

95



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN

CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS.

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD
PERSONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES Y
OPERACION EN MEDIANA INDUSTRIA
ENVASADORA DE ALIMENTOS.

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
LICENCIADO EN ADMINISTRACION

P R E S E N T. A :

FERNANDO PIÑA RODRIGUEZ

ASESOR: L.A.E. CELIA RODRIGUEZ CHAVEZ

CUAUTITLAN IZCALLI, EDO. DE MEX.

2000

204109



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.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD D.
SUPERIORES



DEPT.
N.º 4

DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
P R E S E N T E

ATN. Q. Ma. del Carmen García Mijares
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES Cuautitlán

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas
"Propuesta de un Modelo de Calidad Personal para
mejorar las relaciones y operación en una mediana
Industria Envasadora de Alimentos".

que presenta el pasante: Fernando Piña Rodríguez
con número de cuenta: 8940/23-7 para obtener el título de :
Licenciado en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXÁMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

ATENTAMENTE
"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 28 de agosto de 2000

| MODULO | PROFESOR | FIRMA |
|-----------|---|----------------|
| <u>I</u> | <u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>II</u> | <u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u> | <u>[Firma]</u> |
| <u>IV</u> | <u>Ing. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u> | <u>[Firma]</u> |

AGRADECIMIENTOS

Gracias a Dios por darme la vida y la oportunidad de vivir.

Gracias a mi madre Josefina que con su amor, cariño y sacrificios; he logrado culminar esta meta que es también suya. Su primer semilla hoy da frutos.

A mi padre Blas por enseñarme el valor del trabajo, la dedicación y la honestidad.

A mis hermanos que en algún momento sacrificaron parte de sí para apoyarme a seguir adelante.

Aquellos seres que en algún momento llegaron a mí silencios y postraron un recuerdo profundo.

A la UNAM

Por brindarme la oportunidad de pertenecer a ella.

A la FES C

Por que en ella aprendí la grandeza de la formación profesional, la vocación y la excelencia. El valor de Ser humano.

A mi asesor

L. A. E. Celia Rodríguez por apoyarme en la culminación de un gran sueño que hoy se vuelve realidad.

OBJETIVO:

MEJORAR LAS RELACIONES PERSONALES DE TRABAJO EN UNA MEDIANA INDUSTRIA ENVASADORA DE ALIMENTOS

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Reconocer la importancia de la calidad personal en la mediana empresa.
- Concientizar a nivel dirección la importancia del empleo de un método de calidad personal orientada a mejorar las relaciones personales dentro y fuera de la empresa.
- La comunicación como una habilidad que se necesita para el entendimiento de todas y cada una de las acciones, procesos y decisiones que se emprendan.

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

| | | |
|-----|---|----|
| 1.1 | Conceptos..... | 2 |
| 1.2 | Calidad Personal en acción..... | 10 |
| 1.3 | Conducción a la calidad personal..... | 12 |
| 1.4 | La Calidad Personal como una necesidad humana..... | 15 |
| 1.5 | Calidad Personal como una cultura fuera de la organización..... | 22 |
| 1.6 | Calidad Personal como objetivo institucional..... | 26 |

CAPÍTULO II. IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO COMO INGREDIENTE FUNDAMENTAL DE LA CALIDAD PERSONAL

| | | |
|-----|---|----|
| 2.1 | Conceptos de liderazgo..... | 32 |
| 2.2 | Principios y formas básicas de liderazgo..... | 36 |
| 2.3 | Teorías de liderazgo..... | 37 |
| 2.4 | Estilos del líder..... | 42 |
| 2.5 | Propuestas del nuevo líder de calidad..... | 44 |

CAPÍTULO III. LA MOTIVACIÓN COMO EJE TRANSFORMADOR

| | |
|---|----|
| 3.1 La motivación..... | 48 |
| 3.2 Estrategia motivacional..... | 52 |
| 3.3 Motivación VS. Resistencia al cambio..... | 56 |
| 3.4 La influencia de la motivación..... | 59 |

CAPÍTULO IV. CASO PRACTICO

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD PERSONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES Y OPERACIÓN EN UNA MEDIANA INDUSTRIA ENVASADORA DE ALIMENTOS

| | |
|------------------------------------|-----------|
| 4.1 Antecedentes..... | 61 |
| 4.2 Diagnóstico..... | 64 |
| 4.3 Planteamiento de Problema..... | 65 |
| 4.4 Propuesta..... | 69 |
| | |
| CONCLUSIONES..... | 77 |
| | |
| BIBLIOGRAFÍA..... | 79 |

INTRODUCCIÓN

En este mundo moderno donde las empresas se distinguen por su preparación y anticipación a sus necesidades, uno de los intereses primordiales que se ha vuelto relevante es el bienestar de los empleados en general, ya que de lo contrario éstas no existirían

El tema de estudio en este trabajo es el proponer un modelo de Calidad Personal, en donde se distingan y se precisen aspectos importantes de motivación, liderazgo y autoestima; igualmente se requiere de una transformación objetiva que tenga como finalidad mantener las buenas relaciones y comunicación dentro de este ambiente laboral, solucionando al mismo tiempo la problemática existente.

La Calidad Personal es un aspecto importante en la administración de la organización, pues su aprovechamiento logrará beneficios a todas las partes interesadas, además de que la organización depende de su Capital Primario que es igual a Capital Humano en consecuencia se deben entender sus actuales y futuras necesidades.

Otro aspecto importante es el liderazgo en la administración, pues la capacidad que éste tenga es clave para la solución de conflictos, además de estimular la cooperación entre compañeros y guiar con responsabilidad a cada uno de los empleados.

En el Capítulo I hablamos de diversos conceptos de Calidad Personal, sus características, como se expresa la calidad, que significados tiene, de que depende, al igual que sus requisitos. También veremos cuales son las características de una *persona de calidad* y el camino que se debe seguir para alcanzar un estándar de calidad. Así como los beneficios personales que se pueden dar con la Calidad y por último cuál es su objetivo.

En el Capítulo II se explica la importancia del Liderazgo de Calidad su concepto, principios y formas básicas, teorías, estilos. Por último la propuesta de un nuevo *líder de calidad* en donde trasmita a sus seguidores su proyecto y éste sea traducido en beneficios directos.

En el Capítulo III se refiere a la importancia que representa la influencia de *la motivación* en la empresa, los factores que se deben atender para alcanzar una motivación positiva y que ésta sea el primer paso para que se dé una

Calidad Personal efectiva. Se exponen también las excusas y razones para resistirse a un cambio dentro de la empresa, posteriormente se dan las acciones para reducir su resistencia, logrando así su interés y beneficios.

En el Capítulo IV se hace la propuesta del modelo de Calidad Personal a seguir para iniciar el cambio en la empresa productos Verde Valle División México.

CAPÍTULO I

IMPORTANCIA DE LA CALIDAD PERSONAL EN LA ORGANIZACIÓN EMPRESARIAL

El propósito de este capítulo es explicar que la calidad personal es parte del futuro de una empresa u organización y que depende de la satisfacción de los requisitos de calidad de un mundo globalizado.

En las empresas mexicanas hay una gran necesidad de contar con gente positiva, gente de calidad que posea habilidades y cualidades, es decir; un capital humano idóneo para enfrentar las estrategias de globalización. México con una población de aproximadamente 100 millones de habitantes de los cuales su fuerza de trabajo constituye casi la tercera parte, de aquí la importancia de tener organizaciones formales, modernas en donde su administración sea la de encauzar los esfuerzos y actuaciones individuales a ofrecer calidad en el servicio y calidad en la organización.

Para asegurarnos que una empresa tenga calidad personal es necesario que cuente con elevados niveles de actitud y actuación, así como un proceso de desarrollo de éstas, en donde el papel de dirección sea el de motivar a la gente – el recurso más valioso de la organización- a que haga lo mejor posible su labor y a su vez se sienta satisfecho y feliz con lo realizado.

Fomentar a la vez una cultura de calidad que influya en toda la compañía, llevándola hasta la satisfacción de los clientes.

Ahora bien, la organización debe pensar que para ofrecer productos de calidad debe tener primero, gente de calidad, es decir; gente que tenga una actitud positiva en todo momento, que sepa realizar su trabajo bien y a tiempo, implementado para ello mejoras en su trabajo, que esté en constante busca de alternativas y no de excusas evitando a su vez errores y desperdicios, que sepa anticiparse en todo momento a las necesidades de él cliente y que dirija todo su esfuerzo a complacer y a satisfacer a los mismos.

1. 1 CONCEPTOS

Para entender mejor la calidad personal en la organización, primero debemos preguntarnos, como nos dice Claudio Bernard, “Sí la vida es un producto de la organización, ¿Quién ha hecho la Organización ...”¹

Entonces para ubicar a la calidad personal en la organización, primero debemos saber que entendemos por organización, para después ver sus conceptos:

La palabra organización proviene del griego *Organon que significa instrumento*. La organización nos da idea de instrumento. Guillermo Gómez Cejo señala en su libro *Planeación y organización de Empresas*: “La organización es un proceso encaminado a obtener un fin”. “Organizar consiste en efectuar una serie de actividades humanas y después coordinarlas de forma tal que el conjunto de las mismas actúe como una sola para lograr un propósito común”.

“La Organización es un producto humano y como tal, nunca será perfecta, pero sí perfectible, es decir; susceptible de perfeccionarse”.²

Ahora bien, las organizaciones Industriales, comerciales ó gubernamentales, suministran productos que intentan satisfacer las necesidades y/o los requisitos de los clientes.

Algunos ejemplos de Organización son: Una corporación, firma, empresa, o institución; o parte de la misma, ya sea incorporada o no, pública o privada que tiene funciones de administración propia.

¹ GOMEZ CEJO, Guillermo, *Planeación y organización de Empresas*, Mc Graw Hill. 8ª e d, 1994 pag.78.

² GOMEZ CEJO, Op Cit. Pag.85.

Por su parte Gibson Ivancevich nos dice que la organización: “Es un sistema de partes interrelacionadas operando unas conjuntamente con otras, a fin de cumplir los objetivos del todo y los individuales de los elementos participantes”.

“ Son aquéllos entes que persiguen objetivos que pueden lograrse con mayor eficiencia mediante la acción concertada de individuos”.

Por lo anterior podemos concluir que: La organización es un conjunto de personas interrelacionadas que tienen objetivos en común y que éstos se representan en la satisfacción del cliente y la obtención de un fin.

Podemos señalar que las características de las organizaciones son:

- Una organización está esencialmente dirigida por personas.
- No puede haber organización sin una red de sistemas.
- La organización es una compleja red de procesos.
- El recurso más importante de la organización es el humano.

Para hablar de la calidad personal es necesario que antes se conozca los elementos que de alguna manera son necesarios.

Los Recursos Humanos: Son los más importantes porque pueden mejorar y perfeccionar el empleo, el diseño de los recursos materiales y técnicos. Son recursos capaces de procesar los otros recursos de interés y los únicos que se encuentran en todas las áreas y niveles de la organización. También comprenden no sólo el esfuerzo o la actividad humana sino que también otros factores, como son: los conocimientos, experiencias, motivaciones, intereses vocacionales, aptitudes, actividades, habilidades, etc.

Los Trabajadores: Deben poseer las “capacidades” exactas requeridas para el desempeño del trabajo y éste proporciona la “oportunidad” para ejercer esas “capacidades” y los “intereses” que satisfagan de una manera general el cumplimiento de su objetivo.

Significados de calidad

La Calidad significa que un producto o servicio satisfaga las demandas y expectativas del cliente.

La calidad es un conjunto de características de un elemento que le confieren la aptitud para satisfacer necesidades explícitas e implícitas, está determinada por factores externos.

Para los estudiosos la calidad significa que los productos y servicios de una compañía responden a los estándares establecidos dentro de la organización.

Las necesidades pueden cambiar con el tiempo, esto implica la revisión periódica de los requisitos para la Calidad. Son generalmente traducidas en características con criterios especificados.

Clauss Moller define la **Calidad “Tangible”** aquélla que responde a demandas y expectativas concretas, ejemplo: tiempo, cantidad, finanzas, índice de efectos, función, durabilidad, seguridad y garantía.

Calidad “Intangible” responde a expectativas y deseos emocionales. Ejemplo: actividades, compromiso, comportamiento, atención, credibilidad, coherencia y lealtad.

La calidad un concepto ambiguo.

Es una palabra usada de diferentes maneras y con diversidad de significados. Se tiene que considerar muchos factores al juzgar la Calidad de cualquier situación, no es posible describir el término de Calidad clara y objetivamente.

Por ejemplo un producto con la misma Calidad en el mismo país o cultura puede ser juzgado diferentemente por personas con diferente experiencia, educación, edad y antecedentes.

Así como un producto o servicio con la misma calidad puede ser percibido por la persona como diferente en distintos momentos, estado de ánimo y de la situación. Las personas tienen diferentes estándares de calidad.

La calidad que la gente espera de otras personas depende de quienes son esas otras personas y la Calidad que las personas esperan de las demás no es siempre la misma que la Calidad que esperan de sí mismos.

La calidad depende de la situación.

Muchas veces la percepción de Calidad –alta ó baja- depende de:

- ¿Cuál es la Situación?
- ¿Quién la está juzgando?
- ¿Qué criterio esta siendo usando?
- ¿Qué demandas y expectativas deben satisfacerse?

Cuando la calidad de un producto o servicio excede sus expectativas se experimenta que la calidad es alta así también cuando percibe lo contrario es baja. De este modo sus demandas y expectativas son esenciales al juzgar la calidad en una determinada situación.

¿Cómo se expresa la calidad?

Debido a que los requisitos de los consumidores no siempre se pueden expresar en una forma que se preste para su aplicación por parte de la fábrica, siempre hay distintas interpretaciones y cuando las interpretaciones difieren los métodos de producción pueden variar.

Con el objeto de saber cual es la calidad en la producción se debe llegar a establecer formas de medición por ejemplo:

1. Determinando la unidad de garantía ésta se da cuando al consumidor le interesa la calidad de cada unidad utilizable, por ejemplo: En un kilogramo de arroz si no se establece claramente la unidad de garantía, será imposible dar la garantía segura aunque se desee hacerlo.
2. Determinando el método de medición, las características de calidad reales son muy difíciles de medir. Algunas características se pueden medir con procedimientos físicos ó químicos, otros basadas en percepciones sensoriales humanas, (la prueba sensorial), por ejemplo; el color, sonido, olor, olfato, gusto, tacto.
En la competencia por alcanzar la mejor calidad, la Industria ganadora será aquella que haya aprendido a medir estas características.
3. Grado es una clasificación dada a elementos que tienen el mismo uso funcional, pero diferentes requisitos para la calidad.
El grado refleja una diferencia planeada ó reconocida en los requisitos para la calidad. Un elemento de alto grado puede ser de una calidad no satisfactoria y viceversa.

4. Determinar la importancia relativa de las características de calidad. Para distinguir claramente la importancia relativa de las diversas características de calidad que un producto posee se citan los defectos y fallas, éstas se clasifican:

Defecto crítico: Éste se relaciona con la vida y la seguridad, un ejemplo; en el caso práctico de nuestra empresa el envase del producto (arroz, frijol, garbanzo, lenteja, etc.) el mal sellado propicia la infestación de ciertas plagas.

Defecto grande: Es el que afecta seriamente el funcionamiento de un producto como ejemplo se puede citar: un motor, un compresor, etc.

Defecto menor se refiere a aquella característica de calidad que no afecta el funcionamiento de un producto, pero que no gusta al cliente ejemplo: un televisor golpeado ó un refrigerador rayado.

A los defectos y fallas en cuanto a calidad antes descritos se llaman calidad retrograda y en cuanto a un producto con cero defectos se denominan calidad progresiva.

5. Consenso sobre defectos y fallas. Los defectos y fallas varían según las personas ésta tendencia humana suele ser discernible cuando se emplean los cinco sentidos para fines de inspección (prueba sensorial). Es difícil fijar por escrito los defectos y fallas; y fijarlos dentro de una serie de normas industriales.

Una solución es que se hagan consultas amplias y fijen los límites permisibles para una referencia futura.

6. Revelar defectos latentes. Revelar esos defectos ocultos o latentes es una meta básica del control de calidad. Algunos consideran que un producto es defectuoso cuando es inutilizable y hay que descartarlo.

Basándome en el concepto anterior tenemos que:

Los artículos corregidos son los que requieren modificación por no cumplir inicialmente con las normas. Se requiere trabajo adicional y se clasifican como defectuosos, como ejemplo podemos citar a los productos sin fecha de caducidad.

Productos de aceptación especial: Son productos para los cuales se rebajan las normas a fin de cumplir una fecha de entrega, no son inferiores, pero sí defectuosos, por ejemplo: la maquila de productos para algunas cadenas de autoservicio. Los ajustados también son defectuosos.

Se dice que es un buen producto cuando en el ensamblaje pasa directamente del primer proceso hasta el final sin ajuste, ni modificaciones. La tasa de productos elaborados de esta manera se llama Porcentaje de Paso Directo. Un porcentaje de paso directo esta entre el 95% y 100% por ciento.

7. Calidad estadísticamente. La calidad de un producto en general está demostrada en una distribución estadística, también se debe considerar dentro de los lotes y posteriormente aplicar un control de proceso e inspección. Los elementos para expresar una distribución son el valor medio y una desviación estándar.
8. Calidad del diseño y calidad de aceptación. La calidad de diseño es igual a calidad de objeto un ejemplo de ello: Los frijoles de lata son artículos creados con cierto nivel de calidad, de allí la calidad de objeto. Así vemos que el aumento de calidad de diseño corresponde a un aumento de costo ejemplo: diseño y elaboración de frijoles deshidratados.

La calidad de aceptación es igual a calidad compatible. Cuando ésta sube ó se mejora la calidad, el costo baja. La aceptación disminuirá la frecuencia de defectos, correcciones y ajustes; con lo que se rebajarán los costos y se mejora la producción, aparte de que se tendrá un buen control de procesos.

Requisitos para la calidad

Los requisitos para la calidad deben ser expresados en términos funcionales y documentados. Los requisitos están establecidos cuantitativamente para las características incluyen por ejemplo: valores nominales, valores asignados y límites de desviación y tolerancia.

Ahora bien; el término “ requisitos “ cubre tanto los del mercado y contractuales, como los requisitos internos de una organización. Estos pueden ser desarrollados, detallados y actualizados en diferentes fases de la planeación.

Los enfoques de calidad han surgido para poner en relevancia la importancia de hacer las cosas bien, de asegurarnos que nos son útiles a las personas para quienes las hacemos y que el costo económico y el esfuerzo al realizarlas sea óptimo para todo.

Requisitos de la sociedad con relación a la calidad.

Son las obligaciones resultantes de las leyes, reglamentos, reglas, códigos, estatutos y otras consideraciones. Todos los requisitos de la sociedad deben ser tomados en cuenta cuando se definan los requisitos para la calidad, éstas incluyen requisitos reglamentarios y jurisdiccionales.

Necesitamos romper la inercia que nos rodea, creando con nuestras acciones una nueva cultura en nuestra sociedad, donde se atienda realmente a lo importante. Renovando las estructuras y formas para adecuarlas a las necesidades actuales, así cada uno de nosotros en nuestra área de competencia (industria, escuela, comercio, las artes y en nuestro entorno familiar) nos escuchemos unos a otros y pongamos nuestro esfuerzo en forma inteligente, cubriendo necesidades de nuestra sociedad y en pro de construir un mundo mejor.

1.2 CALIDAD PERSONAL EN ACCIÓN

**LA CALIDAD NO ESTÁ EN LAS COSAS QUE HACE EL HOMBRE,
SINO EN EL HOMBRE QUE HACE LAS COSAS.**

Pero ¿Cuál es la energía, la fuerza impulsora para la búsqueda de esa calidad que ya describimos y definimos anteriormente? ¿Vale la Pena?.

Empezaremos por decir que el ser humano tiene tanto talento de hacerse, deshacerse y rehacerse. Muchas veces nos equivocamos y el error representa la oportunidad de aprender y corregir el rumbo de nuestras acciones. La sabiduría la adquirimos a través de la experiencia, éxitos y fracasos debidamente asimilados; produciendo una auténtica revolución espiritual, provocando un renacimiento moral y luchar por cambiar con valores. “Nadie puede dar lo que no tiene”. No puede pedir honestidad, veracidad, generosidad, lealtad; si antes no hemos sembrado profundamente estas verdades y valores universales en el espíritu humano.

Nada se sabe de la estructura máxima que alcanzará una persona; solo se conoce la que tiene en determinado momento y conocemos solamente lo que muestra en las circunstancias vigentes.

Muchos dicen que “La mente humana puede lograr todo lo que concibe y cree”. Todos intuimos que nuestro comportamiento, tanto en el trabajo como en la vida privada, podría mejorar en muchos aspectos, pero poco sabemos como conseguirlo. La calidad comienza con la persona que es el capital humano ó primario. Una persona de calidad es una persona feliz, con un buen grado de autoestima, autorrealizado ó en proceso de autorrealización; que se respeta a sí mismo, consciente de lo que es y de lo que quiere, satisfecho y que continuamente esta desarrollando su potencial.

Las Características de una Persona de Calidad podemos decir que:

- **Tiene sus metas y objetivos claramente definidos:** Esto nos permite enfocar mejor nuestras energías hacia lo que queremos, que nos motiva e impulsa a seguir adelante.
- **Tener confianza en nosotros mismos,** producto de buen nivel de autoestima. aceptarnos como somos con posibilidades y limitaciones.
- **Ser optimista y con gran confianza en la vida.** Ver el lado bueno de las cosas y ser positivos.
- **Ser responsable,** esto se traduce como la capacidad que tiene de responder y elegir libremente lo que desea. Obtener la sensación del control de la vida, con una gran libertad interior.
- **Ser agradable y sensible,** con capacidad de apreciar a los demás como a uno mismo.

- **Ser altamente disciplinado**, es decir; saber lo que queremos y disfrutarlo. El saber borrar la diferencia entre el placer y el trabajo.
- **Ser creativo y con iniciativa**, exterioricemos libremente nuestras ideas sin temor a equivocarnos, con actitud dinámica y activa.
- **Tener sentido muy claro de los valores y que estos sean positivos**: La justicia, equidad, honestidad.

Una Persona de Calidad:

Podemos definirla como aquella que es sujeto y objeto de la ética, es decir; aquella que disfruta de un perfecto equilibrio (Homíostasis) entre los ámbitos que la conforman, como lo psicológico, lo social y lo fisiológico, en resumen se puede decir que es vivir humanamente.

1. 3 CONDUCCIÓN A LA CALIDAD PERSONAL

Para lograr la calidad personal hay muchos caminos y medios, según la estructura de la personalidad potencial de cada ser humano. Para lograr sus metas el individuo debe seguir los siguientes pasos.

El Plan ó proyecto.

Para su elaboración debemos preguntarnos:

¿QUÉ? es lo que deseamos lograr: Metas en la vida (cuantificables de acuerdo a sus capacidades y preferencias), ilusiones alcanzables, deseos profundos y elevados.

¿CÓMO? debemos contestar con precisión: Los métodos deben ser precisos y claros que contemplen todos los pasos en forma ordenada de tal manera que siguiéndolos por sí solos conduzcan a la meta.

Los medios o elementos pueden ser de orden material, psicológico, espiritual, ó social, éstos se tienen que identificar con la introspección (estudio del estado de conciencia por ella misma y del sujeto por el mismo), el análisis, y la observación de sí mismo y de lo que nos rodea.

¿CUÁNDO? es someter el programa, método ó camino, a los tiempos que se permitan sin presiones, logrando cada paso, cada submeta, hasta llegar a la fecha más posterior ó al final.

Para que un plan ó proyecto resulte realizado y exitosamente concluido deberá pasar a un segundo momento, que es la **ACCIÓN**.

La Acción: es desarrollo, es evolución, es utilidad, todo es posible.

Los Requisitos ó características de la Acción. Hay cuatro que son la inmediata, la constante, la dinámica y la organizada.

Acción Inmediata. Para que todo proyecto tenga éxito, es necesario sujetarlo a la acción inmediata, es decir; conforme a lo que se planea, para inmediatamente ejecutarlo.

Acción Constante. Dado que la acción es lo único que nos puede llevar al *ÉXITO*, es decir; al logro de las metas, es necesario que sea constante. Una acción sistemática, sostenida, constante, plena de motivación, puede garantizar el éxito deseado.

Acción Dinámica. Es el ingrediente adecuado a lo propuesto, ya que genera energía la cual se torna en más acción, que es lo único que puede llevarnos al triunfo.

Acción Organizada. Elemento esencial para que nuestra acción sea efectiva, eficaz y evitar la presión estresante e infecunda. La acción organizada permite obtener un mayor rendimiento con el mínimo de esfuerzo, tiempo, costo y esto nos lleva al éxito deseado.

La actuación ó actitud de los individuos con respecto a la calidad, debe comenzar a desarrollarse en cualquier organización.

Elevados niveles de Calidad Personal contribuyen a elevados niveles de calidad en cada uno de los departamentos. La calidad en todas las áreas conduce a una "Cultura de Calidad" que influye en toda la compañía.

La Calidad Personal puede determinar el futuro de una empresa, ya que a la dirección le corresponde inspirar a todos los empleados para que entreguen un elevado estándar de Calidad Personal y así beneficiarse, al igual que su familia y amigos.

1. 4 LA CALIDAD PERSONAL COMO UNA NECESIDAD HUMANA

Tenemos que actuar con calidad para que se vuelva un hábito y para iniciar es necesario que tengamos Calidad Mental. Por su parte Alvear Sevilla, Celina nos dice que la Calidad Mental significa:

“ Quererse y respetarse a sí mismo

Ser positivo en todos sus actos y pensamientos.

Ser sensible a las necesidades de las demás personas.

Ser honesto a toda prueba.

Buscar continuamente su mejoramiento.

Físico, intelectual y espiritualmente.

Estar dispuesto a luchar por sus derechos,
pero respetando los derechos de los demás.

Dar siempre lo mejor de sí mismo.

Levantarse más fuerte de las caídas.

Aprender de los errores y fracasos.

Aceptar las críticas con actitud positiva.

Mostrar entusiasmo por la vida.

Aceptar lo que no puede ser cambiado.

Saber que es lo que se quiere de la vida.

Pensar antes de hablar y actuar.

Estar dispuesto al cambio positivo.

Vivir una vida equilibrada.

Amar al prójimo como a sí mismo.

Amar y respetar el mundo en que se vive.

Estar en paz consigo mismo.

Tener confianza en sí mismo.

Controlar su propio destino.

Saber que es capaz de ser todo lo que quiera ser.

Intentar ser todo lo que es capaz de ser”

CALIDAD MENTAL = CALIDAD TOTAL.³

Podemos concluir que gran parte de nuestro comportamiento está determinado por nuestros hábitos y al hacer de la Calidad un hábito personal, mejorara aun más nuestro comportamiento.

Para que se desarrolle la Calidad Personal tenemos que entender:

- Que puede haber una inmensa diferencia entre lo que una persona es capaz de hacer y lo que hace realmente.
- La actuación de una persona puede variar significativamente en diferentes situaciones.
- Personas diferentes actúan distintamente cuando hacen lo mejor que pueden.

Clauss Moller nos habla de dos tipos de estándares de calidad personal:

El nivel A y el nivel I

El nivel A: El Nivel Actual de Actuación: Es una expresión de lo que una persona esta realizando actualmente, influido tanto por lo que usted espera de sí mismo como por las exigencias que los demás tienen de su actuación.

El nivel I: El Nivel Ideal de Actuación: Es una expresión de los deseos, expectativas, exigencias más íntimas de una persona, con respecto a su actuación. Se dice que una persona no está satisfecha con sus esfuerzos hasta que el nivel A está cerca del nivel I.

El nivel A puede cambiar, ya que no es estático y puede cambiar de manera espectacular de un mundo a otro, puede cambiar de una situación a otra y está sujeto a las influencias cambiantes que pueden incrementar o disminuir su nivel A.

Los Factores que influyen en el nivel A son.

Reconocimiento / recompensa.

El factor más influyente en su nivel A es su autoestima y está determinado por el reconocimiento de los demás y de sí mismo. Por la atención e interés por su trabajo, más las recompensas tangibles.

La manera en que usted intercambia reconocimiento con su prójimo, determina el tipo de relaciones que establece con él, además las críticas y reprimendas pueden elevar o disminuir su nivel A.

El reconocimiento y las críticas se dividen en tres; las físicas, psicológicas y las espontáneas:

Físicas: La atención mediante el contacto físico, los ambientes desordenados, poco prácticos y que distraen la concentración disminuyen su nivel A. Por el contrario la limpieza, orden, privacidad y áreas ergonómicas de trabajo lo aumentan.

³ ALVEAR SEVILLA, Celina, Calidad Total. Conceptos y Herramientas Prácticas, 1998. Pág.31

Psicológicos: Son los que carecen de contacto físico y es un ambiente caracterizado por la honestidad, la verdad, respeto mutuo, franqueza, confianza, seguridad, tolerancia, buen humor, etc.

Espontáneos: La generada por calidades personales.

La proporción entre los positivos y negativos determina nuestro balance.

Éxito / Fracaso

El éxito y el fracaso influyen tanto en la disposición de ánimo; como el deseo de emprender proyectos similares en el futuro, también afecta a la calidad de su actuación futura. Por lo que el éxito aumenta su nivel A y el fracaso algunas veces motiva a las personas a hacer un esfuerzo extraordinario para recuperar el respeto de los demás y la autoestima.

Experiencia y Habilidades

El resolver ó tratar una tarea específica por medio de la experiencia y sus habilidades puede influir en su nivel A tanto positiva como negativamente.

Así por el contrario la insuficiente experiencia y falta de habilidad pueden provocar inseguridad y reducción del nivel A; otras son motivadas por falta de experiencia a hacer un esfuerzo extraordinario y así elevan su nivel A. Por ejemplo cuando somos buenos en algo, que por lo general nos gustaría trabajar con ello, incrementa la experiencia y habilidad, aumentando consigo la posibilidad de ser recompensado.

Existen otros factores que aumentan o disminuyen su nivel A como son.

□ La Naturaleza de la Tarea.

El trabajo rutinario puede disminuir el nivel A de la gente que busca variedad y desafío ó por el contrario elevarlo de aquellos que se sienten seguros con lo habitual.

□ Tiempo Disponible.

La abundancia de tiempo para realizar un trabajo afecta de diferente manera a las personas ya que tienen distintos ritmos de trabajo, algunas hacen buen uso del tiempo otros simplemente posponen un proyecto cuando hay tiempo abundante, empleando así el tiempo con menos eficacia.

La falta de tiempo afecta de manera diferente a la gente, algunas creen que bajo presión trabajan mejor y con eficacia, mientras otras funcionan mal.

Por lo anterior tenemos que hacer que la mayoría de las personas en la empresa hagan un esfuerzo extra y de este modo consigan elevar su nivel A, como lograrlo; primeramente buscar hacer algo nuevo ya sea un trabajo, una tarea en la que hagan uso de su experiencia y habilidad para el logro de la misma ó el buscar una nueva relación de trabajo con otros departamentos, en el último de los casos con el jefe.

Factores que influyen el Nivel I

Las personas con este nivel están constantemente elevando su nivel A tienen ideales altos y por lo tanto es alto el nivel de calidad de actuación en cada situación. Se ha dicho que ha mayor grado de responsabilidad o jerarquía,

mayores serán sus cualidades. Este nivel es el ideal de la propia calidad personal, estando muchas personas en constante busca y logro.

El nivel I esta estrechamente ligado a la personalidad de cada individuo, ya que expresa los deseos internos, expectativas y demandas hacia el nivel de actuación.

Para alcanzar el nivel I cada una de las personas tiene que sentir:

Es lo mejor que se puede hacer.

Estar orgulloso de su actuación.

Estar satisfecho con su trabajo.

El Significado del nivel I partiendo de las primeras etapas de la vida, son:

Actitud hacia la vida.

El saber distinguir a través del sentido lo que esta bien o mal.

El saber afrontar retos y tomar la responsabilidad de sus actos.

Es influyente ya que establece los límites de la propia capacidad estableciendo un efecto decisivo sobre: su desarrollo, su eficacia, las relaciones con sus semejantes y sus oportunidades futuras.

La Influencia del entorno en su nivel I

Se dice que las personas que tienen una mayor influencia sobre su nivel I son las que estaban mas cerca durante los primeros años de vida de sus padres, sus hermanos, sus amigos, sus maestros, etc., para poder entender mejor se explicará cada uno.

- ✓ Los Padres.- Lo que dijeron e hicieron influyó en su desarrollo, la honestidad, sería uno de sus ideales.

- ✓ Los Hermanos.- Si los padres ó hermanos eran metódicos y siempre ponían orden tras de sí; entonces sentiremos que el orden ó la visión global son buenas cualidades.
- ✓ Los Amigos.- El entendimiento de las normas del grupo y comportarse de acuerdo con ellas.
- ✓ Los Maestros.- Cuando las reprimendas fueron dadas de manera que se percibieran como positivas y justificadas; el saber que las críticas nos ayudan a mejorar. A temprana edad aprendemos que tipo de comportamiento y esfuerzos son recompensados y /o castigados.

El desarrollo del nivel I se caracteriza, en la infancia ya que es especialmente receptivo, es más fácilmente influenciado durante los primeros años de su vida hasta los 8 años.

A partir de los 18 años su nivel empieza a estabilizarse y ya no es receptivo a las influencias del mundo exterior.

Posteriormente a los 25 años su nivel es estable, solo las fuertes experiencias emocionales pueden provocar cambios perceptibles en su nivel I. El nivel subirá ó bajará dependiendo de la experiencia emocional.

Por último debemos pensar que la calidad personal como una necesidad representa el fortalecimiento de la autoestima, en donde la vida tenga mas sentido de mejorar y que a su vez sirva de ejemplo a los niños y jóvenes. También representa que tengamos mayores oportunidades de desarrollo, que se tenga confianza y respeto en nosotros, es decir; tener mayores capacidades, aumentando nuestras aspiraciones.

La calidad personal aumentará nuestra autoestima a tal grado que nos sentiremos bien cuando nos miremos al espejo y sentirnos orgullosos de nuestra actuación.

1. 5 CALIDAD PERSONAL COMO UNA CULTURA FUERA DE LA ORGANIZACIÓN

No se puede evadir el hablar de cultura, ya que cuando se habla de un cambio hacia la calidad ésta no es una moda ó un objetivo, ni mucho menos cambios superficiales en nuestra actitud. Es un cambio en nuestra forma de vivir y para que sea posible necesitamos que la calidad se convierta en parte de nuestra cultura en donde trascienda de lo individual a lo colectivo, debe ser algo con lo que vivimos a diario.

Podemos definir la cultura como: Un conjunto de normas, principios y valores que se comparten en un lugar determinado. Por tal motivo para que algo sea considerado un valor cultural, es necesario que sea compartido, aceptado y vivido por una comunidad determinada.

Margulies y Walles nos dice al respecto: “ De acuerdo a los sociólogos, psicólogos e investigadores de la personalidad los valores se aprenden a lo largo de la vida, pero no de manera simplemente receptiva, sino que se van construyendo y se ven influidos por su entorno social”.⁴

La autora Celina Alvear S. menciona: “Para que algo sea considerado realmente un valor para una persona, debe cubrir tres niveles:

El cognitivo: estoy de acuerdo con que eso es positivo y vale la pena.

El afectivo: me identifico tanto con “esto” que quiero hacerlo y practicarlo.

El psicomotriz: lo actúo y lo vivo”⁵

⁴ MARGULIES Y WALLEES. El Cambio Organizacional. Técnicas y aplicaciones. 1985.p.57

⁵ ALVERA SEVILLA, Celina, Op. Cit. p.38.

Para participar y colaborar en el proceso de formación de valores colectivos en una comunidad, es necesario el “Liderazgo” como se hablará en los próximos capítulos ya que es clave en el futuro de las generaciones, toda vez que son las que asumirán en el mediano plazo el futuro del país; tomando para ello las riendas de todo tipo de organizaciones y la influencia que impriman como padres de familia, es decir; contar con una preparación para asumir los retos que se presenten en la transformación y mejoramiento de nuestra sociedad.

Los siguientes elementos que se deben considerar en el proceso de transformación y mejoramiento de la sociedad son:

- La instrucción directa. Gran parte del aprendizaje de los valores culturales se da a través de las múltiples interacciones entre los miembros de la organización, aquí es donde los miembros comparten impresiones del medio, comunican sus expectativas, discuten con otros miembros y se cuentan lo que realmente sucede ó pasa en ese momento. El intercambio de información asume la forma de instrucción directa que un miembro de la organización recibe de otro miembro. Luego entonces es el transmitir de generación tras generación, de padres a hijos, de maestros a alumnos, de jefes a subordinados, de colaborador a empleado y entre amigos, así como los medios de comunicación por ejemplo; revistas, libros, radio, televisión, etc.
 - La imitación social. Es complemento de la instrucción directa, aquí aprendemos por imitación, es decir; viendo lo que hacen los demás empezando por nuestros padres, maestros, compañeros, mas tarde por nuestros jefes y por último a los líderes de la organización o comunidad. Observamos el
-

comportamiento de otras personas y sus resultados, pudiéndonos servir como modelos sociales efectivos. Muchos de los valores y actitudes los asimilamos sin darnos cuenta; aprendemos a ser honestos, puntuales, disciplinados, flojos, astutos, aduladores, responsables y ordenados. Por lo general siempre buscamos a quien imitar ya que de ello dependen los resultados que queremos obtener.

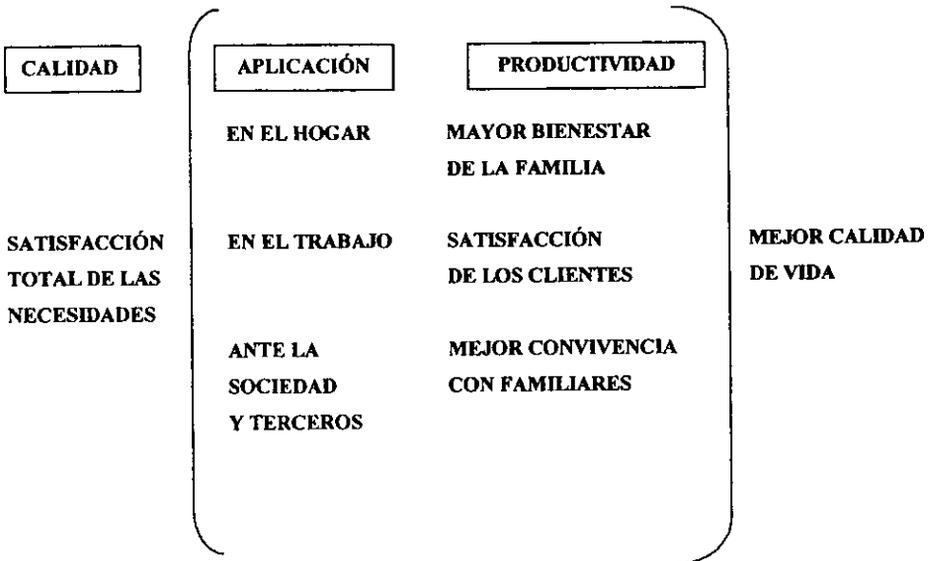
- El reforzamiento. Éste es traducido como el sistema de recompensas y reconocimiento en nuestra sociedad. Es muy importante y esencial en la vida del hombre, pues es la búsqueda de reconocimiento, busca todo aquello que lo conduzca a una recompensa y reconocimiento de los demás, se puede ver afectado el comportamiento sobre la base de los reconocimientos que nos otorgan.

Debemos preguntarnos ¿Cuál es nuestro papel personal en este proceso de formación de cultura?, ahora bien, podemos señalar algunos pasos:

- 1o. Debemos pensar que no es fácil, ya que somos producto de una serie de complejos factores, a los que respondemos día a día en cada momento.
- 2o. No ser críticos, ni pasivos, ya que sería uno de los caminos más fáciles y menos útiles.
- 3o. Pensar en cambiar y fortalecernos a nosotros mismos como personas de calidad preparadas.
- 4o. Buscar una vida productiva, capaz de reconocer y perpetuar lo bueno que ya existe.
- 5o. Hacer y combinar nuevas aportaciones en todo el entorno en el que nos desarrollamos.

- 6o. La importancia de lo que decimos y comunicamos a todos los que nos rodean.
- 7o. La actuación debe ser congruente, ya que somos modelos a imitar cuando integremos nuestra propia familia.
- 8o. Saber que somos parte activa en la formación de la cultura de nuestra sociedad.

BENEFICIOS PERSONALES DE LA CALIDAD



FUENTE: Contaduría Pública. Órgano oficial de difusión IMCP.

1. 6 LA CALIDAD PERSONAL COMO OBJETIVO INSTITUCIONAL

Algunas organizaciones han descubierto como lograr que la elaboración de nuevas estrategias, los programas de calidad y la reestructura, funcionen bien para ellos, sin mencionar que en el proceso se han salvado de desaparecer y pasan a ser líderes de la industria y a veces se han adelantado por mucho a sus rivales más cercanos.

Podemos señalar dos aspectos importantes:

Primero, el cambio útil tiende a estar asociado con un proceso de múltiples pasos que dan lugar a la energía y motivación suficientes para superar todas las fuentes de inercia.

Segundo, éste proceso jamás se emplea de manera efectiva a menos que esté impulsado por un liderazgo de alta calidad y no simplemente una administración excelente.

Actualmente podemos encontrar que los cambios para una calidad personal como objetivo se ven obstaculizados, esto debido a culturas enfocadas hacia el interior, burocracias paralizantes, políticas intolerantes, un nivel bajo de confianza, falta de trabajo en equipo, actitudes arrogantes, ausencia de liderazgo en los mandos intermedios y el temor que el individuo tiene ante lo desconocido. Sin embargo, para que sea efectivo el método diseñado para modificar estrategias, someter procesos a mejorar la calidad, deberá enfocarse en los anteriores obstáculos.

El autor Joy Mcfarland. Nos señala el siguiente cuadro donde nos muestra un proceso de ocho etapas para dar origen al cambio fundamental:

1. INFUNDIR EL SENTIDO DE LA PREMURA

- Analizar el mercado y las realidades competitivas.- Nos señala cuál es la posición que tenemos y cual es la que queremos.
- Identificar y analizar crisis, crisis potenciales u oportunidades importantes.- Un ejemplo reciente y que esta teniendo repercusiones, son las elecciones del pasado 2 de julio. Otra sería una devaluación del peso ó una catástrofe física.

2. DAR ORIGEN A LA COALICIÓN ORIENTADORA

- Integrar un grupo con el poder suficiente para dirigir el cambio.- La oportunidad de aliarse para formar grupos mejor preparados hacia la apertura de nuevos mercados. La compra de empresas suministradoras de insumos (materias primas y servicios, etc.).
- Lograr que el grupo trabaje conjuntamente como equipo.- A través de implantación de círculos de calidad, talleres, realización de eventos familiares, etc., todo esto en corto y mediano plazo.

3. DESARROLLAR UNA VISIÓN Y UNA ESTRATEGIA

- Dar origen a una visión para ayudar a dirigir el esfuerzo en pro del cambio.- Esto es fortaleciendo nuestra visión y meta, buscando más oportunidades que representen un crecimiento para la empresa y sus empleados.
- Desarrollar estrategias para alcanzar dicha visión.- La constante creación de productos, innovación de los actuales y fortalecimiento de nuestro mercado en el ámbito nacional e internacional.

4. COMUNICAR LA VISIÓN DEL CAMBIO

- Utilizar todos los vehículos posibles para comunicar constantemente la nueva visión y las estrategias.- De manera que todos tengamos el sentimiento y la sensación de ser parte de ellas.
- Hacer que la coalición conductora sirva de modelo del comportamiento que se espera de los empleados.- Esto quiere decir que este comportamiento lo lleven fuera de la organización.

5. FACULTAR A UNA BASE AMPLIA PARA LA ACCIÓN

- Deshacerse de los obstáculos.- Posibles eventos no considerados e incontingencias no esperadas.
- Modificar los sistemas o estructuras que socaven la visión del cambio.- buscando una constante innovación tecnológica.
- Fomentar el impulso por correr riesgos y las ideas, actividades y las acciones salgan de lo tradicional.- Buscando nuevas formas de hacer las cosas, con la participación de todos.

6. GENERAR TRIUNFOS A CORTO PLAZO

- Planear mejoras visibles en el desempeño, o "triumfos"
- Dar lugar a esos triunfos.- Comunicándolos y festejando con todos.
- Otorgar reconocimiento y recompensas visibles a las personas que hayan hecho posibles los triunfos

7. CONSOLIDAR LAS GANANCIAS Y GENERAR MAS CAMBIOS

- Utilizar la credibilidad para modificar todos los sistemas, estructuras y políticas que no se adapten entre sí y que no encajen con la visión de transformación.
- Contratar, promover y desarrollar a personas capaces de poner en práctica la visión del cambio.

➤ Fortalecer el proceso con nuevos proyectos, temas y agentes de cambios

8. ARRAIGAR LOS NUEVOS ENFOQUES EN LA CULTURA

➤ Dar origen a un mejor desempeño a través de un comportamiento orientado hacia el cliente y hacia la productividad, un mayor liderazgo, más efectivo, y una administración más eficaz

➤ Articular las conexiones entre los nuevos comportamientos y el éxito de la organización.

➤ Desarrollar medios para garantizar el desarrollo de liderazgo y la sucesión de puestos en el organigrama.⁶

Los primeros cuatro pasos ayudan a que el estado actual se suavice, debido a que existe un proceso de difusión y concienciación hacia el cambio. Del quinto al séptimo paso nos lleva a la realización práctica de los primeros cuatro. La última etapa gesta los cambios en la cultura corporativa y ayuda a que estos permanezcan.

La Calidad Personal como objetivo institucional.

Es la búsqueda en la organización de un conjunto de creencias, valores, prioridades filosóficas y que los compromisos sociales sean promovidos por sus directores, a fin de lograr la integración, entendimiento y compromiso de todo el personal en la consecución de objetivos comunes. Esto nos hará distinguirnos de otras organizaciones ya que orientaremos nuestras decisiones, es decir, tendremos

⁶ JOY McFARLAND, Lynne y Larry e Semn., CHILDRESS John R., Liderazgo para el siglo XXI, Mc Graw Hill. Pag.23.

identidad y estilos propios que se constituirán en un conjunto de ideas que guiarán las acciones de todos los miembros.

Tener una calidad personal institucional, es portar con orgullo la camiseta, destacar el esfuerzo que todos realizamos y convertirnos en una organización de excelencia sin olvidar que la calidad personal esta soportada por tres elementos:

1. La Misión y Visión.
2. Los Valores.
3. Las Políticas generales de Operación.

Otro punto fundamental, es fijar criterios para dar servicio de calidad a través:

- ✓ **Establecimiento de Objetivos:** Fijando metas (objetivos) en la cual todas las personas en su grupo de servicios puedan dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que deben alcanzar por medio de un sentido de propósito y dirección correcta.
- ✓ **Comunicar nuestras expectativas:** Donde los criterios deben ser claros, concisos, alcanzables y realistas ya que forman una base común de expectativas en la conducta de servicios, es decir, “ lo que esperamos todos”.
- ✓ **Herramientas para la Dirección:** Desarrollando una lista completa de criterios que puedan formar parte de los perfiles desde la contratación del personal, pasando por la descripción de labores hasta el ofrecer empleados de EXCELENCIA en principio.

CAPÍTULO II

***IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO
COMO INGREDIENTE FUNDAMENTAL
DE LA CALIDAD PERSONAL***

Las organizaciones deben contar con auténticos líderes de calidad en la época en que actualmente vivimos, porque permiten una dirección a través de la integración de equipos de trabajo efectivos y productivos.

Lo que se busca son personas que deben de aprender a sentirse cómodas ante el cambio y a dominar caminos profesionales volátiles y por último a participar en las transformaciones organizacionales, así como a tomar riesgos, desarrollar habilidades y contribuir en el proceso de transformación de las organizaciones y para esto tenemos que vencer temores y crecer. Se requieren líderes de calidad en las empresas que hagan algo por mejorar las cosas.

El objetivo del líder de calidad es comunicar la visión del cambio.

El que un grupo de personas en la organización comprenda de la misma forma los objetivos y dirección, se dice que se ha desatado la visión del cambio, pensando también que se tiene errores y no es tarea fácil.

Hoy en día nos enfrentamos a diferentes desafíos en donde la economía globalizada tiene muchos riesgos, en un caso contrario contamos con mas oportunidades no sólo para competir y mejorar sino también para sobrevivir.

El liderazgo es evolución; ante la necesidad de tener un gran deseo de triunfar y considerando que lo más importante es la satisfacción individual.

Los modelos de liderazgo son estrategias creadas de la necesidad de contar con gente competitiva en el ámbito mundial en: **SERVICIO** y **CALIDAD** buscando la excelencia los mismos.

Los Nuevos modelos de liderazgo pueden ser:

- 1.- Clave para elevar los niveles de productividad en cualquier compañía.
- 2.- Son aplicables a problemas de producción en toda compañía.
- 3.- Son viables a cualquier rama industrial y de servicios.
- 4.- Se instrumentan a través de talleres intensivos, cursos, guías, libros, revistas, videos, etc.
- 5.- Son impartidos por consultores certificados.
- 6.- Se aplican a los procesos administrativos dentro de la compañía.

2. 1 CONCEPTOS DE LIDERAZGO

Liderazgo relativo.

El autor Casares A. David cita lo siguiente en cuanto a liderazgo relativo:

“Existen características y variables comunes que tienen vigencia para todo tipo de liderazgo, como la lograr resultados ó la de saber motivar a la gente y saber relacionarse con personas y grupos. También es común a todo liderazgo el saber dirigir y saber comunicarse”.⁷

Es relativo al nivel de grado de responsabilidad, especialidad y alcance; también al tipo de seguidores, a su nivel cultural y a su preparación técnica, al grado de madurez y al tipo de organización de la que sé este hablando.

⁷ CASARES ARRANGOIZ, David, Liderazgo Capacidades para Dirigir, 2ª e d., Fondo de Cultura Económica, México. 1995.

El liderazgo lo vivimos, lo aprendemos y perfeccionamos en una forma primaria: La del padre o la madre y su pequeño núcleo, posteriormente en la sociedad que influye y transforma en sí misma.

Podemos decir que el líder: Es alguien que tiene propósitos superiores, con características de no conformarse, siente el compromiso con los demás de propiciar y ayudar a su evolución.

Para el desaparecido sociólogo estadounidense CHARLES MILLS liderazgo es: “Un poder que por una parte, se ejerce consciente e intencionalmente y por otra se acepta y reconoce espontáneamente.”⁸

Se concluye que dicha espontaneidad es la que marca la diferencia entre el jefe y el líder, en donde la intención lo hace distinguirse de las personas famosas. Nos podemos encontrar una infinidad de definiciones y autores con diferentes definiciones de liderazgo, pero partiendo de las perspectivas a las que está enfocado tenemos por ejemplo: en la mercadotecnia –productos líder-, en la organización –en el ser líder a nivel nacional y/o internacional-, y en la conducta humana – el ser líder por su pensamiento, ideología, tradición y costumbres.

El tema de liderazgo en este capítulo es de aspecto organizacional; desde su conducta, relación, poder, influencia, fuerza y como resultado la obtención de personas orientadas a la construcción de sí mismas, de sus compañeros y su mundo.

A continuación se hace cita de varios conceptos por diferentes autores: Stodgil (1974) sugiere; “Once perspectivas de estudio que definen liderazgo:

1. Como una fusión de los procesos de Grupo.
2. Como parte de la personalidad.
3. Como el arte de buscar consenso.
4. Como la capacidad de influir.
5. Como una forma de persuadir.
6. Como conductas y comportamientos específicos.
7. Como una relación de poder.
8. Como un instrumento para obtener los objetivos.
9. Como un defecto de la interacción.
10. Como un papel o rol,
11. Como el inicio de una estructura.”⁹

Para John W. Gardner (1990) “Líder: Es aquél que concibe, genera y define los objetivos, también los sabe expresar, los comunica; logrando hacer llegar el mensaje a los miembros de su equipo, de su institución. La transmisión es esencial en el proceso de conducir a otros. Sin la comunicación efectiva no existe”.¹⁰

⁸ SOLEDAD AGUIRRE, Gil, QUO, El Saber Actual, México, Junio 2000, pag. 28.

⁹ KOTER, John P. El Líder de cambio, Mc Graw Hill, 1a. Ed. México, 1997, pag. 62

¹⁰ KOTER, John P. Op. cit. pag. 63.

El Autor Kenneth Wishart cita la siguiente definición.

“Un Líder es aquel que por la fuerza de sus ideas, su carácter, talento, voluntad ó habilidad administrativa es capaz de inspirar, incitar y dirigir a los demás hacia el logro de sus objetivos”.¹¹

Para finalizar podemos decir que un líder es aquél que siente la necesidad de servir, que inspira y transforma con sus acciones, que promueve en todo momento el cambio; que por el contrario sacrifica su interés personal por el general. El Liderazgo se promueve en todos los aspectos de la vida social, educativa, político y organizacional.

Elementos del líder.

- **Carisma.-** Es la influencia de una persona sobre sus seguidores. Es una gracia independiente del aspecto externo, algo que la persona refleja involuntariamente en su personalidad y en sus actos.
- **Ambición de poder.-** Es una virtud que puede ser un arma de doble filo, ya que por una parte hay quienes ambicionan el mando sin beneficiar a sus gobernados y por otra saben canalizar su deseo hacia actividades orientadas al bienestar público.
- **Capacidad de persuasión.-** Es la sensibilidad extraordinaria para intuir las necesidades e intereses de los demás, reconocer sus talentos, aspiraciones, temores y ofrecer soluciones a cualquier problema.
- **Autoconfianza.-** Sirve para no plegarse a la censura, reservas de los demás y a enfrentarse a los individuos con autoridad.

2.2 PRINCIPIOS Y FORMAS BASICAS DE LIDERAZGO

Los principios de liderazgo:

Los principios son aquellos que aplica el líder para controlar u orientar las acciones de otros y pueden ser reglas, políticas y/o características:

El líder debe estar disponible y con sus partidarios.

Debe orientar y fomentar el trabajo en colaboración hacia un fin común.

Hasta dónde quiere llegar y hacia dónde su gente le sigue.

El líder se relaciona en conjunto con los esfuerzos de otros.

Formas básicas de liderazgo:

Se puede distinguir dos clases de líderes: Los directos y los indirectos.

Líderes directos.- Dan un mensaje destinado en forma directa a los individuos y consiguen su influencia y existen dos tipos:

Visionarios.- Tienen la capacidad de crear una nueva historia, desconocida hasta entonces por la mayoría de las personas. Ejemplo: Jesús, Buda, Mahoma y Gandhi.

Innovadores.- Su credibilidad se apoya en virtudes éticas buscan persuadir a la mayoría de las personas retomando historias que forman parte de un grupo social o de una nación y las actualizan.

Los líderes indirectos: Son aquellos que sin haber buscado el liderazgo, seducen a otras personas a través de su trabajo, existen dos tipos:

¹⁾ KOTTER, John P. Op. cit. pag. 63

Técnicos.- Son expertos en determinados campos: ciencia, arte, literatura ó filosofía, sus seguidores son igualmente expertos que necesitan encontrar siempre nuevas respuestas. Ejemplo: Sigmund Freud, Pablo Picasso mantienen su posición al inspirar a sus colegas emergentes.

Ordinarios.- Integran el mundo de hoy, son guías sociales ya que su credibilidad les ayuda a ser un ejemplo a seguir para muchos que se identifican con su estilo de vida. El guía es el que tiene la capacidad de transmitir un mensaje que se adhiere a las necesidades de sus seguidores en un momento concreto, el que los hace sentir parte de un equipo y muestra la importancia de cambiar algo y soñar.

2.3 TEORIAS DE LIDERAZGO

El autor Casares Arrangoiz David cita los siguientes ámbitos de Liderazgo:

“Liderazgo político: Es la habilidad de concertar diversos intereses hacía el bien común, respetando los derechos individuales y exigiendo que se cumplan las obligaciones”.

El líder político basa su fuerza en la habilidad para establecer redes de poder y desarrollar una estrategia de comunicación que le ayuda a destacar por encima de la media. Las claves para crear un fenómeno de masas son:

Buscar apoyos.

Crear una imagen.

Utilizar un mensaje eficaz.

Identificarse con imágenes simbólicas.

Detectar la principal demanda social.

“Liderazgo empresarial: Es la actividad directiva en las agrupaciones ú organismos representativos ante el sector gobierno y es también función ejercida normalmente por un dirigente que tiene interés de influir en la organización, en lo social y lo político”.

“Liderazgo Emprendedor: Es la actividad de las personas al iniciar un negocio, empresa u organización con fines de lucro o no”.

“Liderazgo Ejecutivo: Dicta la importancia de que los directivos, gerentes y funcionarios públicos posean características semejantes en cuanto a iniciativa, capacidad de cambio, orientación a resultados y en su caso a la productividad, efectividad y rentabilidad”.¹¹

Teoría de liderazgo situacional.

Esta teoría ha sido de ayuda para los administradores en él diagnostico de los requerimientos de su respectiva situaciones y se basa en la interacción de:

- 1) La medida de dirección que proporciona el líder, es decir; el comportamiento hacia la tarea.
- 2) El grado de apoyo socio-emocional que da el líder, es decir; orientación a la relación.
- 3) El nivel de madurez de los seguidores.

Ahora bien, el comportamiento hacía la tarea y comportamiento hacía la relación podemos señalarlos como dos importantes dimensiones de la conducta del líder.

¹¹ CASARES ARRANGOIZ, David. Liderazgo capacidades para dirigir, 2ª. Ed., Fondo de Cultura Económica, México, 1995. pag. 82

Estas dimensiones han sido marcadas de varias maneras en rango que va desde “AUTOCRÁTICO” y “DEMOCRÁTICO”, hasta “ORIENTADO AL EMPLEADO” y “ORIENTADO A LA PRODUCCIÓN”.

Observando las conductas de los líderes, nos da una amplia variedad de situaciones; que se han clasificado en dos dimensiones: “ESTRUCTURA INICIAL” (**comportamiento hacia la tarea**) y “CONSIDERACIÓN” (**comportamiento hacia la relación**).

Podemos definir estas dos dimensiones como:

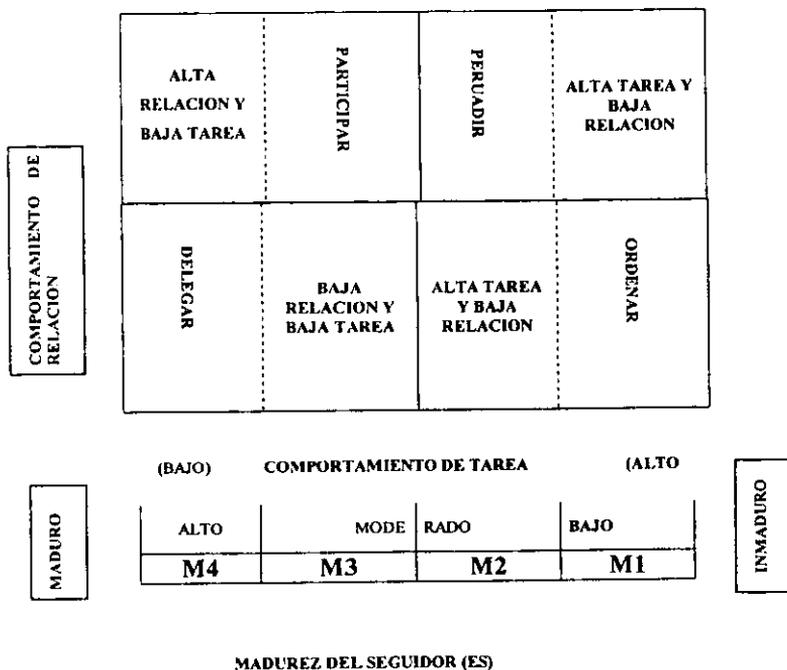
Comportamiento hacia la tarea: Es el punto en el cuál un líder utiliza un solo sentido en el canal de comunicación para explicar como, cuando, donde y qué tarea debe realizar un seguidor.

Comportamiento hacia la relación: Es aquél en el que un líder se comunica en forma bilateral, proporcionando apoyo socio-emocional, soporte psicológico y facilitando su conducta.

El ingrediente en la teoría de liderazgo situacional viene a ser la madurez que se define como: La capacidad para establecer metas difíciles pero alcanzables, (Motivación al logro) buena voluntad, habilidad para aceptar responsabilidades y educación y/o experiencia, de una persona ó grupo.

Las personas tienden a tener diversos grados de madurez dependiendo de la tarea específica, función u objetivo que el líder intente lograr a través de sus esfuerzos. La teoría de liderazgo situacional, centra su atención en la efectividad del estilo de liderazgo de acuerdo a la madurez de sus seguidores con relación a la tarea.

ESTILO DE LIDER



FUENTE: Efectividad Gerencial. Apuntes de Oclúa y Asociados, S.A.

Este ciclo se ilustra por una curva en forma de campana, superpuesta sobre los cuatro cuadrantes de Liderazgo.

Teoría de liderazgo a través del ejemplo.

La empresa de estudio en este trabajo quiere disminuir sus costos de administración en un 20%, para esto la dirección general para trasladarse a diversas plantas en la república decide no viajar en la clase premier de cierta línea de aviones, viajando sólo en clase normal y de acuerdo a la programación de vuelos comerciales entre semana; cambiando las visitas mensuales por una programación trimestral. Otros costos serían los gastos indirectos como los tramites de gestoría que se pueden eliminar capacitando a un empleado de tiempo completo para dichos tramites. Finalmente lo que hacemos notar son las acciones ya que se puede impresionar, por la parte contraria si nada mas se deja en la palabra estaremos hablando de una inconsistencia y por último una comunicación nociva.

Teoría de liderazgo de altos directivos.

Esta teoría nos dice que las organizaciones para tener éxito en su transformación, se necesita: Que los altos directivos tengan un enfoque de liderazgo global, que los ejecutivos de alto nivel deleguen la administración y liderazgo a los niveles más bajos de la organización y que también estén comprometidos con la transformación global. Deben de tomar en cuenta la forma en que cada proyecto cabe en su conjunto, así como un panorama completo, una visión y por último estrategias globales.

En resumen, los líderes efectivos deben conocer a sus colaboradores lo suficientemente bien, como para reconocer sus habilidades siempre cambiantes y demandas acerca de ellos. Siempre se debe recordar que los seguidores ya sea como individuos o grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y formas de operar, un ejemplo de esto son las normas, costumbres y valores.

Mientras un líder pueda usar un estilo de liderazgo específico para el grupo de trabajo, éste tiene en ocasiones que conducirse difícilmente con algunos seguidores de éste grupo.

2. 4 ESTILOS DE LIDER

Para satisfacer las necesidades y expectativas es necesario que en este inicio de siglo se desarrollen líderes con visión y capacidad de crear estrategias de cambio. Como ya se había dicho el contar con auténticos líderes de calidad es una necesidad vital en la época en que vivimos porque permite la integración de equipos de trabajo productivos y efectivos. Lo que se busca en una empresa son líderes de calidad, es decir; personas capaces de dar el salto de simples espectadores a protagonistas de los cambios necesarios para alcanzar el éxito.

Partiendo de la suposición de que un líder SE HACE o NACE. El liderazgo es una necesidad biológica que hemos heredado de nuestros antepasados los primates, el psicólogo Howard Gardner en su libro MENTES LIDERES nos dice “De ellos conservamos la tendencia a luchar por el control de la colonia y a imitar un modelo de comportamiento representado en el líder de los individuos de rango superior.”¹²

La realidad es que los líderes de calidad no nacen, pero se puede contribuir a desarrollar su potencial y no se requieren de programas universitarios ó cursos intensivos, sino por el contrario se va dando a través de décadas ya que vamos adquiriendo habilidades y experiencias.

¹² QUO, El saber actual. Editorial Televisa, No. 32, junio 2000. pag. 28.

Debemos de pensar que los líderes de hoy en día son aquellos que toman riesgos y van mas allá de los límites, desafiando situaciones actuales, en pocas palabras es hacerlo con talento,

Recordando a mí profesor de sociología en alguna de sus clases nos dijo: “Ustedes algún día serán líderes que transformen”, no comprendiendo del todo en ese momento, hoy he aprendido que un líder no nace, ni que debe tener un don divino y tampoco con ser brillante, dinámico, visionario ó con carisma, sino por el contrario se requiere de un proceso de aprendizaje perpetuo en donde se desarrollen habilidades y que paralelamente vayan con el ritmo de cambio constante acelerado.

¿Pero que se requiere para que esto se dé?. No hablo de carisma, ni de ser inteligente ó tener buena posición económica, sino más bien de aprender de aciertos como de errores, de tener una mente abierta, intentar nuevas cosas y reflexionar con honestidad.

Diferencias de los líderes de antes y de la actualidad:

Antes había dirigentes paternalistas, populistas cuya función era de orientar preferencias y concepciones. La opinión pública estaba circunscrita a los sectores informados que eran muy pequeños.

En la actualidad: El liderazgo tiene que responder con un tratamiento mucho más especializado y profundo, ya que la población es mucho más exigente y la penetración de información es mucho mayor gracias a la revolución tecnológica, entre otros factores.

Las empresas requieren de líderes y administradores para lograr sus metas, algunos tienen la capacidad de ser excelentes administradores pero no líderes fuertes y otros tienen un gran potencial de liderazgo y por algunas razones tienen dificultad para convertirse en administradores.

2. 5 PROPUESTAS DEL NUEVO LIDER DE CALIDAD

Las organizaciones de hoy requieren de una cultura de liderazgo en donde administradores y líderes, den vida a empresas que aspiran a jugar un papel protagónico en este exigente mundo empresarial.

Para que un líder tenga éxito se requiere de los siguientes retos:

- * Crear visión.- Identificando hacia donde va la empresa, aquí al líder le corresponde crear, corregir o fundamentar la visión para dotar a la organización de objetivos claros.
- * Asumir riesgos.- Todo cambio implica riesgos, los que desempeñan un papel de liderazgo deben reunir una decisión firme que los impulse a actuar, con una actitud responsable que les permita asumir las consecuencias del cambio.
- * Busca opciones de mejora.- El que se desempeña como líder debe buscar comprender perfectamente su empresa y en donde se desenvuelva esté en la posibilidad de identificar oportunamente las alternativas de mejora.
- * Tener auto-motivación.- Un líder mantiene el rumbo a pesar de las dificultades, para lograrlo se necesita fortalecer su carácter y estar seguro de sí mismo, independientemente de lo que esté sucediendo en el momento y las circunstancias que lo originaron.

- * Crear equipo.- Un líder sabe que su fortaleza depende de la capacidad para formar un equipo que responda de la mejor manera para alcanzar metas comunes. Por ejemplo.- Debe ser congruente entre lo que piensa y lo que hace, en caso contrario genera desconfianza y en consecuencia lo conduce al fracaso.
- * Reforzar en momentos difíciles.- Un líder sabe mantener una actitud de respaldo y motivación que anime a su gente cuando las cosas no resultan conforme a lo planeado, ya que en la vida de las empresas siempre hay éxitos y fracasos.
- * Reconocer contribuciones.- Aquí los integrantes de un equipo necesitan saberse valorados para rendir al 100%, ignorar una contribución genera apatía y disminución del esfuerzo.
- * Celebrar logros.- Con lo anterior va de la mano, ya que los logros deben celebrarse porque contagian de entusiasmo a todo el equipo de trabajo y propician un clima de sana competencia.
- * Dejar actuar.- Es uno de los retos más formidables del líder, el aprender a actuar e involucrar a todo el equipo en la toma de decisiones y para lograrlo es preciso acabar con la costumbre de querer hacerlo todo e ignorar la fortaleza que representa el contar con un equipo de trabajo.

Proyección del nuevo líder de calidad.

- 1) Para que haya organización se debe contar con individuos que sepan y tengan la visión de trabajar en armonía.

Cornejo R. Miguel Ángel señala: "Para el éxito de la organización es indispensable: LÍDERES DE EXCELENCIA.- Sabemos que su fuerza está en la palabra ya que esta consciente de que sus propias palabras lo comprometen,

nunca pide a sus seguidores lo que él no es capaz de dar y sabe que su propia congruencia es su Aval".¹³

- 2) Tiene que saber mas de liderazgo y administración; ya que con estas habilidades se podrá sostener y construir un tipo de organización en proceso de aprendizaje que sea adaptable y dinámico.
- 3) Un nuevo líder de calidad debe ayudar a sus seguidores a encontrar la manera no sólo de sobrevivir, sino de superar a la competencia con creatividad y disciplina de tal modo que satisfagan mejor sus necesidades y deseos.
- 4) El nuevo líder de calidad debe tener valores de orden superior consciente de que no existe acción pequeña para lograrlo.

El reto del nuevo líder de calidad es transmitir a sus seguidores su proyecto y traducirlo en beneficios directos. Generar resultados, pero debemos entender que los cambios no se producen de un día para otro, sino poco a poco.

¹³ "CORNEJO R. Miguel Angel", Veritas, la administración del conocimiento, México, 1997, p.35.

CAPÍTULO III

LA MOTIVACIÓN COMO EJE TRANSFORMADOR

En este capítulo se tratará la influencia de la motivación en la organización, ¿Cómo acciona y qué tan indispensable es para el buen funcionamiento de la misma?. Si partimos del supuesto “Nadie hace nada; a menos que tenga razones para hacerlo”.

El conseguir que los miembros de la organización laboren de buena gana y con entusiasmo es problema que a fondo se descomponen en diferentes aspectos, tales como: nivel educativo creciente de los empleados, utilización de personal profesional, una tecnología avanzada y el poder de la propia organización. Para motivar a los empleados hay que darles una razón o un motivo lo que significa hacer que deseen realizar una tarea determinada.

No debemos pensar como otras organizaciones que se basan en una teoría equívoca de que todos los empleados son inmaduros, perezosos por naturaleza y precisan disciplina y control. Debemos pensar que contamos con empleados maduros, con iniciativa y responsabilidad, comprometidos con la empresa, honrados y que buscan siempre oportunidades.

Para algunos, las tareas resultan agradables y necesitan poca motivación para realizarlas o una penalización para dejar de hacerla; gente altamente motivada, ha alcanzado éxito, a pesar de la ausencia de buenos planes o de una buena estructura organizacional. Con este ingrediente se hace menor la necesidad de control para asegurar que el trabajo sea ejecutado.

3. 1 LA MOTIVACION

La **Motivación** no es sustituto de las funciones orgánicas de la Dirección: Planeación, Organización, Dirección y Control; sino que busca ser positiva entorno a lo siguiente:

1. La motivación se logra mediante la promesa de satisfacer necesidades individuales que para muchos son indispensables, como son:

- **Pago.** Ayuda a satisfacer necesidades fisiológicas de seguridad y las relativas al ego de los individuos.
- **Seguridad en el trabajo.** Este deseo se valora mejor dentro de la lista de prioridades para muchos empleados y sindicatos.
- **Aceptación social.** Descansa en la necesidad gregaria del hombre y de aceptación del grupo con el que se vincula el individuo.
- **Reconocimiento del trabajo realizado.** Este anhelo resulta de la clasificación de necesidades respecto al ego y puede ser satisfecho por la dirección a través de la exaltación verbal de las bondades del trabajo realizado y se mencionan:

Reconocimientos monetarios.

Reconocimiento publico.

Premiaciones.

Publicaciones periódicas, etc.

- **Cargos estimulantes y significativos.** Parten de la necesidad de reconocimiento y la conducción individual a la autorrealización, es muy difícil de satisfacer y más en grandes organizaciones que tienen una división minuciosa del trabajo.
- **Oportunidad de progreso.** Este sentimiento está influenciado por una tradición cultural de libertad y oportunidad.
- **Condiciones de trabajo confortables seguras y atractivas.** Son ciertas condiciones específicas por ejemplo: escritorios, tapetes finos, que constituyen símbolos de estatus que denotan una jerarquía.
- **Liderazgo de calidad competente y justo.** Un buen liderazgo de calidad ayuda a asegurar que la organización y los cargos continúen su existencia.
- **Órdenes e instrucciones racionales.** Una orden es una comunicación oficial de los requerimientos de la organización. Se refiere a una situación susceptible de ser ejecutada, debe ser completa mas no necesariamente detallada clara y concisa, dada de tal manera que estimule su aceptación. Las órdenes absurdas, cuya ejecución se hace imposible tan solo sirven para aumentar la inseguridad y frustración de los empleados.
- **Una organización consciente de su responsabilidad social.** Toda organización debe aportar soluciones de carácter social ya que tiene impacto en las expectativas de los empleados de la organización, éste anhelo descansa en la necesidad humana de estimación y lleva una

responsabilidad estimulante de parte de los administradores de la Organización.

2. Toda persona tiene necesidades y deseos distintos que pueden cambiar y evolucionar continuamente.
3. Toda persona tiene un nivel de impulso diferente, es decir; difiere la cantidad de esfuerzo que está dispuesta a aplicar para satisfacer una necesidad determinada.
4. La motivación debe estar relacionada con la promesa de algo futuro. A los individuos no les motiva las cosas que hayan sucedido sino lo que puede suceder.
5. La motivación de un grupo se puede basar en las necesidades comunes que tenga éste, pero siempre es preciso prestar atención adicional a las necesidades de las personas que lo forman.
6. Se puede usar el miedo como motivación a corto plazo, pero a la larga da lugar a fricciones e insatisfacciones.
7. Eliminar cualquier causa de insatisfacción no es lo mismo que motivar, el resultado será un efecto desmotivador.
8. Existe un nivel mas allá del cual no se puede motivar a una persona, una vez que ésta a satisfecho razonablemente sus necesidades, las nuevas recompensas no surtirán efecto.

La responsabilidad directiva por generar este tipo de comportamiento se denomina usualmente “Dirección” ó “Motivación”, que es en esencia la capacidad de conciliar los intereses del empleado y la organización, de tal manera que el comportamiento resultante vaya en interés, tanto de la ejecución de deseos de los empleados y simultáneamente de la obtención de los objetivos de la organización.

En 1968 Frederick Herzberg publicó en Work an the ature of Man sus primeras investigaciones sobre la motivación, a partir de esa fecha se han dado numerosas investigaciones, especialmente sobre los factores que motivan a los empleados en su ambiente laboral.

Herzberg denominó “factores de higiene” a aquellos que contribuyen a la insatisfacción en el trabajo y a los que contribuyen a la satisfacción laboral los llamo “motivadores”.

Todos como empleados tenemos ciertos deseos que esperamos que la organización nos satisfaga y esto son sólo elementos de higiene.

Por otro lado existen signos de motivación negativa o insatisfacción, entre ellos tenemos:

- ♣ La agresividad contra la empresa o contra ciertas personas.
- ♣ Comportamientos regresivos de lo más común en la empresa son infantiles, quisquillosos ó rencorosos.
- ♣ La obsesión a querer actuar y responder de la misma manera, causa insatisfacción.
- ♣ La resignación en un grupo de empleados ante las situaciones actuales nos habla de un evidente desinterés.

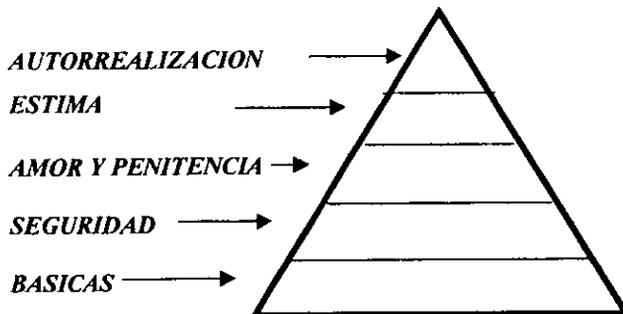
Uno de los problemas aquí es que el director debe conocer bien a los empleados y saber cómo tratarlos porque la desmotivación no siempre se debe a la situación laboral, sino a factores personales o domésticos.

Para muchos por ejemplo: un aumento salarial solo elimina una causa de insatisfacción, pero no los hará sentir felices, sino que solo los dejará de sentirse infelices.

3. 2 **ESTRATEGIA MOTIVACIONAL**

Una motivación positiva sólo se logra concentrándose en factores positivos, tales como reconocimiento, responsabilidad, avance, prosperidad personal y logro. La meta principal de la motivación como actividad es alcanzar una situación en la que nos consideremos capaces de permitirnos como empleados asumir responsabilidades de ayudarnos. De igual manera se nos tiene que confiar la toma de decisiones en nombre de la empresa, como por ejemplo el permitir que el personal asuma los intereses de la empresa para interesarlo en ella.

Debemos entender que para hacer las cosas bien necesitamos primero sentirnos bien nosotros mismos, es por eso que necesitamos encontrar un equilibrio en nuestras vidas. Todo individuo tiene necesidades que van desde las básicas hasta las de orden superior, es lo que el conocido psicólogo norteamericano Abraham Maslow dice y lo representa a través de su pirámide que siguen siendo una de las más utilizadas por muchas organizaciones en sus planes o proyectos a corto y mediano plazo.



- Necesidades Básicas.- Ya se han mencionado anteriormente y se refieren a la supervivencia física: alimentación, líquidos, aire, sueño, refugio, etc.
- Necesidades de Seguridad.- Necesitamos que nuestro medio sea estable, previsible, ordenado y tengamos la certeza de sentirnos seguros.
- Necesidades de Amor y Penitencia.- Al igual que las anteriores, sentimos la necesidad de afecto de la gente en general, de sentirnos que tenemos un lugar en el grupo.
- Necesidades de Aprecio.- Respeto y estimación de nuestros semejantes. La Autoestima en sí.
- Necesidades de respeto por parte de otros.- El prestigio, reconocimiento, status y aceptación por parte de los demás.
- Necesidades de Autorrealización.- Esta surge después de haber satisfecho las necesidades de amor y estimación. Es en esencia todo lo que uno es capaz de hacer.

El hombre en la medida que cubra las anteriores será plenamente feliz y una de las formas de lograrlo es atendiendo a cada una de las áreas importantes en nuestra vida como son: física, mental, espiritual, familiar social, económica y laboral. La autora Alvear Sevilla nos da algunos aspectos que se pueden considerar de las anteriores:

ÁREA MENTAL

- La actitud,
- La inteligencia,
- La educación formal,
- La educación continua y capacitación,
- La imaginación creativa,

- La lectura inspiracional,
- La mente inquisitiva
- El entusiasmo,
- La autoimagen,
- El desarrollo mental,

ÁREA FISICA

- La apariencia,
- Los exámenes médicos,
- El nivel de energía,
- Descanso,
- Participación en los deportes,
- Programa de mejoramiento físico,
- La resistencia cardiovascular y fuerza.

ÁREA ESPIRITUAL

- Creencia en los valores,
- La paz interior,
- La influencia en otros,
- Cumplimiento con valores,
- La actitud de dar sin recibir,
- La reflexión,
- El compartir con los demás.

ÁREA FAMILIAR

- Relación con la pareja,
- Ser buen modelo a seguir,
- Principios firmes pero flexibles,
- Apoyar la autoestima de otros,
- Expresar amor y respeto,
- Las relaciones familiares,
- El tiempo que pasan juntos,
- El hábito de escuchar.

ÁREA PROFESIONAL

- Gusto por lo que hacemos,
- El agrado de los colaboradores,
- Entender las metas de la organización,
- Comprender la actividad en relación con las metas de la organización,
- Apreciar los beneficios que brinda la organización,
- Las oportunidades para progresar,
- Entender el trabajo,
- La productividad,
- Posibles cambios de carrera.

ÁREA SOCIAL

- La facilidad para reunirse,
- La cortesía natural,
- La discreción,
- Buen sentido del humor,
- La confianza entre nosotros,

- Actividades en la comunidad,
- El reconocimiento de la comunidad,
- El hábito de escuchar,
- Ser amigable. ¹³

Cuando desarrollamos una habilidad, creamos ó realizamos algo en lo que imprimimos nuestro toque personal, se dice que estamos satisfaciendo una necesidad de autorrealización. Otras son cuando disfrutamos por ejemplo: la música, las obras de arte, el logro de un objetivo y cuando con nuestras acciones afectamos en forma positiva la vida de otros.

3.3 MOTIVACIÓN VS. RESISTENCIA AL CAMBIO.

Generalmente los individuos desconocen o no saben que la calidad personal es la base de las demás calidades y que ésta repercute en una serie de mejoras a los procesos de calidad; por lo que aquí trataremos de conocer los motivos que existen o que influyen en ésta. ¿Por qué las personas se resisten al cambio?.

Porque hay una tendencia que considera a las personas que se resisten al cambio como egoístas y conservadores, debido a que piensan que esto no es lo mejor para la organización y su falta de información provoca que se resistan al cambio.

Existen algunas excusas para evitar el cambio a la calidad personal y son:

- ❖ Políticas.
- ❖ Practicas anteriores.
- ❖ Tradiciones.
- ❖ Requerimientos injustificados.
- ❖ Procedimientos injustificados.
- ❖ Procedimientos obsoletos.
- ❖ Contratos colectivos, etc.

También hay otras razones para la resistencia al cambio hacia una calidad personal y es cuando los grupos de empleados se oponen a las propuestas de cambio enfocadas a una calidad, porque ésta amenaza destruir el grupo. Los grupos ofrecen a sus miembros recompensas, seguridad y filiación y los cambios que amenazan al grupo amenazan también a esas recompensas. La resistencia al cambio puede deberse a perder lo invertido, es decir; los cambios de calidad amenazan las inversiones que las personas o grupos han hecho en su experiencia.

¿Cómo podemos cambiar?, entendiendo:

- Como cambiar
- Qué cambiar
- Cómo provocar el cambio
- Cuando cambiar
- Dónde cambiar

¹³ ALVEAR SEVILLA, Op. Cit. P.31

C.I Barnard, señala cinco formas básicas para reducir la resistencia al cambio.

| Razones para la resistencia | Acción administrativa apropiada |
|--|--|
| El cambio se considera inapropiado para la Organización. | Volver a evaluar la propuesta de cambio; experimentar con cambios alternativos. |
| Los empleados están mal informados. | Proporcionar información adicional. |
| La resistencia se presenta para fines Egoístas. | Responder a la resistencia como si fuera ilegítima. |
| Preocupaciones por el mantenimiento del grupo. | Investigar formas como podría preservarse el grupo; proporcionar información adicional permitir más tiempo para formar un nuevo grupo una vez que el cambio se implante. |
| Preocupaciones por los costos de perder lo invertido. | Minimizar los cambios que vuelvan anacrónicas a las habilidades importantes o que desequilibren el sistema de grados. |

En resumen:

Para mejorar debemos cambiar continuamente a cualquier acción corresponde una reacción igual en magnitud pero en sentido opuesto. Esta oposición al cambio es causada porque la gente es movida de su zona de confort, entre más grande sea el cambio mayor oposición existirá y entre mayor sea la oposición, es más difícil mejorar. Esto sólo puede ser sofocado por el trabajo en equipo de todos y cada uno de los miembros de la organización.

3.4 LA INFLUENCIA DE LA MOTIVACIÓN.

Un aspecto muy importante de la dirección es motivar lo mejor posible a su grupo, ya que debe de inspirar a todo empleado para que entregue un elevado estándar de calidad personal y saber que se va a beneficiar de ésta.

Para éste punto se hará el planteamiento de varias propuestas de formulas motivacionales que influyen en la actuación de cada persona:

Una estructura básica.- Para el establecimiento de la función motivacional en relación con los incentivos monetarios; la formula sugiere que el impacto motivador en el empleado, está ampliamente influido por la apreciación que el empleado tiene del valor anticipado de los ingresos con relación al comportamiento prescrito y la expectativa de que tal comportamiento dará como resultado la realización de tal ingreso.

Valor de los ingresos versus esfuerzo.- Es la significación de jerarquías de Maslow y es la de una persona que no percibe los valores inherentes a una prioridad de necesidad baja; hasta aquellas necesidades de alta prioridad que no hayan sido razonablemente satisfechas. El grado de valoración depende de la localización de uno en la jerarquía de necesidades.

Incentivos organizacionales controlados.- Estos han sido discutidos, ya que se encuentran relacionados al uso de dinero como reconocimiento. También están las recompensas formales así como informales tales como:

Formas de exaltación pública y privada ó ambas.

Promoción a cargos de mayor responsabilidad.

Interés personal por parte de los líderes.

Símbolos de status.

Consulta y participación de los subordinados en la toma de decisiones.

Sentimientos de realización aprobación y aceptación por parte de los colegas.

Algunas de éstas son controlables por parte de los directivos y las restantes están bajo control de uno mismo ó del grupo al que pertenecen regularmente.

Un ejemplo de cómo los directivos utilizan ciertas formas indirectas de estímulo, es cuando buscan la aceptación por parte del grupo aunque no pueden imponerla en forma obligatoria, haciendo arreglos en las tareas, en los cargos y en el ambiente de trabajo de tal manera que hacen que el individuo tenga sentimientos de autorrealización.

Otra forma es que los directivos tienen control sobre variables como; la remuneración monetaria ó pago y el reconocimiento, la asignación de símbolos de status, la solicitud de participación y por último la demostración de un interés particular en los subordinados.

CAPÍTULO IV

CASO PRACTICO

Verde Valle

PROPUESTA DE UN MODELO DE CALIDAD PERSONAL PARA MEJORAR LAS RELACIONES Y OPERACIÓN EN UNA MEDIANA INDUSTRIA ENVASADORA DE ALIMENTOS

4.1 ANTECEDENTES

La empresa Productos Verde Valle S.A. de C.V. se dedica al envasado y comercialización de productos alimenticios básicos y preparados para consumo humano.

En 1967 es fundada en Zapopan, Jalisco; por Don Sergio Rosales Davila bajo el nombre de productos Apache, S.A. de C.V.

En 1970 debido a la creciente expansión de actividades, la empresa cambia su domicilio a Avenida Vallarta 3996.

En 1973 Inicia operaciones en la Ciudad de México, D.F.

En el año 1974 de cambia de razón social a Productos Verde Valle, S.A. de C.V.

En el año de 1976 cambia sus instalaciones ubicándose en Avenida Vallarta 5683 (domicilio actual).

Para 1988 Productos Verde Valle abre una sucursal en la Ciudad de Monterrey, Nuevo León.

Y en 1996 se asocia con la Empresa ConAgra e inicia sus operaciones en la Ciudad de Tijuana, Baja California.

PRODUCTOS VERDE VALLE HOY Y MAÑANA.

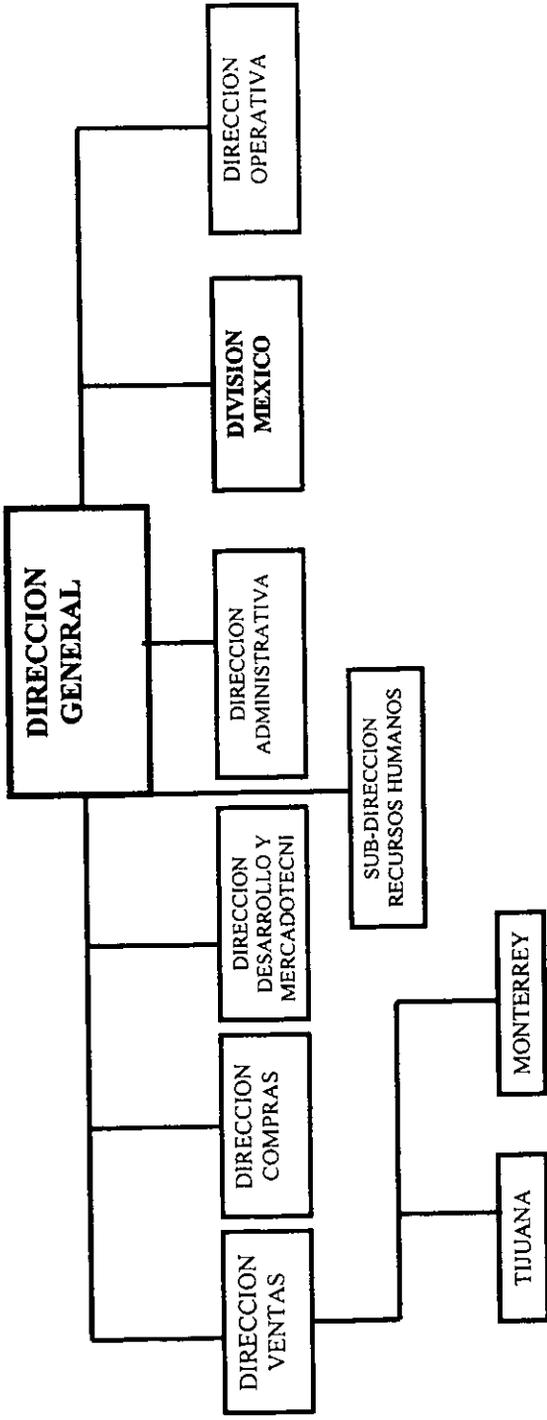
VISION

Ser una compañía de alimentos querida por nuestros clientes y consumidores por haber sabido interpretar sus deseos, haber creado marcas, productos y servicios que a ellos les gusten y aprecien.

Llegar a ser reconocida por nuestra habilidad de encontrar equilibrio exitoso entre los beneficios proporcionados a nuestros consumidores, clientes, colaboradores y accionistas.

ORGANIZACIÓN DE PRODUCTOS VERDE VALLE, S.A. DE C.V.

Para satisfacer las necesidades actuales y a la vez, ir transformando nuestra visión en la realidad, la estructura organizacional se encuentra de la siguiente manera:



4.2 DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se obtuvo sobre la base de la observación y vivencias durante dos años y tres meses de laborar en Productos Verde Valle, S.A. de C.V., División México en específico por:

- Desconfianza entre compañeros;
- Mala información y manejo de situaciones propician constantes discusiones;
- No existe una definición de funciones y responsabilidades de los empleados en los diferentes departamentos que integran la empresa;
- Dualidad de funciones;
- Incremento en los retrasos de trabajo por parte de los empleados;
- Distorsión de la comunicación entre los subordinados;
- Inconformidad de ciertos empleados por falta de reconocimiento de su trabajo;
- El Subdirector reconoce sólo el trabajo de algunos empleados y no de todos;
- Práctica de métodos no profesionales, para reconocimiento de ciertos departamentos, así como la afectación y desprestigio de otros.

Actualmente existe un ambiente en el cuál las cosas simples y sencillas se les da un toque de exageración poniendo en evidencia a la persona, lo que ha provocado como consecuencia falta de productividad, pérdida de interés y baja calidad en el trabajo realizado, así como un sentir de desmotivación, preferencias y falta de liderazgo acorde a las situaciones actuales existentes.

4.3 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

EMPRESA: PRODUCTOS VERDE VALLE S.A. DE C.V.

Para dar una idea de cómo se encuentra actualmente la empresa, señalaremos sólo algunos, por ejemplo;

- El deterioro del ambiente entre los diferentes puestos y/o departamentos de la empresa.
- La falta de coordinación entre los diversos departamentos de la empresa.
- Existen barreras y distorsión de la comunicación esto ha provocado fricciones y roces en el personal de mandos intermedios.
- La falta de ética profesional en cuanto a la realización de responsabilidades de cada departamento.
- La falta de apoyo a niveles intermedios ha provocado resentimientos del empleado con el jefe, estancamiento de metas individuales y rezago del trabajo.
- El tradicionalismo en la aplicación de requerimientos y procedimientos, injustificados y obsoletos han propiciado la falta de mejoras en los objetivos de la empresa, lo que significa que no se pueden mejorar las relaciones en sus operaciones tanto internas como externas.

En últimas fechas no se han propuesto el empleo de un Modelo de Calidad Personal que los motive, comprometa y sobre todo que se sientan parte de la empresa. Para proponer el Modelo de Calidad partiremos de las siguientes preguntas:

¿ Un Modelo de Calidad Personal motivará a los empleados a establecer un ambiente de trabajo sano y acorde a los objetivos de la empresa?

¿ Un Modelo de Calidad Personal influirá tanto en la disposición de ánimo, así como también afectará la calidad de su actuación futura dentro y fuera de la empresa. ?

¿ Un Modelo de Calidad Personal satisface a su familia, amigos y colegas?

Partiendo de las anteriores causas y preguntas se determinó aplicar dos encuestas a un grupo de 13 empleados, todos ellos pertenecientes a División México en todos sus departamentos; en las cuales la primera nos habla de cómo la compañía se “vende” a los empleados (ANEXO 1) y la segunda nos da el Nivel Actual de Actuación en el trabajo (ANEXO 2).

Como resultado de las encuestas se obtuvieron los siguientes resultados:

1er. encuesta:

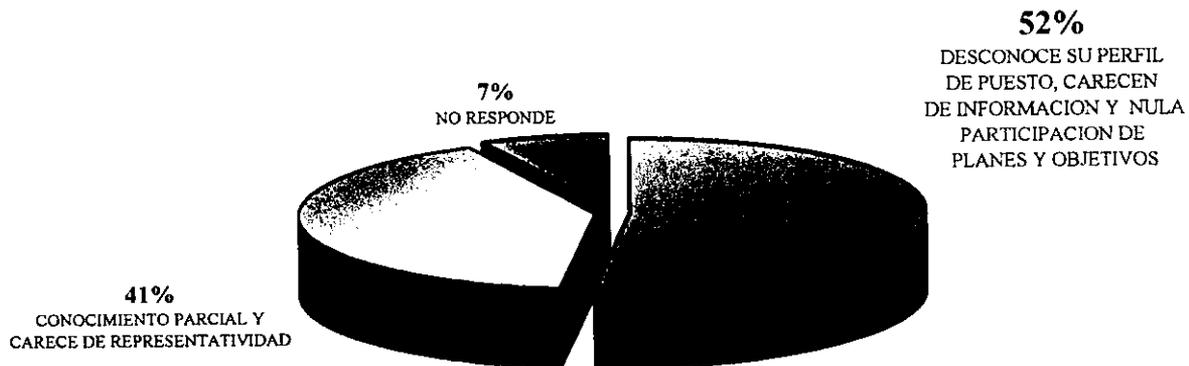
Para su análisis se ha dividido en tres áreas que considero son críticas para el buen funcionamiento: 1) De la pregunta 1 a la 7, de los 13 empleados contestó el 52 % (8 empleados aproximadamente) que desconocen el perfil de su puesto de trabajo, carecen de información inicial en donde se le explicó los valores y objetivos de la compañía; y no es tomado en cuenta tanto para reuniones de trabajo como para sus aspiraciones. El 41% contestó que sólo algunas funciones las conoce en su totalidad, no representando logros y aspiraciones para una evaluación de puesto. El 7% no contestó.

2) De la pregunta 7 a la 14 el 59% (7 empleados) señaló la falta de buenas prácticas de dirección, ya que ellos no piden que se gaste dinero, sino que se mejore la comunicación, además de que no se les trata de la misma forma que a otros.

3) En las preguntas restantes nos da una evidencia, que la empresa su objetivo principal es el logro de resultados de ventas y no de las condiciones de trabajo, lugar de trabajo y los empleados mismos (plan de beneficios sociales).

COMO SE "VENDE" LA CIA. A LOS EMPLEADOS

ESTADO ACTUAL DE LOS EMPLEADOS



2da. Encuesta

Se aprecia el nivel de Actuación de los empleados en el trabajo, aún cuando hay condiciones desfavorables para algunos. Ésta encuesta se realizó a los mismos 13 empleados, encontrándose aspectos positivos, ya que para la primer columna (SIEMPRE) contestó el 40% lo que nos da una muestra de que los empleados se sienten orgullosos de sus logros con un sentido de autoestima bajo. En la segunda columna (MAYORITARIAMENTE) contestó el 32%, dándonos una idea de la falta de trabajo en el desarrollo de la calidad personal. Por último en la tercer columna (RARAMENTE) contestó el 15%; esto nos hace pensar que no se sienten satisfechos con las actividades que realizan en el área de trabajo y piensan que existe un clima irregular en la organización. El 13% no contestó.

Las dos últimas columnas nos muestran un porcentaje del 47% de personas que no se sienten satisfechas con su trabajo, y nos dan los siguientes argumentos:

- o Falta de comunicación de dirección hacia los empleados de mandos intermedios.
- o Nula motivación por parte del subdirector hacia su personal.
- o No hay trato digno hacia los empleados.
- o No hay estímulos, ni reconocimientos hacia su trabajo.
- o Preferencia hacia ciertos empleados.

APRECIACIÓN DEL NIVEL "A"

(Nivel actual de Actuación)

PORCENTAJE DE AFIRMACIONES EN RELACIÓN A LA SERIE
DE PREGUNTAS SOBRE SU NIVEL "A"



4.4 PROPUESTA

Derivado de este estudio se hizo la siguiente propuesta de un Modelo de Calidad Personal al subdirector de Productos Verde Valle, S.A. de C.V. División México, en donde:

1.- Para poder iniciar el cambio en la empresa es necesario proponer un modelo de calidad personal que mejore las relaciones, concientizando y sensibilizando a los directivos ó en este caso el subdirector, que un modelo de calidad personal dará solución a la problemática existente y por igual debe ser acorde con lo que los empleados esperan. Primeramente veremos que se entiende por modelo, posteriormente se hará la propuesta del modelo de calidad personal, cabe mencionar que sólo se han tomado aspectos de calidad personal acordes a la problemática existente y que no necesariamente se debe seguir un orden o patrón.

MODELO: “ Forma o ejemplar que se imita. Representación en pequeño de algo”.¹⁴

MODELO:“Forma que se imita. Variedad particular de algo. Tipo industrial protegido por una patente. Dícese de aquello que merece ser imitado”.¹⁵

Se pueden señalar tres significados de Modelo:

- a) Es una **representación** por ejemplo; un mapa ya que representa zonas determinadas de los estados que conforman un país.
- b) Modelo en sentido de **perfección o ideal**, lo que se trata de entender es como deberíamos ser para ser considerados como personas modelo.

¹⁴ Gran Diccionario Enciclopédico Visual, Panamericana formas e impresos S.A., 1ª Edic., Colombia, 1995, p. 812

¹⁵ Diccionario de la lengua española esencial, Ediciones Larousse, S.A. de C.V., 1ª edic.; México, 1999. p. 441

c) Modelo se emplea como *muestra*, por ejemplo: cuando se quiere comprar un auto el vendedor nos muestra los distintos modelos que hay en piso.

El Modelo tiene algunas características como:

- Facilita la comprensión del conocimiento (por que lo representa de manera simplificada) y nos muestra aspectos importantes,
- Describe una zona restringida del ámbito cubierto por el conocimiento, y;
- Son medios para comprender lo que el conocimiento intenta explicar; enlazan lo abstracto con lo concreto. En referencia a lo concreto los modelos se nos presentan lo más cercano a la imaginación y la experiencia; ayudándonos a comprender mejor.

Ahora bien; de lo anterior podemos deducir que Modelo viene a ser todo aquel empleado que con sus acciones y habilidades nos muestra la representación de lo ideal de trabajar en armonía para los fines y objetivos de la empresa, obteniendo así su satisfacción y la del entorno que le rodea. Para proponer un Modelo de Calidad Personal, dentro de la empresa necesitaremos seguir los siguientes pasos:

- ✓ Involucrar a todos los empleados y gerentes, procurando que sus habilidades sean usadas para el beneficio de la organización.
- ✓ Identificar y entender que un sistema de procesos interrelacionados mejora la eficacia y eficiencia de la organización.
- ✓ Tener presente que la mejora continua deberá ser algo permanente, en un ambiente dinámico.

- ✓ Las relaciones de la organización con sus empleados deberá ser mutuamente beneficiosa e interdependiente, ya que intensificará la capacidad de ambos para crear valor.
- ✓ Se debe tener objetivos claros para una calidad personal y cada vez que entreguemos calidad, ésta corresponda a nuestros propios objetivos de calidad.

2.- Este modelo de calidad personal debe ser claro y sencillo, sobre los aspectos de calidad personal y autoestima.

Las sugerencias para éste modelo pueden ser las siguientes acciones:

- ⌚ Crear un ambiente de confianza en donde sabemos que se requiere de tiempo para que se dé.
- ⌚ Ofrecer apoyo y reconocimiento a todos los empleados por igual.
- ⌚ Ser abierto a escuchar a todos.
- ⌚ Ser justo y sensible en la resolución de conflictos internos.
- ⌚ Hacer que los empleados de la empresa asuman su responsabilidad con profesionalismo.
- ⌚ Mejorar la comunicación en todas las áreas y una retroalimentación recíproca.
- ⌚ Practicar buenas maneras sociales, como ser flexible, sonreír y que proyecte entusiasmo.
- ⌚ Construir relaciones fuertes en los diferentes departamentos que conforman División México.
- ⌚ Fomentar retos en todos los departamentos y que todos estén involucrados.
- ⌚ Celebrar los éxitos de toda la División.

3.- Para mejorar las relaciones se debe proponer la implantación de un estilo de liderazgo para ser usado en cada situación dada con responsabilidad, adoptando una postura equitativa y justa para cada uno de los empleados, si se quiere incrementar la eficiencia y calidad de los mismos.

Un liderazgo en el que se debe conocer bien a los empleados en sus habilidades, normas costumbres y valores; que se conduzca siempre imparcialmente ya que se encuentra con un grupo de personas que están constantemente buscando mejorar su actuación en comparación con lo que se espera de ellos.

Este liderazgo debe establecer la unidad en el propósito y dirección en la organización, debe crear y mantener un ambiente interno en que las personas puedan aplicarse totalmente al logro de los objetivos de la organización.

4.- Sugerir a los directivos o subdirector que dediquen más tiempo y esfuerzo a cultivar las relaciones, no sólo con los empleados sino también con los gerentes, pensando que siempre existe una mejor manera de ver las cosas.

5.- Usar la comunicación a fin de crear y manejar una relación saludable en donde sea compatible los estilos de trabajo y los valores de los empleados; satisfaciendo así los objetivos y las necesidades de ambos.

Podemos concluir que para mejorar la actuación de uno mismo en relación con los demás, tenemos que seguir las siguientes reglas:

- ✓ **Aceptar los errores.** No reaccionar negativamente cuando los demás corrijan o reprochen los errores, aceptar la crítica y aprender de los errores.

- ✓ **Realizar las tareas con más eficacia y calidad.** Porque son parte esencial de la calidad personal y dependen de éstas las oportunidades de promoción.
- ✓ **Aprender a no dejar las cosas a medias,** es decir; terminar lo que se empieza, reforzando la autodisciplina.
- ✓ **Ser ético en todos los aspectos.** Debemos demostrar con palabras, actitudes o acciones lo que creemos que es correcto y esto nos ayudará a reforzar nuestro sentido de la integridad desarrollando de éste modo nuestra independencia y sentido de la justicia. Representa ser leal y que se tenga confianza en uno mismo.
- ✓ **Controlar el estrés en el área de trabajo.**
- ✓ **Fijar objetivos personales de calidad.** Representa entregar una calidad que corresponda a nuestros propios objetivos, ayudándonos a elevar nuestro nivel “A” y haciéndonos sentir felices y orgullosos
- ✓ **Evaluarlos periódicamente para saber el grado de calidad que tenemos en ese momento.** Esto nos permite asegurarnos que los planes y los resultados son los que esperamos, además de saber donde concentrar nuestro esfuerzo y que éste sea un proceso continuo.
- ✓ **Evitar lo menos posible los errores.** Debemos de trabajar constantemente para evitar errores, ya que éstos nos afectan desde incrementar altos costos hasta llevarnos a una frustración, decepción y un desagradable efecto. Cuanto antes se descubran los errores, más fácil será corregirlos y limitar los daños.

Para finalizar podemos decir que el **Modelo de Calidad Personal** que se propone para la empresa es que todos debemos ser responsables de la calidad del trabajo que se produce y no hacer una exhibición después de descubrir cualquier falla. Promover una filosofía, insistiendo en la evidencia objetiva o real de que existe calidad personal en vez de suponerla.

Debemos observar que la calidad no es sólo del producto terminado sino también de los individuos y de todas las actividades implicadas en los procesos de producción. Lograr lo adecuado para el propósito también representa que se hará en la forma más eficiente y efectiva en cuanto a costos. A mayor eficiencia por parte de los empleados nos da una mayor rentabilidad con todos los beneficios correspondientes.

Todo lo anterior representa que seamos personas muy valiosas para cada departamento y en conjunto para la empresa, ya que estaremos trabajando con estándares de calidad altos. Esto representa respeto y confianza entre nosotros, que se den oportunidades por igual para todos, que haya perspectivas de producción y que los trabajos despierten desafío y pasión.

La cultura de calidad personal se debe de implementar a través de todos y cada uno de nosotros como empleados, siempre y cuando estemos conscientes que una mejora continua es lo que constituye la cultura de la calidad total.

Debemos hacer las cosas bien desde el comienzo y en forma oportuna ya que es la mejor forma de servir al cliente, esto no resulta fácil, pero cumplir totalmente lo que se espera de nosotros nos lleva tiempo lograrlo y una vez que esto llega a formar parte del diario vivir de la empresa, puede constituirse en el pilar que marca la diferencia.

Por último si la empresa se prepara para los retos futuros con una cultura de calidad y mejora continua puede ser llevada a lograr la certificación deseada. Uno de sus principales objetivos como compañía es la de crear riqueza (utilidades) que

beneficie no sólo a los accionistas, sino que llegue en forma global a sus empleados, al mercado y especialmente los clientes. Debe buscar entregar valor agregado, en todo sentido en el producto, en la comunidad y hasta en el medio ambiente, buscando una calidad de vida (calidad personal) total para los trabajadores extensible a nuestras familias y al medio ambiente que nos rodea.

Pero ¿Quién debe revisar la calidad de nuestro trabajo?

La respuesta es que no es necesario ya que:

A nadie le gusta ser revisado

El revisar es igual a incremento de costos

Revisar constantemente no fomenta un clima de bienestar y eficiencia.

La mejor manera de desarrollarnos con calidad personal es ejercitar lo que se llama auto-control, que es un sistema en el cual cada uno revisa su propio trabajo, lo analiza y determina su propio resultado. Esto no quiere decir que seamos "Juez y parte", sino más bien de formarnos el hábito de actuar y esto implica:

- Romper con el "ahí se va".
- Cumplir e ir mas allá de las expectativas de nuestros compañeros, jefes, clientes y usuarios.
- Dar nuestro mejor esfuerzo en cada una de las cosas que realizamos.
- Estar conscientes del porqué y para que lo hacemos.

Tenemos que repetirnos una y otra vez que nuestras acciones son parte de nuestra conducta.

El siguiente cuadro nos muestra; como una vez que se tiene una calidad personal, instituida en la empresa da como resultado, un grupo de empleados capaces de trabajar en conjunto.

LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL

El grupo como conjunto congruente y sistematizado de costumbres, valores, creencias, experiencias y tradiciones.

De la

Nueva cultura de la
Organización

se deriva él

Actuar de la
organización.



CONCLUSIONES

Para tener una organización triunfadora se debe de contar en todos los niveles de la organización con personas de calidad, ya que con la rapidez con la que cambia un mundo que en su mayor parte está globalizado; ésta será una clave para el éxito y la supervivencia de dicha organización.

Se debe tener empleados comprometidos, motivados que contribuyan con todo su potencial al logro de los objetivos de la empresa y así convertimos en una de las principales empresas, en la industria de la “ Autentica cocina mexicana”.

La propuesta de un modelo de calidad personal en los empleados nos dará resultados útiles y positivos. La falta de este modelo hará que la empresa tenga un clima laboral inestable, conflictivo y con resultados lamentables. Lo que buscamos obtener mediante la propuesta de un modelo de calidad personal es mejorar el ambiente laboral en donde los empleados realicen sus actividades diarias en armonía y a su vez sean productivos. Tener empleados en donde lo más importante de su trabajo sea el cuidar en todo momento que los clientes estén satisfechos.

Se debe buscar ser un modelo de empleado productivo y efectivo, que haga el trabajo bien desde la primera vez, aprovechando para ello su capacidad, habilidad y que esté en constante desarrollo de su calidad personal.

Para solucionar la desmotivación existente se deben corregir sus causas hasta un extremo razonable antes de iniciar cualquier tipo de motivación positiva, sin

olvidar que el liderazgo es un factor importante en la implantación del modelo de calidad personal a seguir, ya que se requiere un líder que guíe, coordine, dé a los empleados confianza entre ellos y con él, que exista una buena comunicación.

Finalmente se busca formar una empresa que transite con solidez institucional, económica y que el futuro de la misma se perciba claro y despejado. Si partimos de que “las empresas necesitan desarrollar personal con liderazgo y calidad”, la mejor manera de hacerlo es que la empresa se apoye en su planta administrativa y gerencial; descubriendo y desarrollando su potencial productivo y efectivo.

ANEXO 2

En las siguiente encuesta se te pide contestar lo mas honesto posible, ya que te puede ayudar a elevar tu nivel A (nivel actual de Actuación).

Esta encuesta pertenece al trabajo de la Calidad Personal a cargo de la FESC- UNAM.

| AFIRMACIONES | SIEMPRE | MAYORITA RIAMENTE | RARA MENTE |
|---|---------|----------------------|---------------|
| 1.- Realizo mis tareas lo mejor que puedo. | | | |
| 2.- Doy el 100% de mí mismo. Me involucro. | | | |
| 3.- Hago un esfuerzo extra cuando la situación lo pide | | | |
| 4.- Cuando el jefe está fuera, realizo el mismo esfuerzo que cuando el / ella está presente. | | | |
| 5.- Cuando realizo un trabajo -extenso o reducido- lo reviso personalmente para asegurarme que ha sido realizado adecuadamente. | | | |
| 6.- Ayudo a mis colegas, incluyendo a los de otros departamentos. | | | |
| 7.- Me siento responsable de los errores que comete mi compañía y ayudo a corregirlos, aun cuando no los haya cometido yo personalmente. | | | |
| 8.- Tomo la iniciativa para evitar perdidas de tiempo. Cuando he terminado un trabajo, encuentro algo para hacer, o bien pido nuevas tareas. | | | |
| 9.- Cuando prometo hacer un trabajo y entregar un cierto estándar de calidad/ cantidad en fecha especifica, hago todo lo que esta en mis manos para cumplir mi promesa. | | | |
| 10.- Soy puntual. | | | |
| 11.- Respeto el tiempo de los demás. Si cambio mis planes o descubro que voy a llegar tarde, lo hago saber a la gente de inmediato. | | | |
| 12.- Aprendo de mis errores, los corrijo y no los repito. | | | |
| 13.- Estoy orgulloso de los resultados de mi trabajo y contento de firmarlo. | | | |
| 14.- Pongo todo en orden al acabar y dejo el sitio a punto para el día siguiente. | | | |
| 15.- Intento no malgastar los recursos. | | | |
| 16.- Intento tomar decisiones y actuar como si fuera el propietario de la empresa o la persona responsable. | | | |
| 17.- Hablo con los demás pero no de ellos. | | | |
| 18.- Cuando otros me entregan trabajo de calidad, los elogio. | | | |
| 19.- Cuando otros me entregan trabajo que no responde a mis expectativas, lo hago saber. | | | |
| 20.- Solicito ayuda cuando puedo manejar el trabajo por mi mismo. | | | |

ESTA OBRA NO SALE
DE LA INSTITUCIÓN

BIBLIOGRAFIA

ACHINSTEIN, Peter, Los Modelos Teóricos, UNAM Dirección General de Publicaciones, México, 1967.

ALVARES TORRES, Martín, Manual para elaborar manuales de Políticas y Procedimientos, Panorama

ALVEAR SEVILLA, Celina, Calidad total. Conceptos y herramientas prácticas, Limusa, México, 1998.

ANDA GUTIERREZ, Cuauhtemoc, Administración y calidad, Limusa, 1997.

B. FLIPPO, Edwin, Principios de administración de Personal, Mc Graw Hill, 1ª ed. 1984.

B. MARTIN, William. PLD, Dirección de los servicios de calidad al Cliente. Guía practica para operaciones de servicio, Iberoamericana, S.A. de C.V., 1992.

BROWN, Arde, Gestión de la atención al cliente, Ediciones Díaz de Santos S.A., España, 1992

CASARES ARRANGOIZ, David, Liderazgo Capacidades para Dirigir, 2ª ed., Fondo de Cultura Económica, México. 1995.

C. BASIL, Duglas y W. Cook Curtis, Administración del cambio, Diana.

CHIAVENATO, Idalberto, Administración de Recursos Humanos, Mc Graw Hill, 2ª e d. Colombia, 1998.

GARCIA HERNANDEZ, Víctor, Calidad de educación trabajo y libertad, Dossat, S.A.

GOMEZ CEJO, Guillermo, Planeación y organización de empresas, Mc Graw Hill, 8ª e d. 1994.

JAAP, Tom, Desarrollo del liderazgo, Fondo Editorial Legis, 19991.

J. McCARTHY, John, Por que fracasan los gerentes y que hacer para remediarlo, Diana.

JOY McFARLAND, Lynne y Larry e Semn, Childres John R., Liderazgo para el siglo XXI, Mc Graw Hill.

KOTTER, John P., El líder del cambio, Mc Graw Hill, 1ª de. México, 1997.

MARGULIES Y WALLEES. El cambio organizacional. Técnicas y aplicaciones, 1985

MOLLER, Claus, Calidad personal, Edit. TMI A/S 1992.

SENLE, Andrés, Calidad y Liderazgo, Gestión 2000 S.A. Centro de desarrollo de la Calidad Total

WISHART, J Kenneth, Técnicas de liderazgo, Marymar, 2ª ed., Argentina, 1975.

YURÉN CAMARENA, María Teresa, Leyes Teorías y Modelos, Series Temas Básicos Área de Metodología de la Ciencia, Editorial Trillas, México 1982.

HEMEROGRAFÍA

CONTADURIA PUBLICA, Organo Oficial de difusión IMCP, Año 26, No.311, Julio 1998.

DIEUSAERT Tom, Expansión, Calidad Iso 9000, Marzo 29, 2000. No. 787

MANUFACTURA, Numero 57, Año 6, Marzo 2000.

SOLEDAD AGUIRRE, Gil, QUO. El saber actual, México, Edit. Televisa, Junio 2000.

TALLER COMPITE, Comité Nacional de Productividad E Innovación Tecnológica, A.C.

OTRAS FUENTES:

GRAN DICCIONARIO ENCICLOPÉDICO VISUAL, Panamericana formas e impresos, S.A. Colombia 1995.

DICCIONARIO DE LA LENGUA ESPAÑOLA, ESENCIAL, Ediciones Larousse, S.A. DE C.V., 1ª. Edición., México, 1999.