidad de nuestros productos y de nuestros servicios debe ser la prioridad número uno.

Los clientes son el centro de atención de todas nuestras actividades. Nuestro trabajo debe hacerse teniendo en la mente a nuestros clientes, proporcionando mejores productos y prestando mejores servicios que nuestra competencia.

El mejoramiento continuo es esencial para nuestro éxito. Debemos luchar para alcanzar la excelencia en todo lo que hacemos: en nuestros productos, en su seguridad y en su valor -y en nuestros servicios, en nuestras relaciones humanas, en nuestra competitividad y en nuestra rentabilidad.

La participación activa de los empleados es nuestro estilo de vida. Somos un equipo. Debemos tratarnos con confianza y respeto mutuos.

Los concesionarios y los proveedores son nuestros socios. La compañía debe mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los concesionarios, con los proveedores y con los demás asociados de la empresa.

Nunca hay que comprometer la integridad. Hay que manejar la compañía de tal manera que sea socialmente responsable y se gane el respeto de todos por su integridad y por sus contribuciones positivas a la sociedad. Nuestras puertas están abiertas tanto para los hombres como para las mujeres, sin discriminación y sin consideración a su origen étnico o a sus creencias personales.³⁴

Las visiones pueden ser muy elaboradas con mucho detalle o concisas, pero lo importante es que lo declarado sea mensurable para poder medir su cumplimiento. Veamos un ejemplo de visión corta y concisa:

En ABC Industrial, S.A. de C.V. nos proponemos ser la empresa con mejor calidad de ingeniería en México, conseguir una alta rentabilidad accionaria, estabilidad en el empleo y que salarios les permitan una buena calidad de vida a sus trabajadores.

De esta misión, visión o política, se extraen los siguientes objetivos mensurables:

- Mejor calidad de ingeniería en México
- Alta rentabilidad de las acciones
- Estabilidad en el empleo
- Salarios que permitan un buen nivel de vida a sus trabajadores.

La declaración atiende a tres sectores: a la sociedad, a través de proporcionarle una ingeniería de calidad que reduce la ineficiencia, por lo que a largo plazo le redunda en beneficios económicos; el interés particular, al proponerse aumentar el valor de la acción del inversionista; el social, al buscar que con el cambio, también resulten beneficiados los trabajadores. Sostenemos que son mensurables porque la calidad de la ingeniería se puede medir registrando el volumen de rechazo o errores en obra, costos de realización, etc. Los otros objetivos, a través del rendimiento accionario, índices del consumidor. La estabilidad en el empleo a través de encuestas, ya que permiten pulsar las opiniones de los trabajadores respecto a la organización.

34. Walton, Mary, *Cómo administrar con el método Deming*, Editorial Norma, Septiembre 1994, p. 147.

Por lo anterior, existen políticas de todo tipo, pero independientemente de lo específico, discursivo o demagógico que sean, lo fundamental es que sea comprendida, aceptada y llevada a la práctica por la mayoría de los miembros de la organización. Es indispensable asegurar el compromiso de todos, desde la alta dirección a la base operativa, de lo contrario la posibilidad del fracaso rondará siempre. Particularmente es decisivo el compromiso de quienes redactaron la visión y propusieron el cambio. La congruencia entre las palabras y los hechos, es decir, la conducta operativa de los directivos, es decisiva para el cambio.

3.5 Orientando los procesos hacia el público

CAMINOS DEL CAMBIO. A. V. Feigenbaum es considerado por su trabajo *Calidad y Productividad* de 1977, el primero en preocuparse por los aspectos de la calidad de los productos, aunque Shewhart lo hizo anteriormente. En Japón, sus ingenieros se apoyaron fundamentalmente en Walter A. Shewhart y su libro *Economic Control of Quality of Manufactured Product* editado en 1931, resultando de manera evidente a través de gráficos estadísticos, que la productividad progresa al reducirse la variación, tal como lo señala el texto mencionado. Posteriormente Deming, en *Calidad, Productividad y competitividad*, propone 14 puntos a las organizaciones que quieran realizar un cambio. Estos son: 1, Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio. 2, Adoptar la nueva filosofía. 3, Dejar de depender de la inspección en masa. 4, Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. 5, Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio. 6, Implantar la formación. 7, Adoptar e implantar el liderazgo. 8, Desechar el miedo. 9, Derribar las barreras entre las áreas de staff. 10, Eliminar los eslogans, exhortaciones y metas para la mano de obra. 11a, Eliminar los cupos numéricos para la mano de obra; 11b, Eliminar los objetivos numéricos para los directivos. 12, Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho a estar orgullosa de su trabajo. 13, Estimular la educación y la automejora de todo el mundo. 14, Actuar para la transformación. También

enumera 'siete enfermedades mortales y obstáculos' que impiden el desarrollo de las organizaciones³⁵. Deming pone como ejemplo a Japón, donde sus ingenieros observaron entre 1948 y 1949 que mejorar la calidad engendra una mejora en la productividad. De su trabajo realizado en ese país en 1950, concluye que al:

1	2	3	4	5	6
Mejorar la calidad	Decreten los costos porque hay menos reprocesos,...	Se mejora la productividad	Se conquista el mercado	Se permanece en el negocio	Hay más trabajo

Kaoru Ishikawa en *¿Qué es el control total de calidad?*, explica: "Los ocho años que pasé en el mundo no académico, después de graduarme, me enseñaron que la industria y la sociedad japonesa se comportaban de manera muy irracional. Empecé a creer que estudiando el control de calidad y aplicándolo correctamente, se podría corregir este comportamiento irracional de la industria y de la sociedad. En otras palabras, me pareció que la aplicación del CC podría lograr la revitalización de la industria y efectuar una revolución conceptual en la gerencia". Dicha revolución se resume en las siguientes seis categorías: 1, Primero la calidad; no las utilidades a corto plazo. 2, Orientación hacia el consumidor; no el productor. 3, El proceso siguiente es su cliente; hay que derribar las barreras del seccionalismo. 4, Utilizar datos y números en las presentaciones; utilización de métodos estadísticos. 5, Respeto a la humanidad como filosofía administrativa; administración totalmente participante. 6, Administración interfuncional³⁶. Sostiene que implantar un Control Total de Calidad, trae como consecuencia el mejoramiento de la 'salud' y el 'carácter' de la organización. Ishikawa insiste en que las utilidades resultado de la implantación del CC, deben dividirse entre los tres actores principales: los consumidores, los empleados y los accionistas.

Por su parte Juran, propone una Trilogía que consta de tres procesos: PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD: 1, Determinar quienes son los clientes. 2, Determinar las necesidades de los clientes. 3, Desarrollar las características del producto que

35. Deming, Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos, S. A. 1989, p. 19 a 64

36. Ishikawa, Kaoru, *¿Qué es el control total de calidad? La modalidad japonesa*, Editorial Norma, p. 97.

responden a las necesidades de los clientes. 4, Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto. 5, Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas. CONTROL DE CALIDAD: 1, Evaluar el comportamiento real de la calidad. 2, Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad. 3, Actuar sobre las diferencias. MEJORA DE LA CALIDAD: 1, Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad. 2, Identificar las necesidades concretas para mejorar -los proyectos de mejora. 3, Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin. 4, Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos: diagnostiquen las causas; fomenten el establecimiento de un remedio; y establezcan los controles para mantener los beneficios³⁷.

Joe Batten recomienda que para crear una Cultura de Calidad Total en una organización, es necesario un proceso de siete etapas o fases: 1, INVESTIGACIÓN (Análisis). Qué. Dónde. Cuándo. Quién. Cómo. Por qué. Valoración total de los puntos fuertes. 2, PLAN. Evaluación. Participación. Compromiso. Filosofía, credo. Políticas. Metas y objetivos. Estrategia. Tácticas. 3, ORGANIZACIÓN (Síntesis). a) Personal. Dinero. Material. Tiempo. Espacio. b) Eliminar. Combinar. Reordenar. Simplificar. 4, EXPECTATIVAS Y EJECUCIÓN. Estándares de desempeño. Planes de acción. Decisiones. Responsabilidad. 5, COORDINACIÓN (Sinergismo). Capacitación. Control y evaluación. Integrar sistema de valores. 6, AFIRMACIÓN DE LOS PUNTOS FUERTES. Evaluación del desempeño. Identificación de nuevos puntos fuertes. Proponer los nuevos puntos fuertes como objetivos. Mejorar los puntos fuertes actuales. 7, CONTROL. Corrección de datos. Medición. Revisión. Evaluación. Mejora. Compensación basada en el desempeño³⁸. Si esto se logra habrá en la organización una motivación por los resultados. Batten critica la

37. Juran, J. M., *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, Ediciones Díaz de Santos, S. A. p. 19.

38. Batten, Joe, *Cómo construir una cultura de calidad total*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V. 1993, p. 8.

propuesta fría, académica, de una Administración de la Calidad Total que prioriza solo el enfoque estadístico, los procesos y la tecnología, olvidándose de la importancia de la dinámica humana. "Lo que se necesita es un entendimiento claro de la clase de liderazgo que se requiere para fundir y enfocar los puntos fuertes de todas las *personas* de la organización en las metas de calidad que puedan expandirlas.³⁹

En 1987 son publicadas por la International Organization for Standardization las cinco primeras normas internacionales sobre aseguramiento de calidad conocidas como normas ISO 9000 y fueron, ISO 8402, ISO 9000, ISO 9001, 9002 y 9003. La primera es un vocabulario, una definición de los términos que emplea en toda esta familia de normas. Los tres modelos principales que se emplean para certificar a las organizaciones son:

- ISO 9001 Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en diseño, desarrollo, productividad, instalación y servicio
- ISO 9002 Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la producción e instalación.
- ISO 9003 Sistemas de calidad. Modelo para el aseguramiento de la calidad en la inspección y prueba final.

Dependiendo del giro de la organización es la norma que corresponde, por ejemplo, si *diseña* urbanizaciones, plantas industriales o redes computacionales, le aplica la ISO 9001, porque contempla diseño, produce documentos (planos, especificaciones, hojas de datos, diagramas) y da servicio. También le tocaría la misma si diseñara y construyera; cuando no diseña y solamente construye, empleando documentos proporcionados por otros, le corresponde la 9002; finalmente, si solamente hace pruebas de resistencia de los materiales empleados en la construcción o es laboratorio de análisis, le toca la 9003. La más extensa y completa es la 9001, estando compuesta por 20 requisitos o cláusulas: 4.1

39. Batten, *Ibidem*, p. 4.

Responsabilidad de la dirección. 4.2 Sistema de calidad. 4.3 Revisión del contrato. 4.4 Control del diseño. 4.5 Control de documentos y datos. 4.6 Adquisiciones. 4.7 Control de productos proporcionados por el cliente. 4.8 Identificación y rastreabilidad del producto. 4.9 Control del proceso. 4.10 Inspección y prueba. 4.11 Control de equipo de inspección, medición y prueba. 4.12 Estado de inspección y prueba. 4.13 Control de producto no conforme. 4.14 Acción correctiva y preventiva. 4.15 Manejo, almacenamiento, empaque, conservación y entrega. 4.16 Control de registros de calidad. 4.17 Auditorías de calidad internas. 4.18 Capacitación. 4.19 Servicio. 4.20 Técnicas estadísticas⁴⁰. La norma 9002 no incluye la cláusula 4.4, la 9003, la 4.4, 4.6, 4.9 y la 4.19. Las que le aplican a 9003 son en la mayoría de los casos menos amplias.

A diferencia de los otros modelos expuestos, donde una organización puede indicar en su propaganda que trabaja con lineamientos de calidad total sin que necesite demostrarlo, en el caso de esta norma, para que una organización pueda indicar en sus documentos o comercialización, que es una empresa ISO, antes debió ser auditada por una empresa certificadora, la que a su vez está registrada ante un organismo certificador nacional reconocido por la agencia ISO de Ginebra, Suiza. Las normas descritas indican los *debe* que obligatoriamente se tienen que realizar, los *procedimientos* que deben documentarse y los *registros* que deben producirse y conservarse para demostrar que la organización que aspira a certificarse, trabaja apegada a sus lineamientos y por lo mismo, que cumple los requisitos establecidos por el cliente. Dichas normas son de carácter obligatorio para las organizaciones manufactureras o de servicios que participan en licitaciones públicas de los países del Mercado Común Europeo. Para las organizaciones externas al Mercomún que quieran comercializar sus productos, poseer la certificación ISO es una magnífica carta de presentación ahí y en cualquier parte del mundo.

40. ISO 9001:1994, NMX-CC-003:1995. Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

El objetivo de esta normatividad es igualar la manera de hacer las cosas (el prefijo ISO se deriva del griego ISOS que significa igual), para proporcionar al cliente confianza en el producto o el servicio que adquiere. Para estas normas es "Cliente. El receptor de un producto suministrado por el proveedor... El cliente puede ser por ejemplo el último consumidor, usuario, beneficiario o comprador... puede ser tanto externo como interno a la organización"⁴¹.

Respecto a la calidad, ISO entiende por ella, aquel "Conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas". Las necesidades deben ser especificadas y cuando estén implícitas, ser identificadas y definidas de manera unívoca. ISO recomienda que "el término calidad no se use como un término simple para expresar un grado de excelencia en un sentido comparativo para evaluaciones técnicas. Para expresar estos significados, se recomienda usar un adjetivo calificativo"⁴². Como es fácil observar, estas normas son requisitos muy estructurados donde los términos empleados son definidos, para que no exista ambigüedad en su interpretación. Esto para efectos contractuales, es práctico y evita problemas.

3.6 Implantando el cambio

Como hemos visto, existen diferentes propuestas metodológicas para lograr el cambio, pudiéndose considerar a todas buenas y obtener buenos resultados, pero para ello es fundamental, que el esfuerzo de transformación sea dirigido, es decir, debe existir constancia en el propósito, una organización para implantar la calidad, claridad en los fines que se persiguen y una *pasión inagotable* por revisar resultados y corregir desviaciones. Si concluimos que no existe un solo camino para el cambio y además, que depende de las circunstancias materiales, económicas y culturales de la organización, ¿qué es entonces lo decisivo para que tenga éxito una determinada metodología y con ella lograr el cambio?, ¿de

41. ISO 8402:1994, NMX-CC-001:1995, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación, p. 5/23

42. ISO 8402, *Ibidem*, p. 6/23

qué, de quién o de quienes depende que se logre?. Primero, es necesario que las personas conozcan lo que deben hacer, aprender como deben cambiar. La decadencia de una organización no la detienen las computadoras, la mecanización o su robotización, como tampoco los análisis estadísticos, los instrumentos, ni los equipos. Quienes transforman una visión en realidad son las personas. Otros elementos no son más que herramientas de apoyo y control. Además, la actuación del líder con un soporte administrativo adecuado, son ingredientes esenciales para lograr que una organización cambie a eficiente y competitiva.

El periodo del cambio es una etapa de transición, de movimiento, no se está en el estado inicial, ni tampoco en el previsto por la visión, sino en el proceso de implantación. Inicia cuando es publicada la visión y los objetivos de la dirección, concluyendo cuando la organización llega a la situación esperada. Dependiendo del alcance del cambio, puede durar desde un año hasta diez, como dicen los japoneses que se necesitan para lograr una cultura de calidad total. El reto para el líder es, introducir el cambio bajo condiciones controladas, manteniendo al menos los índices de eficiencia y productividad existentes e introducir las nuevas reglas y objetivos propuestos.

GESTIÓN DE CALIDAD. No voy a proponer una metodología personal para la gestión, porque para ello existen muchas, como se describió en el apartado 3.5, inclinándome por la metodología de Deming apegada a los lineamientos de ISO 9000. O también están las propuestas de Acle Tomasini en Peña Colorada o a la de Santiago Roel en el gobierno estatal de Nuevo León⁴³. Por otro lado, desarrollar un sistema de gestión de calidad basado en ISO 9000 aún de manera esquemática, excedería los límites y propósito del presente estudio, por lo que solamente tocaré algunos aspectos importantes de su implantación. Primeramente analizaré la conveniencia o no de formar un comité de calidad, luego un ejemplo

43. Roel Rodríguez, Santiago, *Estrategias para un gobierno competitivo. Cómo lograr una administración pública de calidad. Un nuevo paradigma.* Ediciones Castillo, 1996.

de una política de calidad y la cláusula 1 de un manual de calidad basado en ISO, comentarios sobre la resistencia al cambio y sobre tópicos que no podrán tratarse por la extensión del estudio, como ya se dijo.

COMITÉ DE CALIDAD. Explícitamente ISO no demanda crear un comité que regule y vigile las actividades relacionadas con la implantación y desarrollo de un sistema de aseguramiento de calidad, sin embargo, es común que los asesores recomienden a la dirección de la organización su creación, difiriendo solamente en que para unos es transitorio –mientras se implanta el sistema- y para otros debe ser permanente. Dicho comité recibe diferentes nombres, aunque tenga los mismos fines. Juran lo llama Consejo de calidad y lo considera como el primer paso para iniciar la movilización colectiva hacia la calidad. “La responsabilidad básica de este consejo es lanzar, coordinar e institucionalizar la mejora anual de la calidad”, teniendo entre sus responsabilidades, formular la política de mejora anual, determinar las dimensiones importantes, establecer criterios de selección de proyectos de mejora, criterios de recompensas, de reconocimientos, etc. Dependiendo del tamaño de la organización, propone consejos de calidad a nivel corporativo, divisional e inclusive local. “Cuando se establecen muchos consejos, por lo general están ligados, esto es, los miembros de los consejos de alto nivel son los presidentes de los consejos de nivel inferior”. Considera un error crear consejos solo en los niveles inferiores de dirección e insiste, *los altos directivos deberían personalmente ser los líderes y miembros de los consejos superiores de calidad.*⁴⁴

Para Beckhard & Pritchard, es el grupo de la alta administración -en el caso de Statoil- quien determinó la misión, la forma del negocio y los productos y mercados en que esperaban estar, y finalmente, sus relaciones con sus competidores, sus propietarios, clientes y empleados⁴⁵. El consejo para la calidad de Berry, “ es el grupo líder de más alto nivel que tomará las decisiones claves y,

44. Juran, *Ibidem*, p. 41 y 42.

45. Beckhard & Pritchard, *Ibidem*, p. 29.

en primer lugar, autorizará el respaldo que se necesita para un estudio cuidadoso de la GCT (Gerencia para la Calidad Total) y, después, para diseñar, implantar y desarrollar el proceso"⁴⁶. Recomienda que dicho consejo sea permanente.

Aun cuando Deming no emplea expresamente el término, considero que piensa en algo similar cuando insiste en un líder en metodología estadística. "La alta dirección le autorizará para participar en cualquier actividad que en su opinión sea provechosa para sus objetivos. Participará con regularidad en cualquier reunión importante del presidente y staff"⁴⁷. Se deduce que en estas reuniones transmite sus observaciones y pide aprobación para realizar determinadas actividades encaminadas a mantener al cambio bajo control. El consejo de Acle Tomasini, está compuesto por la alta dirección y el nivel gerencial, "se considera trascendente la creación del Consejo, pues representará un elevado grado de compromiso por parte de los altos directivos de la organización hacia el movimiento"⁴⁸.

Personalmente considero recomendable instalar un consejo para la calidad formado por la alta dirección y nivel gerencial. Es una forma de involucrar a los principales responsables del desarrollo e implantación del nuevo sistema. Sus miembros gerenciales deben ser aquellas cabezas de área en quienes recae la obligación de analizar los procesos y proponer mejoras, realizar y editar los procedimientos documentados de estos procesos, además, vigilar que la política y objetivos de calidad de la dirección se comprenda y aplique.

Como representante de la dirección, el líder del cambio es quien coordina las actividades del comité y es responsable de administrar su operación. Para ello, es recomendable programar la periodicidad de las reuniones, dependiendo de las circunstancias que vaya presentando la implantación. Es importante cuidar que cada reunión de comité esté justificada, su agenda de trabajo preparada con los

46. Berry, Thomas, *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*, McGraw-Hill, 1994, p. 14.

47. Deming, *Ibidem*, p. 362.

48. Acle Tomasini, *Ibidem*, p. 181.

puntos a tratar y el tiempo que se le va a dedicar a cada uno. Durante la reunión debe tratar solamente los puntos indicados y procurar terminarlos en el tiempo establecido. Para el líder es muy importante proyectar eficiencia y orden. Las reuniones dispersas o innecesarias crean en los miembros del comité sensación de pérdida de tiempo, afectando negativamente su ánimo hacia el cambio. El líder debe cuidar que esto no suceda y cuando se manifieste, buscar la manera de contrarrestarla, reflexionando sobre la situación con los mismos miembros del comité y buscando apoyo de la dirección.

El comité de calidad conjuntamente con la dirección realizan la revisión directiva del comportamiento y efectividad de la implantación del cambio. De esta reunión y de las ordinarias deben resultar acuerdos, propuestas de acciones correctivas y preventivas, para todo aquello que no se ha logrado. Cada acuerdo debe tener un responsable y un tiempo de realización. La tradicional minuta de acuerdos sigue siendo útil, pero es recomendable evitar hacer con ella un relato de la reunión como es usual, sino registrar solamente puntos de acuerdo. El seguimiento de los acuerdos se puede realizar a través de la elaboración de un formato donde estos se registren e indique el responsable de realizarlo, el avance que presenta, la fecha de compromiso y observaciones. Todos los acuerdos deben ser numerados y mantenerse en el reporte mientras no hayan sido cumplidos, los realizados deben borrarse, manteniéndose solamente los atrasados y los nuevos. Cada reporte emitido debe ser fechado. El seguimiento de los acuerdos es una responsabilidad del líder, debiendo continuamente monitorearlos. En caso de incumplimiento continuo de un acuerdo, analizar las causas de la situación, hacerlo del conocimiento de la instancia superior del moroso, incluyendo sus observaciones y recomendaciones.

Siendo el líder motor y bujía del comité, buscará siempre que en las reuniones se den condiciones de camaradería, tratando de eliminar cualquier conflicto por diferencias de opinión respecto al proyecto. Debe concertar y arreglar entuertos

para mantener una actitud positiva hacia el cambio entre los miembros del comité, ya que por la influencia que poseen en sus subalternos, la actitud de las bases hacia el cambio será de aceptación o al menos disminuirá el rechazo.

POLÍTICA DE CALIDAD. El primer inciso de la cláusula 4.1 de ISO 9001, indica que corresponde al director de la organización con responsabilidad ejecutiva, definir y documentar una política de calidad, incluyendo sus objetivos para la calidad y su compromiso con la calidad. La norma es muy clara al definir de quien es la responsabilidad de fijar lo que la organización quiere lograr respecto de la calidad, pero corresponde al líder realizar propuestas de políticas al director de la organización y además, analizarlas en el pleno del comité, hasta su conclusión, aprobación, edición y distribución. Una vez definida la política, debe distribuir un documento donde explique el sentido de dicha política y los objetivos de calidad propuestos. Es responsabilidad del director que la política y los objetivos de calidad sea entendida, implantada y mantenida en todos los niveles de la organización, pero corresponde al líder instrumentarla y asegurar que así sea.

Existe libertad en cuanto al contenido y redacción de la política de calidad, sin embargo algunos asesores insisten en que debe indicarse la norma de referencia con que se pretende cumplir. Esto no es completamente cierto, porque además de acartonarlas, condicionaría su presentación, restándole creatividad; situación que de ninguna manera se propone ISO. La política de calidad debe ir firmada por el responsable de más alta autoridad de la organización, es decir, por quien la autorizó y emitió.

MANUAL DE CALIDAD. El requisito 4.2 de ISO 9001,2 y 3, demanda que el proveedor realice un manual de calidad donde indique cómo da o dará cumplimiento la organización a los requerimientos de la norma. Aunque en ISO 10013 se dan recomendaciones de cómo realizar un Manual, ésta no es normativa, es decir, no es obligatoria hacerlo de la manera como ahí se presenta. Tenemos entonces que no existe una sola manera de redactar y presentar el

Manual, aunque es usual presentarlo cláusula por cláusula, indicando en cada una de las que le apliquen -porque no necesariamente son todas- de manera general, las actividades propias de la organización, también se nombran los procedimientos que en forma detallada describen como se realizan las operaciones. A continuación presento la sección 1 de un Manual de Aseguramiento de Calidad. El ejemplo considera una organización ficticia. Inicio con la visión de la organización, que por cierto no la exige ISO.

VISIÓN

El personal administrativo y operativo de Naviera Yucateca, S.A. de C.V. nos proponemos:

- *Ser la mejor opción nacional en el fletamento y operación de equipo marítimo de servicio costa fuera.*
- *Incrementar nuestra participación y posición en el mercado naviero latinoamericano.*
- *Aumentar la calidad del servicio y competitividad, mejorando nuestra productividad y eficiencia.*
- *Crear una cultura de calidad que incentive la participación, el trabajo en equipo y un ambiente de satisfacción laboral.*
- *Lograr una capacitación integral que desarrolle nuestras capacidades técnicas y sociales.*

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

SECCIÓN 1

4.1 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN

4.1.1 POLÍTICA DE CALIDAD

POLÍTICA DE CALIDAD

Naviera Yucateca, S.A. de C.V. se ha distinguido en el mercado naviero por el buen servicio de fletamento prestado, por lo que para mantener nuestra competitividad y continuidad en el negocio, debemos lograr que:

- Nuestro servicio cumpla lo acordado con el cliente en el tiempo establecido.
- Las necesidades de nuestro cliente sean atendidas y solucionadas adecuadamente.
- La operación de nuestras embarcaciones sea dentro de los rangos de seguridad reglamentados.
- Asegurar la protección del medio ambiente en todas nuestras operaciones.
- El mantenimiento de nuestras embarcaciones cumpla con toda la normatividad correspondiente.
- El personal de tierra y embarcado esté diestro en todo lo relacionado a operaciones de seguridad y emergencias.

Vigilaré que todos estos objetivos se cumplan y apoyaré todos los esfuerzos encaminados a lograrlos

Jacinto Canek Molina

MAYO DE 1998

DIRECTOR GENERAL

4.1.2 ORGANIZACIÓN

4.1.2.1 RESPONSABILIDAD Y AUTORIDAD

El organigrama de la figura 1 muestra la organización de Naviera Yucateca, S.A. de C.V. sus niveles de autoridad y su interrelación interna, la figura 2, la responsabilidad que sobre la calidad tienen los principales miembros respecto a cada cláusula de la norma.

En el documento de Organización, Función y Responsabilidades de cada área, están descritas con detalle, la responsabilidad, autoridad y la interrelación de todas las categorías que integran las áreas. Asimismo, los procedimientos del sistema de aseguramiento de calidad indican en cada caso, al responsable de ejecutar cada actividad.

4.1.2.2 RECURSOS

Naviera Yucateca, S.A. de C.V. tiene personal especializado para realizar todas las actividades administrativas y operativas para la prestación del servicio, así como, personal para actividades de supervisión y auditorías de calidad, quienes tienen autoridad para:

- Verificar y documentar los problemas relacionados con la calidad,
- Demandar acciones correctivas para el servicio no conforme con los requisitos acordados con el cliente o los requerimientos de la reglamentación correspondiente.
- Implantar acciones correctivas para las operaciones o prácticas no conformes con los procedimientos de seguridad y protección del ambiente,
- Verificar el cumplimiento de las acciones correctivas indicadas,

4.1.2.3. REPRESENTANTE DE LA DIRECCIÓN

La Gerencia de Aseguramiento de Calidad fue establecida por el Director General para desarrollar, implantar, administrar y mantener el sistema de aseguramiento de calidad, con autoridad para verificar la operación y efectividad de su desempeño e informarle sus resultados. También para representarlo ante los organismos correspondientes, en todo lo relacionado con el sistema de aseguramiento de calidad.

4.1.3 REVISIÓN DE LA DIRECCIÓN

La efectividad del sistema de aseguramiento de calidad es revisado al menos una vez al año por la Dirección General, siendo ésta coordinada por la Gerencia de Aseguramiento de Calidad. La revisión directiva normalmente comprende:

- Evaluación de cumplimiento de los objetivos de la Política de Calidad
- Identificación de mejoras al sistema con el fin de asegurar su efectividad,
- Revisión de los informes de auditorías de calidad internas o externas,
- Análisis de los resultados de las acciones correctivas o preventivas,
- Revisión del cumplimiento de los programas de capacitación,
- Evaluación de las no conformidades internas y del cliente,
- Análisis de los comentarios y recomendaciones de los clientes,
- Revisión de los tipos de accidentes y ocurrencias especiales,
- Análisis de las recomendaciones de las empresas certificadoras.

A continuación sigue a quién le corresponde cumplir con esta cláusula, siendo en este caso el Director General. También se indican los números de los procedimientos que aplican para la cláusula y los que están relacionados con ella, etc. Como dije al inicio de este apartado, ISO acepta diversas maneras de realizar los manuales, así que lo expuesto pretende solamente ser de alguna manera, trazos de un Manual a elaborarse por la organización.

RESISTENCIA AL CAMBIO. Anteriormente describimos las funciones administrativas y de concertación que el líder debe realizar dentro del comité de calidad, pero no atendimos otra muy importante: la sagacidad política del líder, que consiste en para manipular y observar el comportamiento de los miembros del comité, analizar sus actitudes respecto al cambio y encontrar la manera de contrarrestar sus oposiciones. Las opiniones de los autores citados, indican que en estos miembros el líder encuentra su principal apoyo, debido a su entusiasta actitud positiva hacia el cambio. Pero la realidad es muy necia, por lo que no es conveniente deducir a la ligera, que por el hecho de pertenecer al comité se dé

en ellos “un elevado grado de compromiso”, como sostiene Tomasini, por el contrario, en esta instancia es donde empiezan a aparecer las primeras manifestaciones de resistencia al cambio, siendo la mayoría de las veces soterrada y encubierta o con actitudes de manifiesto desinterés, abulia, distracción o interrupción de las sesiones del Comité. Las posibilidades de éxito del líder están condicionadas por su destreza en detectar a los opositores y a los que apoyan el cambio y en estimar el poder real que poseen. También es común que individuos de segundo o tercer nivel en la organización, tengan mayor poder de convencimiento y convocatoria que sus superiores. De ellos el líder debe observar y analizar sus cualidades de comunicación y convencimiento, su capacidad reflexiva y de atracción, en otras palabras, el tipo de carisma o cualidad que poseen para apoyarlos o contrarrestarlos más eficientemente. Como en cualquier grupo humano, en una organización también hay divisiones y conflictos por motivos similares a los que se dan en la sociedad: económicos, sociales, religiosos, de envidia, familiares o rencores, etc. El líder debe de ser sensible a ellos, sin olvidar que en la organización, éstos se manifiestan en las relaciones de trabajo. Debe considerar que los comportamientos a favor o en contra del cambio, es como sucede en la sociedad respecto a los partidos políticos: en los extremos están los opuestos y en medio, la mayoría indefinida, sin una posición clara, que dependiendo de las circunstancias dan su apoyo a uno u otro enfoque. Esto sucede en cualquier situación y en cualquier organización cuando se está implantando un cambio. También esperan como los electores, algo a cambio de su apoyo.

Proporcionalmente la mayor resistencia se presenta en las áreas operativas, debido a que son numéricamente más en cualquier organización, además, a ellos corresponde implantar el cambio, con la exigencia de mantener tasas de eficiencia y productividad adecuadas en una situación en transición. La resistencia más fuerte se da en la alta dirección por más descabellado que parezca. Esto es así debido a que teme perder su posición en la nueva situación. La resistencia al

cambio es tan natural como la que resulta en la sociedad cuando aparecen nuevas ideas políticas o culturales; particularmente en las organizaciones, resulta por la angustia e incertidumbre que crea la nueva situación esperada, donde el actor no sabe cuál va a ser su lugar una vez que este realizado el cambio.

Como ya dije, no abordaré más extensamente temas relacionados con el cambio que me interesan, como la sensibilización, los círculos de calidad, los facilitadores para la calidad, ni tratar más ampliamente un aspecto importantísimo de las organizaciones: su cultura, ese conjunto de valores que la distinguen de otras de su mismo giro. Sin embargo y para los tres primeros aspectos mencionados, estoy en desacuerdo con el uso indiscriminado que de ellos se hace en cada cambio que se quiere implantar, sin el debido análisis del medio en que se trabajará. Por ejemplo, los círculos de calidad son muy difíciles que arraiguen y se desarrollen en el país, debido a que las condiciones donde surgen son substantivamente distintas a las nuestras. Las diferencias de cultura política, de jerarquías sociales, de dominación, de religión, de valores de las organizaciones de la sociedad mexicana y la japonesa, son tan claramente diferenciadas que no da lugar a confusión, sin embargo, a la primera oportunidad los asesores es lo primero que proponen, así como las otras herramientas. No descalifico el objetivo original del círculo de calidad de Ishikawa, que obedece a su medio y circunstancia, sino lo que quiero decir, es que por ser un asunto que atañe a la cultura de esa sociedad y no a su técnica desarrollada, es prácticamente imposible reproducirlo. Solamente anotaré algunos aspectos de ellos por los que considero difícil su adopción: creación libre del círculo; asociación voluntaria; reuniones después de las horas de trabajo; el grupo escoge a su líder; libertad del trabajador para criticar y para proponer sin por ello ser reprendido o afectado en su empleo; normalmente lo forman individuos del área operativa, es decir, sus miembros no son profesionales, etc.

primero que proponen, así como las otras herramientas. No descalifico el objetivo original del círculo de calidad de Ishikawa, que obedece a su medio y circunstancia, sino lo que quiero decir, es que por ser un asunto que atañe a la cultura de esa sociedad y no a su técnica desarrollada, es prácticamente imposible reproducirlo. Solamente anotaré algunos aspectos de ellos por los que considero difícil su adopción: creación libre del círculo; asociación voluntaria; reuniones después de las horas de trabajo; el grupo escoge a su líder; libertad del trabajador para criticar y para proponer sin por ello ser reprendido o afectado en su empleo; normalmente lo forman individuos del área operativa, es decir, sus miembros no son profesionales, etc.

En un medio como el mexicano, donde al trabajador tradicionalmente se le ha educado y dicho, que el patrón es su enemigo, que es un explotador y que cualquier incremento de la producción, la eficiencia o la calidad, será solo para su beneficio en detrimento del suyo, encuentro difícil que la actitud para crear círculos de calidad sea positiva en el medio laboral. La experiencia demuestra que cuando se han logrado implantar, su origen y estructura no son como el original y además, existieron mientras el organizador y creador de ellos –que normalmente era el responsable de implantar el cambio–, mantuvo la presión o motivación. Desaparecida ésta y el líder, los círculos también lo hicieron.

El problema no son los círculos, los facilitadores ni la sensibilización, sino la ausencia de consideraciones racionales sobre el medio en que se va a implantar. El empleo de facilitadores para ayudar a inducir el cambio, por ejemplo, no ha logrado los resultados esperados en ninguna organización, sin embargo y de manera inexplicable, se sigue recurriendo a ellos. La sensibilización debe ser sincera y la manipulación positiva, de lo contrario los resultados no serán los esperados. Los individuos rechazan las manipulaciones burdas.

CONCLUSIONES

El objetivo principal de la investigación: describir el rol del liderazgo en la instrumentación del cambio en las organizaciones, fue atendido en la sección tres, donde hicimos recomendaciones a considerar antes de iniciarlo, se describieron metodologías de varios autores y se proporcionaron elementos prácticos de realización, ejemplificando Visiones, Políticas, parte de un Manual de Calidad, lineamientos para organizar un Comité de Calidad y las funciones que le corresponde al líder realizar, también analizamos en que consiste y por qué surge la resistencia al cambio, asimismo, en el primer y segundo capítulos consideramos sus aspectos teóricos, concluyendo que:

- Existe liderazgo cuándo un individuo o grupo a través de su actuación, es capaz de afectar la conducta o fines de los demás, dirigiéndola hacia sus intereses, los cuales pueden ser personales o los de la organización a la que pertenece el líder.

- Las cualidades que hacen que a un individuo se le considere líder, no se pueden definir en abstracto, sino que éstas corresponden a las circunstancias en la que actúa, es decir, dependiendo del conflicto o problema que exista en una situación determinada, el conocimiento racional o cualidad que el individuo posea para resolverlo lo hará líder de los demás que no saben, no pueden o no tienen lo que en esa circunstancia se requiere.

- El tipo de liderazgo que se tenga o busque, está influido por las circunstancias particulares en que se desarrolló el individuo. La socialización temprana es tamizada por el temperamento innato y el carácter en formación, dando como resultado la personalidad del líder, pudiendo afirmar con Harold Laswell, que algunas figuras públicas buscan el poder como una compensación de su baja autoestima. Así entonces, aquellos que presenten alta autoestima difícilmente desarrollarán un liderazgo carismático, más bien se inclinarán por uno del tipo funcional.

- Los líderes carismáticos consideran que bajo determinadas circunstancias, las personas quieren que se les diga, cómo deben pensar, sentir y comportarse. Es una actitud con el fin de reducir la ansiedad que les provoca una realidad que las rebasa, cómo serían la inseguridad, desempleo, violencia social, incertidumbre económica, modificación brusca de los valores en que creyeron, etc.
- Al instrumentador del cambio organizacional le corresponde un liderazgo del tipo funcional, debido a que es el directivo de más alta responsabilidad quien lo nombra y proporciona los recursos para desempeñar su función, siendo además, seleccionado por su competencia objetiva racional, fundada en las normas e intereses establecidos de la organización.
- Existen al menos cuatro características comunes en los líderes funcionales eficientes y efectivos de las grandes organizaciones: una energía superior a la media, son exigentes consigo mismo, manifestando insatisfacción continua respecto al medio en que operan; capacidad intelectual especial, indispensable para marcar rumbo en situaciones complejas; salud mental o emocional adecuada, es decir, una conciencia de sí mismo responsable, para no alterar la interpretación de la realidad, ni sus relaciones personales; integridad, sólido sentido ético para evitar objetivos solamente personales que no consideren a sus subalternos.
- Las capacidades para ser un buen líder funcional, saber marcar rumbo, conducir adecuadamente, coordinar el esfuerzo, conocer a las personas y detectar el poder real en la organización, se pueden adquirir, aprender. Esto es posible mediante un esfuerzo continuo de aprendizaje interdisciplinario, de conocer diferentes ambientes, así como una fuerte voluntad para resistir y superar la adversidad.
- El poder no es un atributo del actor y sólo se manifiesta en una relación, haciéndose explícito en el intercambio y la negociación; además, la situación social del actor influye las oportunidades y capacidades estratégicas que tiene

para manifestar su poder. También, la posesión de una competencia particular sobre algo, como una especialización funcional difícilmente reemplazable dentro de la organización, es una fuente importante de poder para un actor en una negociación.

- La operación de las organizaciones se realiza bajo términos de alianzas y conflictos por la posesión de áreas de incertidumbre que confieren poder a quienes las controlan, por lo que el líder debe conocer la estructura real de poder, saber cómo y porqué está distribuido de esa manera, y cómo modificar esas relaciones para que sean favorables al cambio.

- A diferencia del líder político, que su legitimación está en función de su carisma o capacidad de convencimiento, el funcional aunque las posea, depende de la voluntad de su jefe, por lo que no puede medirse ésta de igual manera. El líder político incrementa su poder conforme a su capacidad de proporcionar satisfactores materiales o incentivos de otro tipo a sus seguidores, mientras el funcional es identificado como alguien que solamente pide esfuerzos adicionales, sin entregar nada o muy poco a cambio. Un buen liderazgo funcional, merced a las cualidades personales y a las circunstancias puede convertirse en carismático, si en el desempeño de sus funciones logra satisfacer las necesidades emocionales de los miembros de la organización.

- La diferencia de los liderazgos se puede ejemplificar con la existente entre un maestro y un chaman. El maestro, aún teniendo fe y poseer un mensaje racional, carece de la pasión necesaria o no es de su interés, atraer y mantener seguidores, en el sentido de dominación; contrariamente al chaman o el líder religioso, que a pesar de la ausencia de sentido racional de sus discursos, incluso de muchos de sus actos, se propone atraer y mantener seguidores, con el fin de controlarlos y dominación.

- El líder de cualquier organización, sea social, empresarial o partidista, para encabezar el cambio, no debe olvidar considerar la conformación de un sistema de intereses en la planeación de cómo vender la visión.
- La similitud existente entre el líder político y el dirigente empresario, es que ambos se proponen la conquista del poder, ampliarlo o mantener las posiciones que ocupan. El empresario busca el control en su organización, el líder político, permanecer a la cabeza o quedar en posición de influencia en la adopción de decisiones políticas. Ambos requieren para mantenerse proporcionar satisfactores a sus subalternos, porque de lo contrario su dirección o liderazgo será cuestionada.
- El incremento de los derechos de ciudadanía, de bienestar económico y seguridad social, indudablemente han sido conquistas sociales importantes, pero de ello no debe deducirse necesariamente que esto sea producto o se deba a una erosión del sistema capitalista, sino más como bien una manifestación de su consolidación, como un sistema económico y político capaz de proporcionar bienestar a la sociedad donde se implanta.
- La educación universitaria es un elemento imprescindible para mejorar la jerarquía dentro de las organizaciones capitalistas. Los egresados de estas escuelas tienen mayores oportunidades de ascender a niveles ejecutivos que aquellos con experiencia pero sin este nivel de estudios. La antigüedad en la organización o un conocimiento específico, ya no son garantía de ascenso ni de estabilidad en el empleo, ahora es la formación bibliográfica, quien proporciona dichas oportunidades.
- Aunque la propiedad de la organización esté fragmentada en acciones, eso no indica que la capacidad para determinar rumbo lo detenten los gerentes sin propiedad y que los propietarios hayan disminuido su poder. Más bien, obedece a la necesidad que tienen los propietarios de mediar el control. Tampoco debe

colegirse precipitadamente, que la especialización funcional proporciona poder ilimitado a los técnicos, sino más bien, que la opinión del técnico es significativamente importante por los efectos internos que posee para el propietario y fines de la organización.

- El gerente actual debe cambiar sus paradigmas hacia una nueva manera de visualizar y comprender al cliente interno o externo. Para ello necesita adoptar e implantar un liderazgo enfocado hacia la calidad que considere a las personas, la organización, la sociedad, a preservar el medio ambiente y al consumidor, de lo contrario, la probabilidad de perder competitividad y verse obligado a dejar el mercado, es muy alta.

- Debe considerarse que un cambio real necesariamente modificará las formas de las relaciones humanas y las existentes de control en la organización, por lo que el líder del cambio necesita orientar el proceso, controlar el juego, la capacidad y los intereses de los diferentes grupos internos, haciéndolos cooperar hacia el fin perseguido.

- El cambio implantado e institucionalizado se convierte a su vez en impedimento de otros cambios futuros necesarios, debido a que se han creado nuevos intereses concordantes con él, haciéndolo conservador y reacio a introducir modificaciones. Para hacerlos hay que reanudar el camino como si fuera la primera vez, aunque ahora en diferentes circunstancias.

- No debe colegirse por el sólo hecho de iniciar el cambio, que vaya a concluirse exitosamente o que vaya a ser positivo o innovador; tampoco considerar que por no lograrse, resultará necesariamente en una desestabilización del arreglo existente, sino más bien que aunque no se logró, algo se avanzó y ganó. Por ejemplo, en ABC Industrial, no se pudo obtener la certificación ISO porque la Dirección nunca lo intentó seriamente, sin embargo la organización quedó bastante mejor estructurada y sus procesos de trabajo documentados, que

cuando se inició el esfuerzo de implantar un sistema de aseguramiento de calidad apegada a los lineamientos de esta norma.

- El líder también debe tener presente que aún cuando se logre la certificación ISO en una organización, no es garantía de que se produzcan artículos de calidad y se haya cambiado su modus operandi. Empresas nacionales que han obtenido este reconocimiento, continúan operando con los mismos niveles de calidad y eficiencia que tenían antes de la certificación. En la mayoría de los casos, la búsqueda de la certificación normalmente sucede por qué es impuesto, no por profesionalismo e interés de servir mejor al público y a la sociedad.

- El cambio debe ser cuidadosamente planeado y aún cuando su implantación sea de largo alcance, deben fijarse metas medibles de corto plazo para revisar su comportamiento al final de cada periodo. No debe apostarse a que solamente con la buena voluntad de los líderes y la motivación del personal se logrará, sino que ellas son herramientas que dentro de una adecuada planeación resultan útiles.

- La dificultad de la planificación del cambio, es determinar de manera realista las metas de mediano plazo. No es fácil medir adecuadamente los recursos humanos y materiales, así como prever la magnitud de una falta de apoyo de la Dirección o la afectación de una resistencia al cambio. La planificación es un esfuerzo racional con la intención de dar forma al futuro en el presente, es un medio para alcanzar los objetivos propuestos. Por ello al realizarla, el líder debe considerar la cultura de la organización y los medios materiales disponibles. También incluir el factor que origina el cambio: si es debido a un estímulo externo (ambiental, de mercado o tecnológico), analizar las consecuencias que se derivan hacia las estructuras internas de poder establecidas, si es por necesidades internas, las causas que lo originan. El líder debe tener en cuenta, que si el factor exógeno no es lo suficientemente fuerte y obligatorio o las condiciones internas poco favorables, difícilmente se producirá el cambio.

- Aún cuando la decisión de cambiar sea del grupo dirigente, el cambio de todas maneras encontrará resistencias y dificultades en su implantación. Es normal, toda vez que un arreglo organizacional corresponde a una visión del mundo y de los negocios, representado en personas que comparten o aceptan esos intereses. Afectará poderes establecidos que se corresponden con el arreglo existente.

- Otro factor de dificultad que afecta al cambio, es el grado de madurez interna de las personas y de las estructuras. La racionalidad que requiere el cambio tiende a institucionalizar las organizaciones, por lo que en donde ésta es baja y la toma de decisiones muy centralizada, su implantación será difícil. Normalmente en estos casos, la resistencia viene de la alta dirección.

- La "resistencia al cambio" es normal y tiene que ver nuestras actitudes, con la predisposición que tenemos los individuos para responder a un estímulo de una manera particular, como resultado de nuestros valores, experiencias y socialización, por lo que es válido afirmar, que independientemente de lo bien pensada y redactada que esté una visión, habrá variaciones en la interpretación de los fines. De esto se concluye que no es una necesidad insoslayable que las personas estén totalmente convencidas de nuestra visión, pero sí el líder obtener consenso, aunque para ello manipule el contenido y fin del mensaje de la visión u otro factor. La resistencia al cambio en las organizaciones, es similar a la que sucede con las nuevas ideas en la sociedad, en ellas resulta por la angustia e incertidumbre que crea una situación futura donde el actor o los grupos establecidos y beneficiados con el arreglo existente, no saben la posición que tendrán cuando se haya implantado.

- El líder, en tanto actor políticamente reconocido dentro de la organización, asume la legitimidad inherente a las nuevas estructuras en formación y en la medida que alcanzan mayores niveles de complejidad, autonomía, flexibilidad y coherencia, su centralidad también crece, aunque en beneficio de las nuevas

estructuras, es conveniente que su presencia disminuya, para medir la madurez institucional de la "nueva" organización.

- Al describir y analizar las actividades del líder en la instrumentación del cambio, concluimos que éstas son muy variadas y complejas, que superan cualquier educación académica específica tradicional, por lo que tiene la necesidad de adquirir una formación multidisciplinaria que incluya conocimientos sobre administración, psicología, política y herramientas técnicas (estadística, metrología, etc.), para que sea un líder funcional eficaz, e instrumente el cambio en tiempo y costos razonables.

- Durante el proceso de implantación del cambio, es indispensable la revisión de los logros obtenidos respecto de los propuestos. Para que algo pueda ser revisado tiene que ser medido, aunque no necesariamente significa que se pongan cifras, no es obligado decir, "nos proponemos reducir el rechazo en un 10%" o "aumentaremos la producción en un 5%, etc." como algunos asesores lo proponen. Insistir en poner cifras es difícil y peligroso: podemos quedar abajo o muy arriba de lo factible y por lo tanto, el esfuerzo o es laxo o tensionado. Por ello es mejor trabajar con el criterio de una mejora continua como la de Deming.

- Existen muchas propuestas (filosofías les llaman), para realizar el cambio, apoyadas la mayoría en sólidas bases y teorías producto de la experiencia de sus autores. El problema principal radica en que no se encuentran debidamente estructuradas, con la honrosa excepción de la propuesta Demingniana. Una alternativa sería surgió a partir de 1987: la normatividad ISO 9000. Ella pretende normalizar las actividades de las organizaciones, orientándolas hacia la satisfacción del cliente, en el sentido de asegurar que se cumpla lo acordado, mediante la prevención de no conformidades en el proceso o servicio del proveedor. Su objetivo es demostrar la capacidad de una organización para diseñar y suministrar productos o servicios conforme a lo establecido y proveer confianza en el público que se cumplen los acuerdos.

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Russell y otros, *El futuro de la empresa*, Editorial Limusa, 1986.
2. Acle Tomasini, Alfredo, *Planeación estratégica y control total de calidad*, Editorial Grijalbo, 1989.
3. Batten, Joe, *Cómo construir una cultura de calidad total*, Grupo Editorial Iberoamérica, S.A. de C.V., 1993.
4. Beckard, Richard & Pritchard, Wendy, *Lo que las empresas deben hacer para lograr una transformación total*. Editorial Norma, 1993.
5. Berry H. Thomas. *Cómo gerenciar la transformación hacia la calidad total*. Mc Graw Hill, 1994.
6. Collerette, Pierre & Delisle, Gilles, *La planificación del cambio*, Editorial Trillas.
7. Cound, Dana M. *Jornada de un líder hacia la calidad*, Panorama Editorial, 1993.
8. Crozier Michel, Friedberg Erhard. *El actor y el sistema*. Alianza Editorial Mexicana, 1990.
9. Culligan, Matthew, Deakins. *Principios olvidados de gerencia excelente*. Legis Editores, 1991.
10. Champy, James. *Reingeniería en la gerencia*. Editorial Norma, 1996.
11. Deming, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La salida de la crisis*, Ediciones Díaz de Santos, 1989.
12. Dror, Yehezkel, *Enfrentando el futuro de la empresa*, Fondo de Cultura Económica, 1990.
13. Giddens, Anthony. *La estructura de clases en las sociedades avanzadas*. Alianza editorial, 1985.
14. Hammer, Michael & Champy, James, *Reingeniería*, Editorial Norma, 1995.
15. Ishikawa, Kaoru. *¿Qué es el control total de calidad?*, Editorial Norma, 1985.
16. ISO 8402:1994, NMX CC-001:1995, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.

17. ISO 9901:1994, NMX CC-003:1995, Instituto Mexicano de Normalización y Certificación.
18. Juran, J. M. *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*, Ediciones Díaz de Santos, 1990.
19. Jones, William M. *El arte de la manipulación*, Cia. General de Ediciones, S. A. México, Segunda edición, 1982.
20. Kotter, J. P. *Una fuerza para el cambio*, Ediciones Díaz de Santos, 1992.
21. Lindholm, Charles, *Carisma*, Editorial Gedisa, S.A. segunda edición, 1977.
22. Manheim, Jarol B. *La política por dentro*, Ediciones Gernika, México, 1983.
23. Maslow, Abraham H. *Motivación y personalidad*, Ediciones Díaz de Santos, 1991.
24. Michels, Robert. *Los partidos políticos*. Amorrurtu editores, 1980.
25. Panebianco, Angelo. *Modelos de partido*. Alianza Universidad, 1989.
26. Pittaluga, Gustavo, *Temperamento, carácter y personalidad*, Fondo de Cultura Económica, Breviarios, octava reimpresión.
27. Reyes, Gonzalo y Mouret, Eduardo, *Liderazgo y motivación*, ITAM, 1994.
28. Roel Rodríguez, Santiago, *Estrategia para un gobierno competitivo. Cómo lograr administración pública de calidad. Un nuevo paradigma*, Ediciones Castillo, 1996.
29. Stebbing, Lionel. *Aseguramiento de la calidad*. CECSA, 1995.
30. Taormina, Tom, *ISO 9000 Liderazgo virtual*, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. 1997.
31. Udaondo Duran, Miguel. *Gestión de calidad*. Ediciones Díaz de Santos, 1992.
32. Walton, Mary, *Como administrar con el método Deming*, Editorial Norma, 1994.
33. Weber, Max. *El político y el científico*. Ediciones Coyoacán, 1996.