

37



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES.  
CUAUTITLÁN.**

**“CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES  
PÚBLICAS Y PRIVADAS, PROPUESTA DE UN  
MODELO DE CALIDAD PARA LA GERENCIA  
MEDIA EN UNA EMPRESA DE SERVICIOS.”**

**TRABAJO DE SEMINARIO  
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN  
P R E S E N T A :  
SILVIA GALVÁN TREJO**

**ASESOR:  
ING. JUAN RAFAEL GARIBAY BERMÚDEZ.**



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.

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



JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO  
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLAN  
PRESENTE

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

base en el art 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos  
timos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario  
"Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas, propuesta  
un modelo de calidad para la gerencia media en una empresa  
de servicios".

representa a la pasante Silvia Galván Trejo.

número de cuenta 09003797 - 7 para obtener el título de  
Licenciada en Administración.

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

DEBIDAMENTE

"MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalili, Méx a 29 de Enero de 2001.

MODULO	PROFESOR	FIRMA
I	LAE. Celia Rodríguez Chávez	
II	LAE. Jesús Alberto Vivéroz Pérez	
III	ING. Juan Rafael Garibay Bermúdez	

## **A LA UNAM:**

Por brindarme la oportunidad de incorporarme a un desarrollo y ambiente profesional, por ser el trampolín de la última recta en mi vida, lleno de retos y logros como éste.

## **A LA FES:**

Por darme la oportunidad en su interior, de crecer y madurar, tanto personal como profesionalmente, encontrar en ella, lo mejor y lo peor de la gente, llevarme buenos y malos recuerdos de todo, aunque lo mejor que me llevo, es el término de mi carrera como Licenciada y el recuerdo de la gente que en realidad vale la pena. GRACIAS.

**Titulo:**

“Propuesta de un modelo de calidad para la gerencia media en una empresa de servicios”.

**Planteamiento del problema:**

A causa de las prácticas administrativas tradicionales, las empresas de comercialización de salvamentos, en su gerencia media, enfrentan problemas de mala comunicación hacia sus subalternos, aumento de competencia en el ramo y una fuerza de trabajo poco motivada; es por esto, que la administración en nuestros días debe ser más creativa e innovadora, dando lugar, a la cooperación, participación y mayor reconocimiento a nuestro recurso humano, es decir, nuestro equipo de trabajo.

No siempre, las expectativas de nuestra organización se cumplen y no porque la empresa no tenga los medios para no llegar a ellas, sino porque en muchas de las ocasiones, la delegación de autoridad (en la gerencia media), no esta siendo bien ejercida o no se tiene a la persona adecuada para ello, por lo que se tienen errores al comunicarse, o simplemente, al recibir la información, no se tiene una idea clara de lo que se requiere.

En esta ocasión, la información solicitada por la dirección está siendo entregada fuera de tiempo, provocando que los resultados tengan un margen de error considerable, y por tanto, las cifras que se reflejan no son confiables.

Por lo general, la inadecuada repartición de actividades dentro del equipo de trabajo, escogiendo de forma equivocada a las personas que realizan las tareas, provocan que la ignorancia, el disgusto, la falta de interés o bien, la incapacidad, determinen los errores en la información; y

por supuesto, la deficiente supervisión de la gerencia media, utilizando métodos de liderazgo equivocados, donde, lejos de motivar y permitir el desarrollo personal, contribuyen a que los colaboradores, consciente o inconscientemente, no pongan atención a su trabajo.

### **Hipótesis:**

Si se propone un modelo de calidad dentro de la gerencia media que sirva para el desarrollo de los equipos de trabajo en una empresa de comercialización de salvamentos, los resultados serán óptimos.

### **Objetivo general:**

Lograr que la información entregada a la dirección general, por medio de la gerencia media, en una empresa de salvamentos, sea en tiempo y forma.

### **Objetivos particulares:**

- 1-Que el líder reconozca los errores y áreas de oportunidad, para trabajar en ellas.
- 2-Equilibrar el correcto uso de la relación y la tarea entre el supervisor y los colaboradores.
- 3-Que se determine el estilo de liderazgo o supervisión en el equipo de trabajo, de esta organización.

## INDICE:

INTRODUCCIÓN.	( 6 )
CAPITULO: I IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN.	( 8 )
1. Concepto de administración.	( 8 )
1.1 Importancia de la administración.	(10)
1.1.1. Esencia de la administración.	(17)
1.2 Objetivos.	(21)
1.3 La Empresa y su Estructura.	(28)
1.4 Proceso Administrativo y su Aplicación en la Empresa.	(33)
CAPITULO: II. INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.	(38)
2.1 Antecedentes de la Calidad.	(38)
2.2 Enfoque Filosófico de los Principales Autores.	(40)
2.3 Calidad (Concepto).	(46)
2.4 Objetivos, Normas y Estándares de la calidad.	(51)
2.5 Círculos de calidad.	(53)
2.6 Liderazgo para la Calidad.	(60)
CAPITULO: III.LIDERAZGO EN EL DESARROLLO GERENCIAL.	(63)
3. 1 Concepto.	(71)
3. 2 Estilos de liderazgo.	(76)
3. 3 Teorías de liderazgo Situacional.	(79)
3. 4 El liderazgo gerencial.	(87)

## INTRODUCCIÓN

El tiempo actual se encuentra especialmente marcado por el signo del cambio acelerado en las estructuras económicas y sociales. El dinamismo provocado por éste cambio en nuestro entorno supone nuevos retos, exigencias y oportunidades distintas; por ende nos demanda nuevas habilidades, propuestas y actitudes en la forma de administrar nuestra organización. En el ámbito empresarial, ya no es una opción o un privilegio de algunos, constituye una cuestión de interés común y de supervivencia.

El futuro se caracterizará por la competencia global, por ende el futuro de las organizaciones no sólo dependerá de su agilidad para sobrevivir a los retos de su tiempo, sino de su capacidad para promover en ellas cambios significativos. Las empresas que triunfen serán las que adopten una cultura empresarial, con valores que promuevan la conducta de un éxito competitivo.

Existe una nueva cultura que esta emergiendo mundialmente en las grandes organizaciones. Sus fuerzas motrices son la necesidad de mejorar la productividad y la calidad de los bienes y servicios que ofrecen a la comunidad, así como el mejoramiento de respuesta a las demandas de los empleados por un ambiente de trabajo más satisfactorio, en donde las relaciones laborales buscan el equilibrio de una manera integral como una plataforma desde la cual sea posible una mejora constante tanto a nivel colectivo como individual.

Esta nueva cultura es el resultado de la creación y la aceptación de los nuevos valores, visiones y espíritu. Esta cultura surge cuando los líderes proclaman, comulgan y demuestran estos valores a través de su propia conducta.

## I. IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACION.

### 1. Concepto:

Dar un concepto preciso que cubra todos los aspectos de una materia tan amplia y compleja como la administración no es asunto fácil, ya que puede no satisfacer todos los criterios y puede ofrecer el peligro de que por ese solo hecho se llegue a restar su importancia, o bien a destacar aquellos aspectos que probablemente quedaron sin incluir dentro del concepto.

A pesar del reconocimiento de tales limitaciones, problemas y probables derivaciones, se da un concepto y algunos significados de "administración" que pretenden incluir los aspectos más sobresalientes que contienen las que los autores más destacados han dado, así como la que tiene al respecto el propio Wilburg Jiménez Castro.

"*Administración* es una ciencia social compuesta de principios, técnicas y prácticas y cuya aplicación a conjuntos humanos permite establecer sistemas racionales de esfuerzo cooperativo, a través de los cuales se pueden alcanzar propósitos comunes que individualmente no es factible lograr".

En primer término, la administración está clasificada entre las ciencias sociales y, por lo tanto, tiene su cuerpo doctrinal, es decir, sus propios principios científicos y adicionalmente sus técnicas o artes aplicadas.

Cuando se habla de administración siempre se debe pensar en el "hombre", y por lo tanto su marco de referencia, principio, medios y fin, y su dinamismo se los da el ser humano, no sólo como medio o proceso sino como una meta. Por eso su aplicación debe estar siempre concebida y

orientada en términos humanos y así sus sistemas deben ser regidos por normas que tengan tal base, puesto que no puede haber un verdadero esfuerzo cooperativo si tales factores no constituyen la médula o lo más importante. La administración establece un sistema de labor conjunta, en el cual cada uno de sus componentes tiene su propia personalidad, que influye positiva o negativamente, según su participación.

Esta cooperación debe hacerse consciente y sistemáticamente, a través de la aplicación de principios administrativos.

Dicha sistematización incluye diversos aspectos, tales como la determinación acertada de objetivos y políticas, la preparación y orientación satisfactorias de planes, la organización de estructuras (humanas y técnicamente adecuadas), el control oportuno de actividades, etc.

A través de la correcta aplicación de esos principios administrativos y mediante el necesario equilibrio práctico, es posible que al mismo tiempo que se logran esos objetivos con eficiencia, haya satisfacciones humanas e incentivos materiales y espirituales para quienes participan en tal esfuerzo cooperativo.

Brook Adams define la administración como "... la capacidad de coordinar hábilmente muchas energías sociales con frecuencia conflictivas, en un solo organismo, para que ellas puedan operar como una sola unidad"<sup>1</sup>

Y tal capacidad no se puede lograr sólo a través de la práctica, sino que demanda un buen conocimiento acerca de los principios sobre los cuales descansa la administración como ciencia, que trata justamente de dar las bases filosóficas administrativas y los métodos adecuados científicos para evitar los conflictos sociales.

## 1.1. Importancia de la administración:

La humanidad ha llegado a lograr su progreso actual a base de labor y esfuerzos cooperativos y en prosecución de tales metas ha sido imprescindible la sistematización de los trabajos para que cada quien sepa cuáles son sus obligaciones como parte de ese esfuerzo colectivo. En otra forma habría sectarismo y posiblemente mayores discordias y deseos particulares, en lugar de armonía y realizaciones conjuntas.

Es así, como la administración adquiere su verdadero significado, naturaleza e importancia al constituirse en un proceso necesario a todos los esfuerzos colectivos, bien sean ellos públicos o privados, civiles o militares, grandes o pequeños, y a pesar de que en cada caso ese proceso científico puede variar de objeto y forma, según sean las circunstancias que se presenten. Y justamente en esa adaptabilidad a las circunstancias cambiantes es donde los principios administrativos tiene su prueba científica, y su universalidad.

Se pueden hacer análisis administrativos cuantitativos y cualitativos de casos particulares, que den a conocer si la administración en referencia es efectiva, indiferente o inefectiva; pero para ello la aplicación técnica de los principios administrativos no es suficiente, sino que deben desarrollarse y utilizarse prácticamente otras técnicas y métodos de análisis, que teniendo como base doctrinal esos mismos principios, disponen también de otros medios para llegar a conclusiones válidas de posible implantación pragmática.

El estudio de la administración nos informa acerca de técnicas capaces de influir el comportamiento humano; es decir, que la administración es uno de los medios más importantes de que dispone el

---

<sup>1</sup> Brook Adams, *The Theory of Social Revolutions* (Nueva York: Memllan 1913)

hombre par poder satisfacer sus múltiples necesidades, dadas la dinámica y características de la época y las necesidades de labor conjunta que distinguen a la humanidad.

La administración se ha convertido hoy en día, en lo que con toda propiedad Charles A. Beard ha denominado "la ciencia llave de la civilización contemporánea", criterio que trata de destacar la labor conjunta de los seres humanos sin distinciones de credos o ideologías políticas, religiones, razas o regiones geográficas y con el único propósito común de servicio a la humanidad".<sup>2</sup>

### **La administración como Ciencia, Técnica y Arte:**

Diversos autores discuten sobre la categoría que tiene la Administración. Para algunos es una ciencia; otros afirman que es una técnica, y un tercer grupo la defiende como arte. Aún más, se llega al extremo de mezclar estos considerandos y asegurar que la administración es una ciencia o una técnica con algo de arte.

En opinión, de Javier Laris Casillas: "la administración tiene algo de ciencia porque sigue un razonamiento científico, con principios poco inmutables, como son los de autoridad y responsabilidad, coordinación, centralización y descentralización, normalización, división del trabajo y especialización; asimismo, **es una técnica** por cuanto que utiliza métodos uniformes de desarrollo para la solución de problemas, como es el caso de las pruebas psicotécnicas, el estudio de tiempos y movimientos, etcétera; y **es un arte** porque el director aplica sus conocimientos, experiencia, intuición y habilidad para conducir los elementos humanos y disponer de

---

<sup>2</sup> Wilburg Jiménez Castro, "Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa". Fondo de Cultura Económica, México, 1974

los materiales en forma productiva para la consecución del objetivo común".<sup>3</sup> Sin embargo, aunque a través de este concepto Laris Casillas no define ni distingue realmente la esencia de la administración como un arte. Nos dice que el don de mando, el arte de saber tomar decisiones para guiar gente, o liderazgo, es difícil de explicarse a la luz de la ciencia; por tanto, no considera la administración como una ciencia exclusivamente.

Se exponen las siguientes proposiciones con el propósito de analizar la categoría de la administración:

Primeramente es necesario definir lo que se entiende por social; "aquello que permite a la actuación del hombre, como *ens mobile* (ser dinámico y mutable)".<sup>4</sup> En segundo término se definirá lo que es ciencia; un cuerpo de conocimientos sistemáticos (se tratará más adelante de precisar las características que deben reunir estos conocimientos). En conclusión se puede afirmar que ciencia social es el conjunto de conocimientos sistemáticos pertenecientes a la actuación del hombre.

El de estudio en la ciencia administrativa es el hombre como integrante de organizaciones con objetivos definidos a satisfacer, considerando también el conjunto social en el que existen las instituciones. La afirmación precedente implica que la administración es una ciencia social y que mientras más pronto se reconozca esta situación, mejores serán las investigaciones que se realicen y los principios que se concluyan. Algunas autoridades ya los reconocen, Guzmán Valdivia afirma que la "Administración es la ciencia de la dirección social".<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Francisco Javier Laris Casillas, Administración Integral, Ediciones Oasis, México 1970

<sup>4</sup> Isaac Guzman Valdivia, Notas para una Teoría de las Ciencias Sociales, Editorial Jus, México 1958.

## **La administración es una ciencia universal:**

“Característica principal de los conocimientos que integran una ciencia es su universalidad.

El objetivo de las investigaciones en el área administrativa pretende encontrar herramientas de significación y desarrollar con su ayuda modelos y métodos generales. La ciencia de la Administración será aplicable en hospitales, sindicatos, ejércitos, universidades, empresas diversas y, desde luego en negocios.

Su aplicación universal no presupone aislamiento del ambiente; por el contrario trata de identificar con claridad los aspectos inherentes a la ciencia y los que condicionan el medio. El estudio de las organizaciones como parte de un *modus vivendi* y, lo que es más importante, el análisis de las áreas internacionales serán un estudio continuado para la investigación de la administración”.<sup>6</sup>

Agustín Reyes Ponce considera la Administración como una técnica, definiéndola como “el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia de las formas de estructurar y operar un organismo social”.<sup>7</sup>

La ciencia administrativa espera reunir todos los conocimientos de su área en una disciplina distintiva, tratando de aprovechar lo que en otras esferas ya se ha conseguido. Esto permitirá un avance en el campo de la Administración, y a la vez debido a la interdependencia, ayudará también a las ciencias conexas.

---

<sup>5</sup> Isaac Guzmán Valdivia. Notas para una Teoría de las Ciencias Sociales. Editorial Jus, México 1958.

<sup>6</sup> Jose Fernandez Arena, El proceso Administrativo, Editorial Diana.

<sup>7</sup> Agustín Reyes Ponce. Concepto de la Administración, La administración y sus Elementos, Revista Contabilidad y Administración, No. 5 Diciembre 1957.

Al igual que las otras ciencias de la conducta, la Administración es una disciplina preponderantemente de investigación, con una orientación científica que usa los siguientes métodos:

a) Estudio analítico de la experiencia; proceso comúnmente empleado en Antropología y en otras disciplinas. Su característica principal radica en la estrecha identificación que debe existir entre el investigador y el área de estudio, lo que permite precisar las generalidades de la organización sin perder de vista sus condiciones particulares.

Es necesario que tenga un mayor acceso a las empresas de toda índole, con el firme propósito de obtener de ellas la mayor cantidad de información posible, que permita aislar problemas, estudiarlos y resolverlos.

b) Estudio experimental; sistema usado con éxito por los sociólogos industriales. Esta técnica se emplea en organizaciones un funcionamiento. Consiste principalmente en alteraciones a las variables que tienen influencia en la productividad, el ambiente de trabajo o en los costos de operación.. Gracias a esto se habla de un procedimiento deductivo, de una teoría. Se trata de probar sus considerandos con el objetivo de aplicar en forma precisa las variables comprobadas.

c) Estudio comparativo; de general aceptación entre los sociólogos, su objetivo principal consiste en identificar las similitudes y diferencias existentes en diversas organizaciones localizadas en distintas culturas.

Este método es de especial interés para la Administración, pues permitirá las generalizaciones que no serán afectadas por cultura, o variables externas de menor importancia.

“Una vez que se precisen los rasgos comunes o las disparidades, el siguiente paso será el análisis. Este permitirá la universalidad de las normas, cuyo número crecerá conforme se multiplique la investigación comparativa, además hará posible estructurar el cuerpo de la ciencia. Estas generalidades serán: teorías, normas, procesos, modelos u otros factores que contengan carácter objetivo en cuanto a las actividades administrativas”.<sup>8</sup>

### **La Administración como Arte:**

“El arte de la Administración se apresta de ciencia y es parte importante del mismo facilitar condiciones, particularmente en la gestión de expertos y, en general, en las relaciones humanas, que hagan el más completo uso de todo lo que la ciencia de la administración debe ofrecer. Mas todavía, la ciencia de la administración depende completamente para su éxito del arte con que se aplican sus descubrimientos”.<sup>9</sup>

En todas partes hay personas que dirigen y personas que son dirigidas. Esto ocurre en organizaciones grandes y pequeñas y con toda suerte de fines.

Hay un factor común que aparece en las actividades de toda organización. Y este, es que los hombres se asocian estrechamente, bajo una dirección superior, para la realización de ciertos fines establecidos. Existen administradores, directores, jefes subalternos y existen personas

---

<sup>8</sup> José Fernández Arena, El proceso Administrativo, Editorial Diana.

<sup>9</sup> Hooper, F. C.: Management Survey, Pitman Publishing, Corp., 1948, p. 48

que son dirigidas. Los que son dirigidos están en relación con una situación o empleo, con un grupo de trabajadores de ocupación similar, con un inspector superior y con la organización en su conjunto.

Es obvio que ha de existir una buena administración si se pretende que los esfuerzos unidos sean razonablemente productivos y armónicos.

Es necesidad común en toda organización que estas actividades administrativas adecuadas sean analizadas, comprendidas y aplicadas.

La aplicación de estas concepciones a situaciones específicas implica ciertamente un *arte* que requiere gran habilidad, discernimiento y fortaleza moral. Indudablemente, esta habilidad tiene una influencia tan penetrante, es tan valiosa y se forma tan diestramente, que merece se la considere un *arte*.

Hay que considerar el trabajo de la administración como arte que une, en propósitos las relaciones organizadas de individuos y grupos.

Es indudable que constituye un arte del más alto rango el poder conseguir la colaboración más fructífera posible en un mundo en que el esfuerzo asociado es la expresión simbólica de los individuos que procuran realizar actividades productivas. Considerando sensatamente, este arte se convierte en una empresa social de fundamental importancia pública.

Por otra parte, su atributo importante de todo arte es acrecentar la percepción de nuevas regiones de la realidad a las que se ajuste el sentir humano con satisfacción directa, el esfuerzo administrativo puede llevar a la creación de relaciones humanas asociadas. Lo que, sin duda alguna, ejemplifica una arte.

La administración muestra, en todo caso, un fragmento finito de la creatividad humana que se esfuerza en conseguir su propia perfección en actuaciones y realizaciones mancomunadas.

Hay que considerar que todo arte requiere un medio para su expresión y que en caso de la administración este medio parece tener tres facetas. Su completa realización tiene lugar en y a través de la organización de seres humanos, y en una determinada especie de marco social y cultural que, para nosotros, en América, es una sociedad democrática.

En resumen, la administración es un arte, porque reúne un importante conjunto de talentos especialmente dotados en pro de una creación de colaboración que es transcendental para el gobierno del vivir civilizado de hoy. Esta creación abarca la acción en numerosas organizaciones, por cuyo conducto la persona humana está obteniendo muchas satisfacciones necesarias y legítimas.

Finalmente, puesto que el artista más sabio domaría tanto los principios generales como la forma de aplicarlos, es necesaria una combinación de estos dos enfoques para facilitar las bases de un dominio o maestría en el arte de la administración.

### **1.1.1. Esencia de la administración:**

La administración, provisionalmente pensado, es el conjunto de actividades necesarias de aquellos individuos (directivos) que, en una organización, están encargados de ordenar, promover y facilitar los esfuerzos asociados de un grupo de personas para realizar ciertos fines determinados.

Por consiguiente, administración es el nombre dado a una función amplia y esencial en toda sociedad que se realiza a través de la instrumentalidad de numerosas organizaciones. Es la función, dentro de una organización, que es responsable del establecimiento o fijación de

objetivos, propósitos, metas o fines, para llevar a cabo las diferentes etapas organizativas y operacionales y para asegurar un funcionamiento adecuado hacia el fin deseado.

Brook Adams sugiere perfectamente la cualidad genérica de la labor administrativa cuando dice: "la administración es la capacidad de coordinar muchas energías sociales, a menudo opuestas, en un solo organismo, con tan buena fortuna que actúen como unidad. Y además, "la administración o generalización no es solamente la facultad de que depende la estabilidad social, sino, posiblemente, la más alta facultad de la mente humana".<sup>10</sup>

Esta caracterización ayuda, quizá mejor que definiciones precisas, a sugerir la significación social de esta clase de esfuerzo y a mostrar la alta capacidad intelectual que requiere. "La capacidad administrativa descansa sobre cada resorte de la mente y el espíritu, si se quiere medir su responsabilidad con discernimiento, potencial intelectual y afinidad humana".<sup>11</sup>

A modo de recapitular lo anterior, se puede decir que, el desarrollo moderno de la administración ha permitido a los tratadistas el esbozo de diversas teorías que enmarcan al proceso administrativo, (el cual se verá más adelante).

El profesor Harold Koontz comenta esta situación en un artículo y sugiere las siguientes conclusiones: "a) Se debe plantear una teoría que abarque todo el sistema administrativo, b) La teoría formulada debe mejorar las prácticas administrativas, considerando los objetivos a satisfacer, c) deben unificarse los conceptos usados evitando confusiones semánticas, d) una teoría eficiente permitirá desenvolvimiento en

---

<sup>10</sup> Adams Brooks, *The theory of Social Revolution*. The Mcmillan Company, 1913, pp. 207-208.

<sup>11</sup> Ordway Read, *El Arte de la Administración*. Instituto de Estudios Políticos, Madrid, 1964.

investigación y enseñanza, e) como punto final, la teoría deberá reconocer que tan sólo es una parte del conocimiento universal".<sup>12</sup>

Con base en estas afirmaciones, se ofrece una teoría general que persigue la universalidad en su aplicación por tanto... "se podrá utilizar en culturas diferentes, al igual en una sociedad agraria o en una industrial, y así como en agrupaciones socialistas o inversionistas".<sup>13</sup>

---

<sup>12</sup> Harold Koontz, *Making Sense of Management Theory* Harvard Business Review, Julio y Agosto 1962.

<sup>13</sup> M. S; Wadia y J. A. Fernández Arena, *La Administración como Ciencia*, artículo publicado en la revista Contabilidad-Administración de la Facultad de Comercio y Administración, no. 30, Mexico, D.F., 1963.

**Autor José Fernández Arena:**

LA ADMINISTRACION ES UNA



CIENCIA SOCIAL



QUE PERSIGUE LA SATISFACCION  
DE OBJETIVOS INSTITUCIONALES



POR MEDIO DE UNA ESTRUCTURA  
FORMAL



Y A TRAVES DEL  
ESFUERZO HUMANO

## 1.2. objetivos:

Toda empresa privada o institución pública se establece para satisfacer las necesidades básicas de la sociedad; es decir, que la razón de su existencia, su propósito fundamental, es cumplir el "objetivo" o meta para el cual fue establecida.

En la opinión de Herbert A. Simon, "hay diferencias marcadas entre los objetivos de las instituciones. Sin embargo, se puede generalizar en cuanto a las condiciones que las organizaciones deben satisfacer para cubrir los principios políticos que se orientan al bien común.

Se establecen tres categorías de objetivos: 1) de servicio, 2) social, 3) económico.

Debe enfatizarse en este punto, que aún en empresas estatales debe existir como objetivo el concepto económico, junto con los dos mencionados<sup>14</sup>.

En la mayoría de los libros sobre economía se enfatiza con exceso el concepto económico, sólo en contadas excepciones se establece alguna aclaración, es decir, se presume una óptima utilización de recursos sin importar el valor de las variables tan importantes como los valores individuales de los trabajadores, o la aceptación del consumidor.

### **Objetivo de servicio:**

*Alcance del objetivo de servicio:* Uno de los objetivos organizacionales es el de servicio, que consiste en hacer llegar a los consumidores productos y a los usuarios servicios. Todos tenemos

---

<sup>14</sup> S. Menlikov. Investigador y miembro de la Academia de Ciencias en Rusia, I.C.A.M.E., Stanford University, enero 1963.

necesidades que requieren satisfacerse por medio de productos y servicios. Las organizaciones, al operar, dan un servicio y con ello logran la satisfacción de necesidades. Para dar un servicio óptimo al consumidor o usuario, los servicios deben ser de buena calidad, ofrecerse a precio equitativo y estar disponibles en el tiempo oportuno. Los buenos productos y servicios garantizan el auge de la organización y contribuyen al desarrollo económico y social de la comunidad.

*Demandas de los consumidores:* Los malos industriales y comerciantes no logran el objetivo institucional de dar servicio en un mercado como el nuestro, en el que cada día se está más al tanto del producto y servicio que se quiere y más ávido del mismo; este tipo de empresas tiende a fracasar. La existencia de diversas empresas en el mismo ramo crea la competencia y con ello se genera la posibilidad de mercados más perfectos. Los monopolios y los oligopolios afectan a los consumidores, pues alteran las leyes de oferta y demanda, afectando el precio, la calidad, volumen, o las condiciones de oferta. Otro factor importante en la actualidad es la facilidad de comunicación, que ya permite obtener artículos de diversos países y hace posible comparar y exigir mejores condiciones de los fabricantes nacionales.

*Demandas de los usuarios:* El sector de servicios es el de mayor crecimiento en la época actual, y en los países desarrollados concentra a un gran porcentaje de la fuerza de trabajo; comprende: la educación, la salud, el turismo, el comercio, los servicios bancarios, los servicios asistenciales de los gobiernos, los servicios de administración y seguridad del Estado y, en general todos aquellos que no son de índole agrícola o industrial. Este sector terciario en la economía (la agricultura es el primario

y el de la industria es el secundario) concentra un volumen creciente de mexicanos. Todos los usuarios buscan la mejor satisfacción de sus necesidades y cada vez más se observa una exigencia más aguda.

### **Objetivo social:**

*Alcance del objetivo social:* Otro objetivo organizacional es el social, que se enfoca a los grupos que trabajan dentro de una empresa, a las autoridades oficiales y, en general, a la comunidad. La evolución social de la humanidad hace de este objetivo un tema trascendente; ya no es posible pensar en las empresas egoístas que sólo suponían el objetivo económico y realizaban toda clase de acciones tendientes a maximizarlo. Todos los esfuerzos del organismo apuntan a la interrelación de los objetivos y en cumplimiento de uno no debe resultar en perjuicio de los otros, por lo que tampoco es válido que los colaboradores abusen en la parte que les corresponde, o los impuestos sean tan desorbitados que cancele el negocio.

*Demandas del gobierno:* Como el gobierno, en general, busca el bien común de la sociedad, la organización debe cumplir con sus obligaciones tributarias, que permiten sostener a los gobiernos locales y federales. Los gobiernos actuales contribuyen al desarrollo y demandan cumplimiento en el pago de tasas tributarias, que incluyen impuestos y cuotas al Instituto Mexicano del Seguro Social. Este último ayuda a la organización para que la familia del colaborador participe de su objetivo social.

*Demandas de los colaboradores:* La organización debe cubrir su objetivo social cumpliendo sus obligaciones con los colaboradores de la

organización. Este grupo lo forman los ejecutivos, empleados y trabajadores. Los colaboradores tienen diversas necesidades que demandan satisfacción. El salario no es la única necesidad del ser humano. La familia de los trabajadores queda incluida en el objetivo social, debido a su dependencia o relación con el colaborador.

*Demandas de la comunidad:* La comunidad donde se localiza la empresa también demanda cumplimiento del objetivo social, siendo esta actividad, primordialmente, la del respeto recíproco. Las necesidades ecológicas de la comunidad obligan a que las empresas respeten el buen uso de los terrenos que ocupan, la menor emisión de gases o desechos a la atmósfera y un control de los ruidos para mantener un ambiente agradable.

Así toda industria, comercio, oficina o institución pública debe tener un "objetivo social", que se convierte en su meta de realizaciones, en algo a conseguir, y en función de la cual, deben formularse los planes, establecer la organización y llevar a cabo las tareas.

"El "objetivo social" no es entonces el anhelo del gerente o director por lograr mayores utilidades, el del personal porque se le dé una retribución económica más alta en su trabajo, o el del político en ejercicio de funciones públicas, para alcanzar actividades que puedan canalizarse hacia apoyo electoral".<sup>15</sup>

Para alcanzar el objetivo social es indispensable que se cumpla la misma filosofía administrativa, puesto que todos los integrantes de la empresa o institución deben unir esfuerzos para lograrlo, es decir, deben coordinar sus labores.

---

<sup>15</sup> Wilburg Jiménez Castro, Introducción al Estudio de la Teoría Administrativa, Fondo de Cultura Económica, México, 1974.

Se podría definir entonces el objetivo social como la meta de realizaciones de toda empresa privada o institución pública o privada y en la cual ella tiene su propia razón de existir.

Por la misma dinámica de toda empresa e institución, la determinación de los objetivos sociales no se hace sólo al inicio, sino que son revisados y ajustados constantemente, conforme las motivaciones e incentivos, como indicadores, muestren tal necesidad.

Sobre este aspecto dice Peter Drucker que "...un negocio debe dirigirse estableciendo objetivos. Estos objetivos deben establecerse con base en lo que es correcto y deseable para la empresa. No deben basarse en el expediente de las corrientes económicas o en una adaptación a ellas".

"...Los objetivos no son un horario de ferrocarril. Se pueden comparar a la aguja de la brújula de un guía de un barco... para alcanzar los objetivos hay que dar rodeos a fin de salvar obstáculos. En realidad, la capacidad de soslayar los obstáculos en lugar de cargar contra ello de cabeza es un requisito importante para dirigir... [una empresa de manera satisfactoria]"<sup>16</sup>

Los objetivos sociales están estrechamente vinculados con la capacidad para prever el futuro, puesto que si ellos se formulan con un pronóstico errado, o sin que exista del todo, sus mismas bases estarán falseadas.

Los objetivos sociales reciben varios nombres en el sector privado según sea su orientación: clientela, mercado, innovación, productividad, etc.; pero todos esos nombres tienen la misma meta: el servicio a la sociedad sin la cual la empresa no adquirirá estabilidad, continuidad y éxito, no importan cuántos otros factores favorables coincidan en sus

---

<sup>16</sup> Peter F. Drucker, op. Cit., pp. 88 y 89.

labores. Algunas veces, sin embargo, en el campo particular se confunden los objetivos con las motivaciones o con los incentivos.

En el sector público, aparentemente, ese objetivo social sí está mejor comprendido, puesto que doctrinalmente (aunque tampoco siempre en la realidad) el fin fundamental que se tiene en un sistema democrático eficiente de gobierno es el servicio del pueblo, a través de todas sus instituciones. Es cierto que algunas veces también los intereses particulares prevalecen sobre los públicos.

La determinación del objetivo social de toda empresa o institución implica establecer: 1) los valores hacia los cuales se deben orientar las actividades, 2) los grupos de personas a los cuales se va a servir, llámeseles clientes o pueblo, 3) la calidad del servicio que debe suministrarse y 4) la participación que cada unidad administrativa y el personal van a asumir. Sólo aquellas empresas o instituciones que logran una determinación satisfactoria del objetivo social a través de esos cuatro aspectos son las que alcanzan estabilidad y permanencia.

El objetivo social de toda empresa consiste entonces en servir a la comunidad en la que se desarrolla. Esa comunidad se llama genéricamente "pueblo", en el campo de la administración y en el sector privado se denomina "clientela". (Por eso, para que una empresa pueda subsistir, debe satisfacer las aspiraciones de ese pueblo o clientela; debe cumplir a cabalidad sus necesidades, ya que ese mismo pueblo o clientela, en última instancia, es quien determinará su continuidad de servicio a la comunidad o demandará su cesación, a través de sus actuaciones positivas o negativas, según sea el caso, que se manifiestan mediante la opinión pública o de la demanda, en los diferentes campos en que se desenvuelve la empresa o institución.

## **Objetivo económico:**

*Alcance del objetivo económico:* Ya que la organización tiene que ser fuente creadora de riqueza en el ambiente en que se desenvuelve, el tercer objetivo institucional es de tipo económico. En los organismos públicos se enfatiza el objetivo de servicio social, pero el económico existe en cuanto a la preservación e incremento de la riqueza. Algunas empresas privadas consideran preferentemente el económico, pero siempre y cuando no perjudique a los otros dos.

*Demandas de la institución:* El sostenimiento de las organizaciones y su virtual crecimiento hacen necesario contar con fondos suficientes. Comúnmente se consideran las depreciaciones y amortizaciones de los activos como una de las fuentes de financiamiento. Otro factor determinante en la consolidación de cualquier organismo es la reinversión de sus utilidades o remanentes de operación.

*Demandas de los acreedores:* Quienes han complementado los activos de un organismo y hacen posible su actuación, esperan el pago puntual de los intereses, así como el cumplimiento de las condiciones pactadas para la liquidación del capital.

*Demandas de los inversionistas:* El riesgo del capital invertido, la necesidad de recibir dividendos periódicos para hacer atractiva una inversión requiere utilidades en acciones y en efectivo. Sin la formación de capitales no es posible crear empresas y buscar un mayor bienestar social.

### 1.3. La empresa y su estructura:

**CONCEPTO:** Dice al respecto Guzmán Valdivia: "La palabra empresa no siempre se emplea con la misma significación; no es un término unívoco. Lo que de ella dicen los diccionarios es algo demasiado amplio e impreciso en comparación con lo que en esas notas deseamos expresar. La acción de emprender o la cosa que se emprende, ciertamente existe en la entidad representativa de un régimen económico social, pero es preciso que se tomen en cuenta multitud de elementos que la simple iniciativa o acción de emprender ni siquiera sugiere".

Prosigue con una apreciación general sobre el problema y concluye: "La empresa, entonces, si tomamos en cuenta lo anterior, podríamos definirla en los siguientes términos: **es la unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción que responda a los requerimientos del medio humano en el que la propia empresa actúa**".<sup>17</sup>

Otro importante autor, Agustín Reyes Ponce dice, "que la empresa la integran bienes materiales, hombres y sistemas, Agrega que se puede estudiar en los siguientes aspectos: económico, jurídico, administrativo, sociológico y de conjunto".<sup>18</sup>

---

<sup>17</sup> Isaac Guzmán Valdivia, Notas para una Teoría de las Ciencias Sociales, Editorial Jus, México 1958.

<sup>18</sup> Agustín Reyes Ponce, Administración de Empresas, Limusa Wiley, México 1966.

## Concepto de José Fernández Arena:

I. UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIOS DERIVADA DE UN ANHELO  
DE SOLUCIONAR UNA NECESIDAD  
EXISTENTE

II. CONSTITUIDA SEGÚN ASPECTOS ASPECTOS PRACTICOS  
O LEGALES;

- a) AGRUPACION INFORMAL
- b) SOCIEDAD LEGAL
- c) ASOCIACION LEGAL

III. INTEGRADA POR RECURSOS

- a) HUMANOS
- b) MATERIALES
- c) TECNICOS

IV. YAPOYADA EN LA ADMINISTRACION PARA  
LOGRAR SUS OBJETIVOS

- a) SERVICIO
- b) SOCIAL
- c) ECONOMICO.<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> José Fernández Arena, *El Proceso Administrativo*, Editorial Diana.

# 1. LA EMPRESA COMO UNIDAD PRODUCTIVA O DE SERVICIOS:

La Nacional Financiera, S.A., preparó un listado de industrias mexicanas.

## 1. Industrias primarias que abastecen a otras industrias nacionales.

- Energía eléctrica
- Petróleo
- Gas
- Carbón
- Extracción de minerales metálicos
- Extracción de minerales para productos químicos
- Extracción de madera
- Ganadería
- Pesca

## 2. Industrias de producción intermedia que crean demanda para múltiples industrias nacionales a la vez que abastecen a otras muchas industrias

- Productos de petróleo
- *Productos de carbón*
- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y productos de papel
- *Materiales de construcción*
- Textiles

## 3. Servicios necesarios para el desarrollo industrial.

- Transportes
- Comunicaciones
- Depósitos de almacenes
- Obras públicas
- Bancos y otras instituciones financieras
- Otros servicios

## 4. Industrias de bienes terminados que crean demanda para numerosas industrias nacionales.

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Calzado, prendas de vestir
- Muebles y accesorios
- Madera y corcho
- Productos de caucho
- Productos minerales no metálicos
- Productos metálicos
- Maquinaria
- Aparatos y accesorios eléctricos y electrónicos
- Equipo de transporte
- Industrias manufactureras diversas

Otro listado de diferente clasificación:

1. Empresas de bienes o servicios de consumo final

*Productos*

- Productos alimenticios
- Bebidas
- Tabaco
- Prendas de vestir y calzado
- Vivienda
- Muebles y accesorios
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Combustibles y energía
- Otros artículos de consumo

*Servicios*

- Comunicación
- Transportes
- Depósito de almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

2. Empresas de bienes o servicios de consumo industrial.

*Energía*

- Eléctrica
- Petróleo y gas
- Carbón

- Agricultura

*Materias primas orgánicas*

- Ganadería
- Pesca
- Silvicultura

*Materias primas inorgánicas*

- Hierro y acero
- Minerales metálicos
- Minerales no metálicos

*Materiales en proceso de transformación y materiales terminados*

- Hierro y acero
- Productos químicos
- Papel y prod. De papel
- Materiales de construcción
- Textiles
- Productos metálicos
- Maquinaria y sus refacciones
- Aparatos y accesorios eléctricos
- Equipo de transporte
- Otros materiales

*Servicios*

- Comunicaciones
- Depósitos y almacenes
- Bancos y otras instituciones financieras
- Comercio
- Gobierno
- Otros servicios

## **Organización (como institución o empresa):**

Los administradores, empleados, contribuyentes al Fondo Unido y estudiantes –todos estamos involucrados en las organizaciones-. En cualquier momento el comportamiento de los individuos está interrelacionado; existe cierto tipo de organización. Las organizaciones afectan la vida de todas las personas. En lugar de ser un individuo, uno puede ayudar a determinar de qué manera las organizaciones pueden operar con el fin de lograr las mejores contribuciones para usted y la sociedad.

En el transcurso de la vida misma, se puede observar que nos encontramos rodeados de organizaciones de todo tipo. Existen organizaciones grandes, pequeñas, formales e informales. Grupos que son básicamente económicos, religiosos, militares, gubernamentales, educativos, sociales y políticos. Cada uno de nosotros, pertenecemos a muchos grupos que se pueden reconocer con facilidad como organizaciones –la compañía en la cual prestamos nuestros servicios, la iglesia u otra organización religiosa, un partido político y diversos grupos sociales-, así como también pertenecemos a otros que no se pueden reconocer como tales. Además existen organizaciones que afectan y con las cuales no sentimos una relación directa. Las dependencias o unidades gubernamentales tales como los departamentos de bomberos y policía de manera constante nos brindan protección. Las empresas de servicios públicos a su vez nos brindan beneficios incluso mientras que descansamos. Las organizaciones comerciales están siempre listas para proporcionar bienes y servicios cuando se necesitan. Por tanto, las organizaciones forman parte del medio en el cual trabajamos, jugamos, descansamos –

prácticamente se puede hacer todo lo que se desea-. Las organizaciones constituyen importantes influencias cotidianas bien precisas y definidas en la vida y en la forma como vivimos. La forma de vestir, alimentación, lugares donde concurrimos, actividades, valores, esperanzas y sueños son producto, en parte, de las organizaciones que ejercen influencia sobre nosotros.

Es decir, que se ha demostrado a través de la historia de la humanidad que gran parte de los individuos pueden alcanzar una mayor cantidad de sus metas o conseguirlas con mayor rapidez, de una forma más sencilla, completa o diferente a través de las organizaciones.

Desde tiempos remotos, las personas han aprendido a usar las organizaciones para satisfacer una mayor cantidad de sus necesidades cada vez más crecientes.

Una vez que las personas concibieron la idea de un esfuerzo mancomunado orientado hacia metas, la limitación principal de los logros humanos se terminó mediante la eficacia de las organizaciones. La acción organizada se convirtió en el medio principal para vencer las restricciones impuestas sobre los individuos.

#### **1.4 Proceso administrativo y su aplicación en la empresa:**

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad.

“La administración comprende varias fases, etapas o funciones, cuyo conocimiento exhaustivo es indispensable a fin de aplicar el método, los principios y las técnicas de esta disciplina, correctamente.

En su concepción más sencilla se puede definir el proceso administrativo como la administración en acción, o también como:

**El conjunto de fases o etapas sucesivas a través de las cuales se efectúa la administración, mismas que se interrelacionan y forman un proceso integral”<sup>20</sup>.**

Cuando se administra cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y la otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

George Terry establece que estas fases están constituidas por distintas etapas que dan respuesta a cinco cuestionamientos básicos de la administración.

Al definir lo que es la administración, Fayol implícitamente definió los elementos o etapas que componen la administración: Planeación, organización, mando, coordinación y control.

La investigación identifica de manera consistente como importante a cuatro funciones: Planear, dirigir, coordinar y controlar. Todas ellas observan una relación significativa con el modelo teórico del proceso administrativo.

## **PLANEACION:**

“Antes de iniciar cualquier acción administrativa, es imprescindible determinar los resultados que pretende alcanzar el grupo social, así como las condiciones futuras y los elementos necesarios para que éste

funcione eficazmente. Esto sólo se puede lograr a través de la **PLANEACIÓN**<sup>21</sup>.

Por estas razones es que la planeación precede a las demás etapas del proceso administrativo, ya que planear implica hacer la elección de las decisiones más adecuadas acerca de lo que se habrá de realizar en el futuro. La planeación establece las bases para determinar el elemento riesgo y minimizarlo. La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Munch Galindo define la planeación como:

**“La determinación de los objetivos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse a futuro”.**

La planeación es esencial para el adecuado funcionamiento de cualquier grupo social, ya que a través de ella se prevén las contingencias y cambios que puede deparar el futuro, y se establecen las medidas necesarias para afrontarlas. Por otra parte, el reconocer hacia dónde se dirige la acción, permite encaminar y aprovechar mejor los esfuerzos.

## **ORGANIZACIÓN:**

Desde siempre, el ser humano ha estado consciente de que la obtención de eficiencia sólo es posible a través del ordenamiento y

---

<sup>20</sup> Munch Galindo García Martínez, Fundamentos de Administración, Editorial Trillas.

<sup>21</sup> Munch Galindo, García Martínez, Fundamentos de Administración, obra cit.

coordinación racional de todos los recursos que forman parte del grupo social; esta actividad corresponde a la etapa del proceso administrativo denominada organización.

Una vez que se ha establecido "lo que se quiere hacer", dicho de otra manera: los objetivos a alcanzar durante la etapa de planeación, será necesario determinar "como hacerlo", qué medidas utilizar para lograr lo que se desea; esto sólo es posible a través de la organización.

La organización es a la empresa lo que la estructura a un edificio en construcción, ya que la organización establece la disposición y correlación de tareas que el grupo social debe llevar a cabo para lograr sus objetivos, proveyendo la estructura necesaria a fin de coordinar eficazmente los recursos.

Munch Galindo, define a la etapa de organización como: "El establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social."

## **DIRECCIÓN:**

Esta etapa, llamada también Ejecución, comando o liderazgo, es una función de tal trascendencia, que algunos autores consideran que la administración y la dirección son una misma cosa.

La dirección es la esencia misma de la administración, siendo una de sus características que no puede contemplarse como una etapa aislada, ya que es al dirigir donde la unidad temporal se manifiesta en pleno.

Así, Munch Galindo, define la etapa de la dirección como:

**“La ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, la comunicación y la supervisión”.**

## **CONTROL:**

La planeación y el control están relacionados a tal grado, que en muchas ocasiones el administrador difícilmente puede delimitar si está planeando o controlando; incluso, para algunos autores el control forma parte de la planeación misma.

El control es una etapa primordial en la administración, pues aunque una empresa cuente con magníficos planes, una estructura organizacional adecuada y una dirección, eficiente, el ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore e informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos y, más que histórico, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal propósito, prever y corregir errores, y no simplemente registrarlos.

Munch Galindo define a la etapa del control como:

**“La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prever desviaciones, para establecer las medidas correctivas necesarias”.**

## **II. INFLUENCIA DE LA CALIDAD EN LA ORGANIZACIÓN.**

### **2.1 ANTECEDENTES:**

#### **Origen del control total de Calidad en Norteamérica.**

El control de calidad moderno o control de calidad estadístico, comienza con la aplicación industrial en 1930, a través del Ciclo de Shewhart, el cual describe un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa, así como el procedimiento para descubrir una causa especial que haya sido detectada por una señal estadística, control que fue aplicado en Bell Laboratories en U.S.A., con resultados bastante satisfactorios.

El control de calidad dependía enteramente de la inspección, por lo cual no había planificación a futuro y por ende no se podían predecir los problemas que traería como consecuencia un despilfarro de tiempo-máquina, todo esto incrementaba el costo al fabricante y por ende el precio que debía pagar el comprador, situación que originó que la industria norteamericana fuera decayendo al perder mercado y por consiguiente aumentó considerablemente el desempleo.

Los japoneses para resolver sus problemas de calidad, se pusieron a estudiar las técnicas de control estadístico de calidad que habían empleado sobre todo compañías de U. S. A. Durante la Segunda guerra mundial; por lo que tradujeron al japonés una selecta biografía extranjera e invitando también a conferencistas extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos japoneses, acerca de control de calidad.

El primero en acceder, el Dr. Deming, les manifestó que no deberían de conformarse con fabricar un producto y tratar de venderlo, sino rediseñarlo y volver a poner el proceso bajo control, con una calidad cada vez mejorada.

El control de calidad seguía siendo movimiento de los ingenieros y obreros en las plantas, la gerencia alta y media no mostraban mayor interés, por lo que en 1954 J.M. Juran, dictó varios seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de calidad, con estos seminarios el Dr. Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón, por lo que si antes sólo se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, en esa época se convirtió en una inquietud global de toda gerencia y con ello se abrieron las puertas al establecimiento de Control de Calidad Total.

Por otro lado en 1945 crearon la Asociación Japonesa de Normas, seguida en el año de 1946 por el Comité de Normas Industriales Japonés (NIJ). En 1949 se promulga la Ley de Normalización Industrial y en 1950 se decreta la Ley de Normas Agrícolas y al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial.

Todo este conjunto de leyes y normas contribuyeron a introducir y difundir el control de calidad estadístico en las industrias japonesas. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. Cualquier empresa podía pedir que se inspeccionaran sus productos, o bien optar por no hacerlos examinar. Asimismo, una vez inspeccionadas eran libres de colocar o no la marca NIJ.

Y en diciembre de 1967, celebraron el Séptimo Simposium sobre el Control de Calidad, determinándose que las seis características siguientes, eran las que distinguían el control de calidad japonés:

1. Participación de todos los miembros de la organización.
2. Educación y capacitación en Control de Calidad.
3. Actividades de círculos de Control de Calidad.
4. Auditoría de CC (Premio de Aplicación Deming y Auditoría Presidencial).
5. Utilización de métodos estadísticos.
6. Actividad de Promoción del Control de Calidad a Escala Nacional.

## **2.2 ENFOQUE FILOSÓFICO DE LOS PRINCIPALES AUTORES:**

El Dr. Deming es el PADRE DEL CONTROL TOTAL DE CALIDAD, su filosofía administrativa la desarrolló para lograr mayor calidad a menor costo, en función de la colaboración entre el jefe y trabajador, comprometiéndose en la mejora continua, y el cual para mí, sería el más acertado, pues en este trabajo se hablará de la importancia del recurso humano dentro de las organizaciones y su mejoramiento en todos sus aspectos, ya que sin ello, no sería posible que los objetivos y metas de una empresa se realizaran.

Enfoca el control de la calidad como una mejor forma de servir a los accionistas para mantenerse en el negocio, mediante el mejoramiento permanente de la calidad del producto y del servicio, para así disminuir los costos, capturar los mercados, proporcionar empleo y aumentar dividendos.

El proceso de mejoramiento de calidad-productividad tiene que ser planeado, dirigido y controlado por el ejecutivo, o sea la responsabilidad del mejoramiento de un sistema estable es totalmente de la gerencia y la estabilidad de un sistema se caracteriza principalmente por ser predecible y esto sólo se logra mediante la eliminación una por una de las causas especiales de problemas; la mejor forma de detectar tales causas es mediante señales estadísticas, es decir, debe haber control.

Llegó a la conclusión, de que era necesario que se estableciera una filosofía básica de Administración que fuera compatible con los métodos estadísticos, por lo cual creó nuevos principios y los fue perfeccionando y ampliando durante tres decenios, estos principios él los bautizó como los catorce puntos, que a continuación se describen:

1. "Ser constante en el propósito de mejorar los productos y los servicios:

Una compañía en vez de hacer dinero, debe hacer que el negocio permanezca y proporcione empleo por medio de la innovación, la investigación, el constante mejoramiento y el mantenimiento.

2. Adoptar la nueva filosofía:

Necesitamos una nueva religión en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

3. No depender más de la inspección masiva:

La calidad no se logra mediante la inspección, sino mediante el mejoramiento del proceso, con la instrucción, los trabajadores pueden buscar y conseguir mejoramiento.

4. Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio:

Debe buscarse la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

5. *Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio:*

El mejoramiento no se logra de buenas a primeras, la gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad.

6. *Instituir la capacitación en el trabajo:*

Los trabajadores se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender, no pueden desempeñar su trabajo porque nadie les dice como hacerlo.

7. *Instituir el liderazgo:*

El trabajo de un supervisor es orientar a la gente, ayudarle a hacer mejor el trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quién requiere ayuda.

8. *Desterrar el temor:*

La pérdida económica producida por el temor es aterradora, para mejorar la calidad y la productividad es necesario que la gente se sienta segura.

9. *Derribar las barreras que haya entre Areas de Staff:*

Con frecuencia, las áreas de staff, departamentos, y secciones, están compitiendo entre sí o tiene metas que chocan entre sí y lo que es peor, las metas de un departamento pueden causarle dificultades a otro.

10. *Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral:*

Dejar que la gente establezca sus propios slogans.

11. Eliminar las cuotas numéricas:

Las cuotas sólo toman en cuenta los números, no la calidad o los métodos. Para conservar su empleo, una persona trata de cubrir una cuota a cualquier costo, sin considerar el daño que pueda ocasionarle a la compañía.

12. Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho:

La gente está ansiosa por hacer un buen trabajo y se siente angustiada cuando no puede hacerlo.

13. Establecer un vigoroso programa de educación y de reentrenamiento:

Tanto la gerencia como la fuerza laboral tendrán que ser entrenadas en el empleo de los nuevos métodos, incluyendo el trabajo en equipo y las técnicas estadísticas.

14. Tomar medidas para lograr la transformación:

Se requerirá un equipo de altos ejecutivos con un plan de acción para llevar a cabo la misión que busca la calidad.

Y sus siete enfermedades mortales son:

1. Falta de constancia de propósito:

Una compañía que carece de constancia en la búsqueda de su propósito, no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio.

2. Énfasis en las utilidades a corto plazo:

Velar por aumentar los dividendos trimestrales deja sin apoyo a la calidad y a la productividad.

3. Evaluación del desempeño:

Calificación según el mérito o análisis anual del desempeño. Los efectos de estas prácticas son devastadoras.

#### 4. La movilidad de la gerencia:

Los gerentes nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.

#### 5. Manejar la compañía basándose únicamente en cifras visibles.

#### 6. Costos médicos excesivos.

#### 7. Costos excesivos de garantía de operación”.<sup>22</sup>

Para lograr el Control Total de la Calidad es necesario que todos los integrantes de una empresa sepan primero lo que deben de hacer, para después hacer su máximo esfuerzo y que todos trabajen con una meta común.

El Dr. Joseph M. Juran proporciona un enfoque de liderazgo y sus herramientas en este aspecto son básicas para cualquier modelo de control de calidad, ya que en esencia muestra como debe darse la gestión de la calidad a través de su trilogía (planificación, control y mejora de la calidad).

Su filosofía se finca en la misión básica que tiene toda organización de “Proveer Productos y/o Servicios que Satisfagan las necesidades del Cliente, apoyando esta misión en tres procesos importantes:

#### Planificación de la Calidad:

Es la actividad de desarrollo de los procesos y productos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes.

---

<sup>22</sup> Deming Edwards W., Calidad, Productividad y Competitividad, La Salida de la Crisis, Ediciones Díaz de Santos, S.A., Madrid 1989.

### Control de la Calidad:

Es la actividad que consiste en evaluar el comportamiento real de la calidad contra los objetivos de calidad proyectados y actuar sobre las diferencias.

### Mejoras de la Calidad:

Este proceso y/o medio consiste en elevar los estándares de calidad a niveles sin precedente ("Avances").

Cada uno de estos procesos administrativos son fundamentales en la gestión para la Calidad Total. Sin embargo, las empresas difieren en su eficacia al aplicar estos procesos. En consecuencia, las empresas difieren en sus prioridades para el futuro, estableciendo qué procesos requieren atención antes que nada y qué procesos pueden dejarse en espera.

El Dr. Phillip B. Crosby se ha enfocado principalmente a asesorar a la industria Norteamericana y su filosofía se distingue por apoyar la actividad directiva y la productividad, ya que para él la norma de actuación es hacer las cosas bien a la primera vez, así como cumplir los requisitos y su estándar de cero defectos, filosofía que ha sido adoptada por varias empresas transnacionales en México.

La metodología del enfoque de Crosby consiste en una técnica de 14 etapas o acciones, la cual es esencialmente una estrategia de comunicación de los 4 fundamentos de Dirección por Calidad.

El Dr. Kaoru Ishikawa ha participado directamente en los procesos de implantación, así como en la normatividad y asesoría de las empresas en el Japón.

Para satisfacer al consumidor, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el Control de la Calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos, así como a todas las divisiones de la empresa y a

todos los empleados en general. Si se implanta en toda la empresa, el Control Total de Calidad puede contribuir al mejoramiento de la salud y en el carácter corporativo de la organización.

Masaaki Imai se ha especializado en estudios estadounidenses y ha vivido en U.S.A., su filosofía esta enfocada al mejoramiento continuo (KAIZEN)), es profundamente práctico, describe un proceso progresivo, su aportación es importante, ya que las técnicas de KAIZEN los japoneses las han implantado exitosamente en empresas maquiladoras de nuestro país.

Enfocando este mejoramiento continuo hacia el trabajo, se apoya en una Administración Funcional Transversal orientada al proceso, como su principal herramienta administrativa para desarrollar estrategias que aseguren un mejoramiento continuo que involucre a todas las personas de los diferentes niveles de la jerarquía organizacional para lograr el éxito de las metas establecidas de un programa de Control Total de Calidad, lo cual está en agudo contraste con las prácticas administrativas tradicionales y occidentales, de revisar estrictamente el desempeño de las personas sobre la base de los resultados no recompensar el esfuerzo hecho.

### **2.3. CALIDAD (Concepto):**

Hoy en día se habla de la Calidad Total, como un proceso en el cual, se tienen que hacer bien las cosas para lograr mejores productos, que exista competitividad en los mercados, que se obtengan grandes ganancias, inversiones acertadas y por lógica expansión en las áreas de influencia en el poder comercial o político.

Los sistemas administrativos actuales han utilizado tanto el concepto de "Calidad" que lo han evolucionado, hasta llegar a significar mucho más en la definición original de un diccionario.

Deming, Juran, Crosby y las normas ISO 9000 están de acuerdo en que los requerimientos son los indicadores de si se cumple o no con la calidad.

A continuación se dan a conocer algunas otras acepciones de lo que sería "la Calidad" para cada uno de los siguientes autores, tomando esta, como un control total:

Para el Dr. W. Edwards Deming, Calidad significa:

**"El mejoramiento continuo de los procesos que integran la organización".**

Para el Dr. Philip B. Crosby:

**"Cumplir con los requisitos establecidos en las normas de cada departamento, de cada actividad y de los productos de cada organización".**

Para el Dr. Joseph M. Juran:

**"Es una herramienta administrativa, para que los altos directivos establecieran objetivos de Calidad, estableciéndolos por medio de la unidad de conceptos comunes, estrategias, procesos, formación y motivación, con el objetivo primordial de conseguir y mantener el liderazgo en la calidad, es decir, adecuación al uso, comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente y la ausencia de deficiencias en el producto que evita la insatisfacción del cliente".**

Para el Dr. Kaoru Ishikawa:

“Practicar el Control de calidad, es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más útil y satisfactorio para el consumidor”.

El Dr. Masaaki Imai, define a la Calidad Total como:

**“Un mejoramiento continuo que involucra a todos los niveles de la organización”,**

El futuro de cualquier organización depende de satisfacer los requisitos de calidad del mundo exterior. Esta debe producir y entregar bienes y servicios que satisfagan las expectativas de clientes y usuarios.

El mejor lugar para comenzar a desarrollar la calidad en una compañía u organización es en la actuación y actitud de los individuos con respecto a la calidad, es por esto, por lo que se tendría que empezar, por el factor humano, que es el motor de cualquier organización o empresa.

La calidad personal repercute en una serie de mejoras de calidad – un proceso de desarrollo de calidad.

Elevados niveles de calidad personal contribuyen a niveles elevados de calidad en cada uno de los departamentos.

Los departamentos con elevados niveles de calidad crean productos y servicios de calidad superior.

La calidad en todas estas áreas conduce a una “cultura de Calidad”, que influye en toda la compañía.

Una compañía de calidad tiene satisfechos a los clientes y a las personas de su alrededor. Clientes satisfechos se traducen en mejores

resultados financieros, en una mejora de la imagen y en un futuro más brillante.

Enorgullecerse por los éxitos de la compañía crea una sensación general de bienestar y estimula el desarrollo de un entorno creativo, espíritu de equipo y un nivel de calidad personal más elevado.

En lo personal, la Calidad, Es el mejoramiento y satisfacción de todas las necesidades y actitudes, tanto a nivel organizacional como personal.

“Así mismo, el término calidad es usado en la administración de nuestros tiempos para calificar, aquí como adjetivo, no como sustantivo, a un conjunto de sistemas surgidos de los modelos administrativos para la calidad, como son:

- Los inventarios justo a tiempo,
- Los círculos de calidad,
- El control estadístico del proceso y,
- Las operaciones a prueba de errores”<sup>23</sup>

Y finalmente en el mercado internacional actual, la palabra calidad también adjetiva técnicamente los procesos que genera la implementación de los modelos administrativos para la calidad como son: La mejora continua y el proceso administrativo para la calidad.

La preocupación por la calidad ha atravesado por varias fases o etapas, históricas y acumulativas, que han desembocado en la convicción de que la calidad real sólo se logra cuando toda la empresa está decidida y claramente orientada a la calidad.

---

<sup>23</sup> Carlos Colunga Dávila.

La visión [[desde afuera]] de la empresa de la calidad se centra en la afirmación de que, en realidad la única persona que puede definir con precisión la calidad de un producto o servicio es el consumidor, usuario o cliente; sólo el sabe, con exactitud, cuáles son las características y funciones que elevan el valor de un bien o servicio.

Desde el punto de vista de los consumidores, usuarios y clientes la calidad plantea dos vertientes: (a) la calidad interna, que se corresponde con la calidad técnica integral; es decir, un producto/servicio que responde a las expectativas de los compradores desde el punto de vista del diseño y sus características funcionales; y (b) la calidad externa, que se relaciona con la forma como es [[entregado]] el producto/servicio y con la forma como responde a las expectativas del consumidor, usuario o cliente en el proceso de uso, posesión o consumo del producto o servicio.

Mientras muchas empresas se centran sólo en la calidad interna, las expectativas globales de los consumidores, usuarios y clientes plantean requerimientos, tanto en las dimensiones internas como externas de la calidad.

Las normas que determinan la calidad interna o técnica son fácilmente cuantificables y existen numerosos procedimientos para garantizarla, sin embargo, la calidad externa descansa no sólo en el diseño de eficientes, por ejemplo, servicios durante y posventa, sino que, también, depende de las personas y de su disposición y actitud para que el proceso de entrega o prestación del producto/servicio y su uso o consumo posterior respondan a las expectativas y requerimientos de los consumidores, usuarios o clientes.

## **2.4 Objetivos, normas y estándares de calidad:**

La única forma que tiene la dirección de una empresa de controlar la calidad de sus productos, sin necesidad de supervisar y controlar individualmente, una por una, a todas las personas que trabajan en la empresa y a cada una de las actividades que realizan, es estableciendo **objetivos, normas y estándares que reflejen las expectativas de calidad de la organización.**

Concepto básico:

Los objetivos, las normas y estándares de calidad son los parámetros que se establecen como puntos de referencia para evaluar:

- ❖ Los resultados finales (productos terminados).
- ❖ Los resultados parciales obtenidos en las distintas fases del proceso de producción.
- ❖ El tiempo que se invierte en la realización de las tareas que integran el proceso.
- ❖ Los insumos que intervienen en la producción (materias primas, materiales, empaquetado, energía, etcétera) y sus costos.

Los objetivos, normas y estándares tienen una triple función:

**Primero:** Establecen, basándose en las expectativas de los consumidores y clientes, las metas de calidad que debe alcanzar la empresa.

**Segundo:** Sirve para medir los niveles de calidad que se logran en la empresa.

**Tercero:** Indican a la persona cuáles son, de acuerdo con los criterios de la empresa, las características concretas que deben poseer los productos para que sean considerados de calidad.

Los objetivos guían el esfuerzo de todos los empleados hacia el logro de los niveles de calidad que pretende alcanzar la empresa. Las normas o estándares, por su parte, se refieren a aspectos más concretos del proceso operativo, es decir, se pueden establecer para cualquier aspecto y en cualquier etapa del proceso de producción. Ahora bien el establecimiento de estos parámetros de la calidad no constituye una tarea sencilla que pueda realizarse en la mesa de trabajo del empresario o directivo máximo de la organización.

Los objetivos, normas y estándares actúan como [[camisas de fuerza]] que, al actuar como medidas de control de la calidad, dicen al personal qué es lo que se pretende lograr y cuáles deben ser las características de su trabajo.

Si en la empresa no existen objetivos, normas y estándares de calidad, o los que existen se han establecido de forma equivocada, es muy difícil que en la empresa se logren altos niveles de calidad y, si se logran, será por casualidad, o porque los empleados tienen una mejor percepción de lo que es la calidad concebida desde el punto de vista de los consumidores o clientes o, finalmente, porque en la empresa existe un costoso sistema de supervisión.

#### **IMPORTANTE:**

“Si no existen objetivos, normas y estándares debidamente establecidos, ningún sistema de control de calidad funcionará, ya que la

empresa no dispondrá de parámetros o puntos de referencia con los que contrastar, aceptar o modificar sus productos; recordando que:

Todo mecanismo de control se basa en dos pasos clave:

**Primero:** establecer los parámetros de los que se pretende lograr (en este caso, objetivos, normas y estándares de calidad).

**Segundo:** medir lo realizado comparándolo con esos parámetros, con el fin de determinar su adecuación o desviación respecto a los que se pretende lograr”.<sup>24</sup>

## 2.5 Círculos de calidad:

En algunas empresas cambia su denominación; se les suele llamar Grupos de Mejora o Grupos de Progreso. De todos modos, lo importante no es el nombre que se les de, sino sus principios, propósitos, y su filosofía que han de ser congruentes con el enunciado básico de la Teoría Z.

Los círculos de Calidad son básicamente, un sistema participativo de Management mediante el cual los trabajadores se reúnen en grupos pequeños para realizar sugerencias y resolver problemas relacionados con aspectos del propio trabajo.

Emilio Martínez Grande en su obra: “Círculos de Calidad, Manual para la implantación”, ofrece varias aproximaciones complementarias a esta definición:

---

<sup>24</sup> Guías de Gestión de la Pequeña Empresa, Gestión de la Calidad Total, Editorial Díaz de Santos, S.A.

1. Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de trabajadores que realizan tareas semejantes, y se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea en cuanto a calidad o a productividad.
2. Los Círculos de Calidad son grupos de trabajadores con un líder o jefe de equipo que cuenta con el apoyo de la organización de la empresa, cuya misión es transmitir a la dirección propuestas de mejora de los métodos y sistemas de trabajo.
3. Se dice que los Círculos no constituyen ni un movimiento, ni un programa, ni un sistema, ni un método, sino esencialmente una nueva forma de la vida de trabajo, obtenida por una nueva mentalización del trabajador.
4. Los Círculos pueden ser implementados en cualquier tipo de organización, para lo cual no es imprescindible cambiar de escritura. Lo único que cambia es la filosofía del trabajo y el enfoque de las relaciones humanas en la empresa.
5. Los Círculos de calidad se reúnen para estudiar un problema de trabajo o una posible mejora del producto, pero no basta con identificar los fallos o los aspectos a mejorar. La misión del Círculo es analizar, buscar y encontrar soluciones, y proponer la más adecuada a la Dirección.
6. Los Círculos de Calidad suponen que los trabajadores no sólo aportan su esfuerzo muscular, sino también su cerebro, su talento y su inteligencia.
7. Los componentes de los Círculos estudian y analizan los problemas con métodos y técnicas científicas, hasta conseguir plantear varias alternativas de solución. Después de llegar al

consenso proponen a la Dirección de la empresa las mejores alternativas.

8. Todas las propuestas de los Círculos de Calidad presentadas a la Dirección son estudiadas cuidadosamente. Si son aceptadas serán puestas en práctica, y se reconocerá el mérito del Círculo que las ha presentado.
9. El Círculo de Calidad es el mejor sistema para aprovechar el potencial creativo e innovador que tienen todos los hombres y mujeres que componen la empresa.

### **Propósitos de los círculos de calidad y productividad:**

Los Círculos de Calidad como cristalización práctica de una nueva filosofía de empresa, la Teoría Z, tienen unos propósitos acordes con esta nueva forma de entender al trabajo y al trabajador. Estos son:

- a) Contribuir a desarrollar y perfeccionar la empresa. No se trata de rendir culto al perfeccionismo, pero sí de provocar un crecimiento sano de la empresa, poniendo a punto todas sus potencialidades de realización. Crecer en calidad, innovación, productividad, y servicio al cliente, crecer cualitativamente, en definitiva, es la única forma de asentar el futuro de la empresa sobre bases sólidas.
- b) Lograr que el lugar de trabajo sea cómodo y rico en contenido. Suele decirse que el trabajo dignifica al hombre. Los Círculos aspiran a lograr que el lugar de trabajo sea más apto para el desarrollo de la inteligencia y la creatividad del trabajador.
- c) Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo. El factor humano es el activo más importante y decisivo con que cuenta la empresa. Y es que aún no se sabe nada —o muy

poco- de las enormes posibilidades del ser humano, a la hora de alcanzar objetivos que él mismo se ha propuesto intensamente, con ilusión y empeño.

### **Principios de los Círculos de Calidad:**

Los pilares sobre los que se sustentan los Círculos de Calidad son:

- 1) El reconocimiento a todos los niveles de que nadie conoce mejor una tarea, un trabajo o un proceso que aquel que lo realiza cotidianamente.
- 2) El respeto al individuo, a su inteligencia y a su libertad.
- 3) La potenciación de las capacidades individuales a través del trabajo en grupo.
- 4) La referencia a temas relacionados con el trabajo.

De estos principios fundamentales se desprenden las siguientes condiciones para el funcionamiento de los Círculos de Calidad:

- a) La participación voluntaria. El enunciado de la Teoría Z expresaba claramente que el factor trabajo debe involucrarse libre y decididamente. Difícilmente se podrá crear un nuevo estilo de empresa si se empieza por obligar a los trabajadores a participar en los Círculos.
- b) Formación: Sin ella no es posible ningún perfeccionamiento. La formación no sólo debe enriquecer al trabajador, sino, en esencia al ser humano en su plenitud ya que el conocimiento es una de las necesidades y motivaciones básicas de todo individuo.

- c) Trabajo en grupo. El espíritu de equipo, una vez superada la fase inicial de formación, favorece una sana competencia entre los distintos Círculos, y esta se traduce en una superación constante tanto en las ideas como en las soluciones aportadas.
- d) Grupo democrático. El Círculo debe elegir al líder democráticamente. Puede coincidir con un mando de la empresa, pero sólo si los miembros lo aceptan como tal y reconocen su liderazgo moral.
- e) Respeto al compañero. Aunque es algo que está implícito en el trabajo en equipo, la ausencia de esta actitud ha sido una de las causas frecuentes del fracaso en algunos Círculos. Sin embargo, se puede y se debe discutir en un clima de respeto y confianza, sino el Círculo terminará por “estallar”.
- f) Méritos colectivos y nunca individuales. Todas las ideas y mejores que surjan como fruto del trabajo de los Círculos son patrimonio del equipo, y no de un individuo aislado, por brillante que sea.
- g) Grupo reducido. Los Círculos que mejor funcionan son aquellos que están compuestos por pocos individuos (4 ó 5). De esta forma hay trabajo para todos.
- h) Reuniones cortas y en tiempo de trabajo. Debe establecerse de antemano el horario para las reuniones. Puesto que éstas se realizan para mejorar deben ser entendidas como horas de trabajo, y no como actividades extraoficiales.
- i) Respetar el horario. Una vez que se ha fijado la duración y periodicidad de las reuniones, debe respetarse

escrupulosamente el horario. El trabajo de los Círculos debe tener prioridad absoluta.

- j) Reconocimiento. Normalmente los componentes de los Círculos en una primera fase, están tan entusiasmados con la participación, que no les importa asumir mayores cantidades de trabajo. No obstante, la experiencia demuestra que si no existe un auténtico reconocimiento, explícito y formal, por parte de la empresa, el interés decae paulatinamente, hasta desaparecer por completo. Puede recompensarse la labor de los Círculos de muchas maneras, pero las compensaciones económicas son las más motivadoras a largo plazo.
- k) Apoyo de la alta Dirección. Del mismo modo que la Dirección de la empresa debe ser la primera en adaptar la filosofía de la Teoría Z, también debe ser la primera en alentar y favorecer el desenvolvimiento de los Círculos.

Es decir, en conjunto, el propósito esencial de los Círculos, es aumentar el grado de participación y satisfacción de los trabajadores en la empresa.

Existen objetivos operativos que no se pueden pasar por alto, y los Círculos se orientan concretamente a ellos:

- 1) Calidad. Se puede considerar como el gran objetivo de los Círculos; el que les ha dado el "apellido". En un mercado cada vez más competitivo en el que los clientes tienen un mayor nivel de educación y exigencia. La calidad es una preocupación central para la mayor parte de las empresas. El objetivo de la calidad

debe ser asumido en un sentido amplio y no limitado a los procesos de fabricación y producción.

- 2) **Productividad.** Los Círculos pueden colaborar a incrementar la productividad en un sentido más amplio y en todas las áreas de la empresa. La productividad quizá sea el objetivo más importante de los Círculos. Viene a ser la resultante final de una correcta aplicación del conjunto de los recursos de la empresa, un índice fiable de que todos los recursos están bien dirigidos y administrados. Basándose en su experiencia y repetición de los trabajos, los Círculos de Calidad pueden aportar importantes mejoras tanto a la productividad de los talleres y fábricas, como del área administrativa o comercial, actuando como complemento valiosísimo del departamento de Métodos y Calidad. Unos disponen de la formación y los conocimientos analíticos especializados, los otros tienen la experiencia del día a día, y la de haber realizado miles de veces una misma operación.
- 3) **Mejora de costes.** El conocimiento de los costes reales evita el despilfarro y la mala administración de los recursos. Los Círculos de Calidad pueden colaborar decisivamente a la hora de reducir los costes de todo tipo, administrativos, comerciales, transportes, etc.
- 4) **Motivación.** Gracias a los Círculos de Calidad puede conseguirse motivar de una forma constante a los trabajadores, ofreciéndoles oportunidades de participar en los objetivos de la empresa, y de sentirse valorados por el trabajo bien hecho.
- 5) **Integración.** Los Círculos de Calidad facilitan la ruptura de los compartimentos estancos, y hacen que sus integrantes conozcan el trabajo de los demás y comprendan mejor sus necesidades y

problemas. Este es un objetivo muy importante, sobre todo en áreas distintas a las de producción, como por ejemplo en los trabajadores administrativos, ya que gracias a él es posible suprimir las tareas duplicadas y facilitar el trabajo de los demás.

- 6) Reorganización. Cuando la reorganización puede ser lenta en el tiempo, y no son necesarias las decisiones drásticas y urgentes, es una buena alternativa encomendar a los Círculos el estudio de esta reorganización, facilitando a sus componentes toda la ayuda que precisen de las personas expertas en organización, simplificación de tareas, etc.

## **2.6 Liderazgo para la calidad:**

Uno de los requisitos para que funcione un sistema de administración por calidad es que todo el personal que tiene colaboradores; "POSEA UN PROFUNDO CONOCIMIENTO DEL VALOR DE LAS PERSONAS". Es decir, que se suprima el estilo tradicional de "manejo de personal" -que ha sido considerado hasta ahora sólo como una herramienta más para la producción; y no como seres humanos.

Dicho de otra manera, algunos jefes y supervisores sienten que se han ganado el puesto por su inteligencia, por sus estudios, o por ser superiores a sus compañeros, y esto hace que vean a sus colaboradores como inferiores, al personal y a la administración actual.

Esta es la razón por la cual es necesario tomar medidas para que se dé un cambio de actitud que considere a los trabajadores como seres humanos, capaces de pensar y participar en la toma de decisiones que

afecten sus áreas de trabajo, y no seguirlos viendo solamente como herramientas para el trabajo.

Es primordial crear un ambiente de trabajo basado en la confianza y en honestidad, donde se satisfagan las necesidades tanto del personal como de la empresa.

Es claro que cuando el personal se vuelve más participativo, crece su compromiso con los resultados, y requiere de menos ayuda y menos "supervisión", en otras palabras se vuelven más autosuficientes. Con esto, se tiene más tiempo para planear mejor el trabajo y cumplir con otras tareas que tradicionalmente se han ido dejando relegadas no por ser poco importantes sino porque nunca se tiene tiempo para realizarlas, todo esto sobre la base de la capacidad de nuestra gente, que hasta ahora no se ha tomado en cuenta.

EL LIDERAZGO PARA LA CALIDAD, implica una administración orientada hacia las personas, basándose en el principio de una búsqueda continua de la excelencia.

EL Liderazgo y la calidad:

"La eficiencia de nuestro personal depende, en gran medida, de cómo los tratemos, y esto es una forma de expresar cómo lidereamos, si queremos ser líderes para la calidad debemos de considerar a nuestro personal como el elemento más valioso con que contamos para conseguir los resultados que de nosotros esperan.

Hay que recordar que: los papeles son sólo papeles y las máquinas son sólo máquinas si el personal no los maneja.

Es necesario, entonces, considerar a nuestro personal capaz de aportar ideas y sugerencia para mejorar su trabajo, son ellos los que lo conocen y es a través de ellos que hemos de lograr la verdadera

productividad de los recursos que manejan, es ahí donde están los verdaderos costos de producción optimizando:

- El rendimiento de las materias primas.
- El aprovechamiento de la maquinaria, equipos y herramientas.
- El uso de todos los insumos.
- Los procesos, etc. Etc.

Estamos en una nueva era de trabajo en la que el personal de las organizaciones, está tomando máxima importancia, ya pasó el tiempo, en que el desarrollo de las organizaciones dependía solamente de un puñado de "cerebros", y a empleados y trabajadores simplemente se les consideraba herramientas para trabajar, que cuando faltaban los contrataban, y cuando sobraban los echaban".<sup>25</sup>

La mayoría de los jefes, supervisores y ejecutivos han desarrollado un estilo de liderazgo muy personal, a través del cual dirigen al personal a su cargo. Sin embargo, es muy recomendable que tomen un curso de liderazgo efectivo, con el objeto de mejorar sus habilidades naturales en el área humanística, ya que esto les facilitará en mucho el desempeño del papel del líder o facilitador para implementar el sistema de los círculos de calidad.

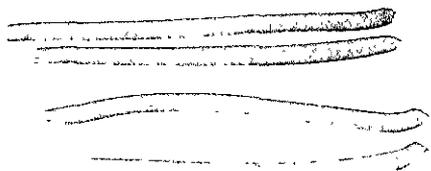
Como cada uno de nosotros es diferente a los demás, con personalidad propia, no es posible un trato masivo generalizado, sin sentirnos descontentos. Un acercamiento básico debe aplicarse en todas las áreas para integrar al grupo.

---

<sup>25</sup> Demetrio Sosa Pulido (autor del Modelo de Administración por Calidad), Calidad Total para Mandos Intermedios, Editorial Limusa, 1995.

Es habilidad de un buen líder, el detectar las cualidades de su personal, y potenciarlas. Al mismo tiempo, si se encuentra algún defecto, es necesario ayudar a corregirlo, sin herir susceptibilidades.

En el siguiente capítulo se profundizará aún más en este aspecto del liderazgo y la calidad en su gestión, con respecto al recurso humano.



### III. LIDERAZGO EN EL DESARROLLO GERENCIAL.

Históricamente, la función gerencial surgió de la necesidad de que alguien supervisara y coordinara el trabajo de otros. El trabajo del gerente consistía en contratar, motivar y dirigir el trabajo de varios individuos para que realizaran ciertas tareas. En algunos casos se requería un trabajo colectivo, pero en la gran mayoría se asignaba a los empleados una tarea en la cual no necesitaran de interactuar con los demás.

Pero la situación ha cambiado considerablemente, ya que hoy en día dentro de las organizaciones la mayoría de las personas trabajan en equipo. Es difícil encontrar que alguien trabaje completamente aislado de los demás. De hecho, el trabajo en equipo constituye un modo relativamente nuevo de enfocar el comportamiento organizacional, en comparación a los que sucedía anteriormente.

Los adelantos tecnológicos han hecho muy difícil que los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con una tarea estén centrados en una o pocas personas. Por lo general y cada vez más, estos conocimientos se encuentran repartidos entre muchos por lo que es básico para la Gestión Gerencial el conjuntar e integrar esfuerzos facilitando el trabajo en equipo.

La transición de un estilo controlador a otro facilitador implica cambios; cambios de pensamientos y de liderazgo, cambios en la forma en que los líderes se relacionan con sus seguidores y éstos con sus líderes, cambios en el tipo de comportamiento y desempeño que deben reconocerse y estimularse, y cambios en la manera en que se relacionan entre sí los integrantes de un equipo de trabajo.

No existe una fórmula sencilla para implementar estos cambios. Ya que no se trata de un interruptor que se acciona para encender o apagar un equipo. De hecho, hay que estar consciente que lo más probable, en un principio sea, que los colaboradores o seguidores se muestren sorprendidos y exhiban una actitud antagónica. Se trata precisamente de aprender a trabajar en equipo.

Pero, ¿Qué es un Gerente?

“Un gerente es una persona que desempeña un puesto en una organización formal, y que es responsable del trabajo de por lo menos otra persona, poseyendo autoridad formal sobre ésta. Las personas cuyo trabajo es responsable son sus *subordinados*. Una persona con quien trabaja, que no es ni su superior ni su subordinado, es su *colaborador*. La persona responsable por el trabajo del gerente es su *superior*. De modo que la diferencia entre ser un gerente, un subordinado, un colaborador o un superior está esencialmente basada en quién detenta el poder o quién tiene la responsabilidad y la autoridad”<sup>26</sup>.

Los gerentes que desean lograr la transición a un enfoque más facilitador deben recordar lo siguiente respecto al cambio:

- ⇒ Los cambios necesitan **tiempo**.
- ⇒ Un cambio es un **proceso**, no una decisión.
- ⇒ Un cambio requiere **experiencia y práctica** en cuanto a la nueva forma de hacer las cosas.

Es una verdad muy conocida que para gerenciar una empresa en etapa de arranque se necesita un gerente con calidades especiales.

Igualmente cierto es que un gerente puede ser excelente en una empresa que esté en sus primeras fases y puede que no sea el adecuado para una firma ya madura.

“Los gerentes deben afrontar muchos desafíos específicos de la gerencia de sus entidades empresariales cuando transcurre un largo período. Estos desafíos se relacionan con su capacidad para crear visiones nuevas e innovadoras, cuando las viejas ya han alcanzado su plenitud, con su destreza para hacer que las visiones sean aceptadas en la organización y con su éxito en cuanto a producir los ajustes culturales necesarios en los momentos adecuados”.<sup>27</sup>

“La mayor parte del trabajo gerencial es mental, pero a veces la gente que realiza estas tareas mentales puede también ejecutar algunas de carácter físico. Durante la mayor parte del tiempo los gerentes trabajan en el escritorio; ellos asisten a reuniones, leen informes, producen toda clase de cartas, memorandos y bocetos, manipulan cifras y toman decisiones.

Idealmente los gerentes son juzgados sobre la base de cómo trabajan y cuánto producen. Aunque los criterios con los cuales se evalúan los gerentes generalmente no son exactos, casi siempre se destacan implícita o explícitamente dos criterios *efectividad* y *eficiencia*”.<sup>28</sup>

La efectividad se puede definir simplemente como el logro de los objetivos. En consecuencia, los gerentes dentro de un esquema apropiado de evaluación también son juzgados con los criterios de eficiencia, es decir, si ellos alcanzaron las metas (efectividad), pero

---

<sup>26</sup> W. J. Reddin. Efectividad Gerencial. Editorial Diana. México.

<sup>27</sup> Marevan Der Erve. El Futuro de la Gerencia. Legis Fondo Editorial

<sup>28</sup> Marevan Der Erve. El Futuro de la Gerencia. Legis Fondo Editorial.

utilizaron la cantidad planeada o una mínima cantidad de recursos para lograr la efectividad.

Todos los gerentes y todos en nuestro trabajo tenemos un superior. Más aún, al margen de lo que diga el organigrama, muchos administradores (tomando como gerentes, a los administradores) tienen más de un jefe. Y la relación en sentido ascendente con el superior tiene por lo menos la misma importancia que la relación con los subordinados. Pero lo que es más importante los administradores y los profesionales de carrera siempre tiene relaciones colaterales, relaciones con personas que no son subordinados ni superiores, y que ciertamente no mantienen con ellos una relación de autoridad y responsabilidad. Sin embargo, estas relaciones son fundamentales tanto por lo que hace a la capacidad del propio gerente para ejecutar su trabajo como en relación con la efectividad de su labor.

El cargo de un gerente puede definirse de varios modos.

1. Se tiene en primer lugar la función específica, el cargo mismo. Debe ser siempre un cargo permanente y continuo, un cargo que a la luz de los mejores datos disponibles en el momento dado parece necesario durante un período bastante prolongado.
2. Pero la definición funcional del cargo, precisamente lo que se expresa en la típica descripción de cargos, no define el aporte específico que se espera de determinado administrador o gerente. Cada administrador debe formularse –por lo menos una vez al año, y siempre que asume una nueva función– la siguiente pregunta “¿Cuál es el aporte específico que mi unidad y yo podemos realizar, la

contribución que si es realmente eficaz implicará una diferencia fundamental en el desempeño y los resultados de la empresa?”.<sup>29</sup>

3. Un cargo gerencial se define mediante relaciones –en sentido descendente, ascendente y lateral.
4. Se define finalmente mediante la información necesaria para el cargo, y por el lugar del gerente en el flujo de la información. Todos los administradores o gerentes deben preguntarse: ¿Qué información necesito, para desempeñar mi cargo, y dónde puedo conseguirla?. Debe tener la certeza de que quien deba aportar esa información comprende las necesidades del gerente- no sólo por referencia a lo que necesita sino también al modo en que se lo necesita. Los gerentes necesitan meditar la pregunta ¿Y quién depende de la información que yo aporto y en qué forma –ascendente, descendente y lateral?

“Estas cuatro definiciones que “triangulan” el cargo del gerente corresponden a su propia responsabilidad. Cabe presumir que él redactará la descripción de su propio cargo, que elaborará su propia propuesta acerca de los resultados y los aportes cuya responsabilidad él y su unidad asumen, que determinará y elaborará sus relaciones, y finalmente que definirá sus necesidades de información y su aporte a la información”.<sup>30</sup>

El administrador afronta responsabilidades en sentido descendente, en relación con sus subordinados. Ante todo necesita comprobar que ellos conocen y comprenden lo que se les exige. Tiene que ayudarles a determinar sus propios objetivos, luego, necesita ayudarles a que los

---

<sup>29</sup> Peter F. Drucker, *The Effective Executive*, Librería “el Ateneo” Editorial.

<sup>30</sup> Peter F. Drucker, *La Gerencia*, (Tareas, Responsabilidades y Prácticas), El Ateneo, Editorial.

realicen. Suya es la responsabilidad de que consigan las herramientas, el personal y la información que requieren. También debe colaborar con asesoramiento y consejo, y si es necesario enseñarles a desempeñarse mejor.

Los objetivos de una unidad gerencial deben consistir siempre en el desempeño que ella tiene que aportar al éxito de la empresa. Los objetivos deben centrarse siempre y exclusivamente en la realización superior.

### *Gerencia Media y Desarrollo Gerencial:*

#### *a) Gerencia Media.*

Cuando se habla de Gerencia media se dice que: no pueden adoptar algunas de las decisiones básicas –qué es la empresa y qué debería ser; cuáles son los objetivos; cuáles son y deberían ser las prioridades; dónde deben asignarse los recursos principales e individuos. Pero incluso en relación con estas decisiones aportan el conocimiento esencial, sin el cual no puede adoptarse la decisión básica –o por lo menos no puede hacerse efectivamente. Y las decisiones fundamentales no pueden llegar a ser efectivas si estos nuevos administradores o **gerentes intermedios** no las incorporan a su propio conocimiento y a su trabajo, sobre la base de su responsabilidad y de su propia autoridad.

Tradicionalmente los cargos de la gerencia intermedia se han diseñado más o menos estrechamente. La principal inquietud ha tenido que ver con los límites de la autoridad de un administrador de jerarquía media.

## *Desarrollo Gerencial.*

El desarrollo gerencial, se ocupa de problemas como la estructura de edades del grupo administrativo o gerencial, o las habilidades que los gerentes necesitan adquirir hoy con el fin de poder desempeñarse en el futuro. También concentra la atención en la estructura de organización y en el diseño de cargos gerenciales que satisfagan las necesidades, las expectativas y las aspiraciones del "profesional" del futuro, es decir, el joven gerente o el joven profesional de carrera del mañana. Por lo tanto, las organizaciones necesitan diseñar un "producto" profesional que atraiga y satisfaga al individuo que mañana deberá realizar una carrera.

Que el desarrollo administrativo exija un elenco especial depende de la magnitud y la complejidad de la empresa. En todo caso necesita poder y prestigio, pues su meta es modificar el planeamiento básico de la empresa, la estructura de su organización, y el diseño de cargos gerenciales.

El punto de partida de cualquier esfuerzo de desarrollo del gerente es un juicio acerca del desempeño centrado en lo que un individuo hace bien, lo que puede hacer bien, y las limitaciones de su capacidad de rendimiento que necesita superar para sacar el mayor partido de sus propias cualidades. Pero esta apreciación debe ser siempre un esfuerzo en conjunto. Pero además exige una labor activa del liderazgo a cargo del superior.

### 3.1 CONCEPTO DE LIDERAZGO:

El liderazgo es necesario en todos los tipos de organización humana, principalmente en las empresas y en cada uno de los departamentos. Es igualmente esencial en todas las demás funciones de la administración: El administrador necesita conocer la motivación humana y saber conducir las personas, esto es, ser líder.

“Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana a la consecución de uno o diversos objetivos específicos”<sup>31</sup>. El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.

“El liderazgo debe ser considerado en función de las relaciones que existen entre las personas en una determinada estructura social, y no por el examen de una serie de características individuales”<sup>32</sup>.

Hay una distinción entre el concepto de liderazgo como una cualidad personal (combinación especial de características personales que hacen de un individuo un líder) de liderazgo como función (como consecuencia de una distribución de la autoridad para tomar decisiones dentro de una empresa):

“El grado en que el individuo demuestra cualidades de liderazgo depende no solamente de sus propias características, sino también de las características de la situación en la cual se encuentra”<sup>33</sup>. El comportamiento de liderazgo (que involucra funciones como planear, dar

---

<sup>31</sup> R. Fannenbaum, I. Weschler y F. Massarik, *Lideranca e Organica*, Sao Paulo, Ed. Atlas, 1970.

<sup>32</sup> Cecil A. Gibb, “Leadership”, *Handbook of Social Psychology*, G. Lindzey (coord.), Reading, Mass, Addison-Wesley Publishing Co., 1954, vol. II.

<sup>33</sup> Alex Bavelas, “Lideranca; O Homem e a Fucao”, in *O Comportamento Humano na Empresa – Uma Antologia*, Yolanda Ferrera Baicao e Laerte Leite Cordeiro (coords.), Rio de Janeiro, Fundacao Getulio Vargas, Servico de Publicacoes, 1967, p. 123

información, evaluar, arbitrar, controlar recompensar, estimular, penalizar, etc.) debe ayudar al grupo a alcanzar sus objetivos en otras palabras, a satisfacer sus necesidades. Así, el individuo que pueda dar mayor asistencia y orientación al grupo (escoger o ayudar al grupo a seleccionar las mejores soluciones para sus problemas) para que alcance un estado satisfactorio, tiene mayores posibilidades de ser considerado su líder.

El líder surge como un medio para la consecución de los objetivos deseados por un grupo. El grupo puede seleccionar, elegir, aceptar espontáneamente un individuo como líder, porque éste posee y controla los medios (como habilidad personal, conocimiento, dinero, relaciones, propiedades, etc.) que el grupo desea utilizar para alcanzar sus objetivos, o sea, para obtener un aumento de satisfacción de sus necesidades.

Hersey y Blanchard resumen que “El liderazgo es el proceso de ejercer influencia sobre un individuo o un grupo de individuos en los esfuerzos para la realización de los objetivos en determinada situación. De ese concepto, se concluye que el proceso de liderazgo es una función de líder y de seguidor”.

En ocasiones los términos de “líder” y “administrador” se tratan como si tuvieran el mismo significado. Sin embargo, no es así. El liderazgo representa una función muy importante del administrador, pero no lo es todo.

Los administradores a menudo comparten también su función de liderazgo con otros miembros de los grupos de trabajo. Un líder de un grupo informal podrá ejercer igual o inclusive más influencia sobre un grupo de empleados que el propio gerente.

## IDENTIFICACION DE LIDERES EFICACES:

Davis, "ha identificado cuatro características que los líderes tienden a tener. No todos los líderes las poseen; en cambio algunos otros miembros de la sociedad en general sí llegan a tenerlos. También es más factible que se encuentren entre los administradores de niveles intermedios y superiores, y no dentro de quienes ocupan puestos de supervisión de niveles inferiores. Considerando tales limitaciones, estas cuatro características son:

1. *Inteligencia*. Los líderes tienden tener una mayor inteligencia que sus seguidores.
2. *Madurez social y diversidad de intereses*. Los líderes tienen la tendencia a ser emocionalmente maduros y a poseer una amplia gama de intereses.
3. *Motivación interna y deseos de logros*. Los líderes desean alcanzar o lograr objetivos; cuando alcanzan una meta, van en búsqueda de otra. No habrán de depender primordialmente de las fuerzas externas para su motivación.
4. *Actitudes respecto a relaciones humanas*. Los líderes tienen la habilidad de trabajar de manera eficaz con otros individuos. Respetan a las personas y comprenden que para realizar tareas deben ser considerados de los demás".<sup>34</sup>

El liderazgo, por tanto, se estudia más en términos de actividades y comportamientos que en cuanto a características personales. Algunas de las actividades más comunes de los líderes son:

**Arbitraje:**

Un buen líder podrá resolver el desacuerdo mediante arbitraje, o sea, decidiendo respecto al curso de acción que se deba tomar. Con frecuencia puede ser más importante que uno tome una decisión, la cual es necesaria para resolver el conflicto y hacer que la organización siga su marcha.

**Sugerir:**

Las sugerencias son ofrecidas por un líder inteligente. El sugerir permite que el subordinado retenga la dignidad y el sentido de participación más que si se da una orden.

**Señalamiento de objetivos:**

Un administrador con frecuencia proporciona en persona los objetivos de la organización. Al hacerlo, el administrador define los objetivos que permiten que los miembros trabajen unidos. El administrador deberá siempre comprobar que la organización debe tener objetivos apropiados.

**Catalizar:**

Dentro de las organizaciones a veces se requiere alguna fuerza para iniciar o acelerar el movimiento. Un líder podrá proporcionar esta fuerza. Cuando así lo hace, el líder está actuando como catalizador, conduciendo a los subordinados a que actúen.

---

<sup>14</sup> Keith Davis, *Human Behavior at Work*, 4ª Ed., McGraw-Hill, Nueva York, 1972, págs. 102-104.

### ***Proveer seguridad:***

Dentro de las organizaciones la seguridad personal con frecuencia es un factor significativo. Un líder podrá proporcionar gran cantidad de seguridad manteniendo una actitud positiva; optimista a pesar de las adversidades.

Después de un tiempo toda la organización, para bien o para mal, tenderá a descansar en las actitudes de los líderes.

### ***Representación:***

Un líder por lo general es el representante de la organización. El líder habla por la organización señalando la posición de ésta respecto a cuestiones que le interesan; además, el líder sirve como un símbolo de la organización. Los extraños conciben a la organización en conjunto en términos de la impresión que tengan del líder.

### ***Inspiración:***

Muchas personas trabajan de una forma más productiva en las organizaciones cuando sus líderes hacen de su conocimiento que el trabajo que realizan vale la pena y es importante. De esa forma, es más probable que un miembro haya de trabajar en busca de las metas organizacionales. Cuando se siente inspirado, un miembro habrá de aceptar de una forma entusiasta los objetivos organizacionales y trabajará con miras de alcanzar tales objetivos.

### ***Alabanza:***

Todo mundo goza recibiendo alabanzas por el trabajo que realiza. Los empleados necesitan sentirse que son importantes, que su trabajo está bien valorado y que su administrador toma muy en cuenta cuáles

son sus mayores deseos. Los administradores podrán satisfacer estas necesidades tan sólo brindando las alabanzas sinceras.

### 3. 2. ESTILOS DE LIDERAZGO:

“Otra forma de analizar el comportamiento de liderazgo es en términos de habilidades que líder podrá mostrar. Dentro de estas habilidades se incluyen el técnico, el humano y el conceptual. La proporción de cada una de estas habilidades que ejercita un líder, habrá de variar conforme a los diferentes niveles organizacionales”.<sup>35</sup>

Las *habilidades técnicas* son más importantes en los niveles administrativos bajos en donde se producen los productos o servicios de la organización. A medida que un administrador se mueve dentro de la jerarquía organizacional empieza a requerir mayores cantidades de habilidad. Es entonces, que el administrador personalmente habrá de depender cada vez más de las habilidades técnicas de los subordinados.

Las *habilidades humanas* son importantes a través de todos los niveles administrativos. Conciernen las relaciones interpersonales entre el administrador y las personas con las cuales el administrador se pone en contacto. También conciernen a la aplicación de una motivación externa a miembros del grupo y a obtener la cooperación tanto de los compañeros como de los superiores.

Las *habilidades conceptuales* involucran la habilidad de visualizar la organización en nivel macro o en términos estratégicos.

A medida que los administradores se mueven hacia puestos más elevados dentro de la jerarquía organizacional, será necesario que

desarrollen y utilicen en mayor grado esta habilidad. Con frecuencia, quienes son efectivos a niveles de supervisión encuentran demasiado difícil, a veces imposible, llevar a cabo esta transición. Sin embargo, el entrenamiento y el desarrollo a menudo hacen que tal transición sea un éxito.

La forma típica en la que un líder se comporta respecto a los miembros del grupo, se puede clasificar como “estilo de liderazgo”.

Los administradores con frecuencia utilizan más de uno de los estilos de administración dependiendo del problema involucrado y las circunstancias que lo rodean. Esto tiende a clasificar el estilo de liderazgo del administrador en una de las tres categorías:

### **Liderazgo autocrático:**

El enfoque conocido como “liderazgo autocrático” da como resultado que toda la autoridad se centre en el administrador. El administrador hace obligatorias sus decisiones mediante el empleo de recompensas y el temor al castigo. La comunicación tiende a ser primordialmente en un sentido, del administrador a sus seguidores.

Una ventaja de este estilo, es la velocidad con la cual se toman las decisiones. Un líder no tendrá que obtener la aprobación de los miembros de los grupos antes de tomar las decisiones. Una posible desventaja podrá ser el efecto dañino del liderazgo autocrático sobre la moral del grupo. Los miembros podrán no estar de acuerdo con la forma como se toman las decisiones y por tanto brindar el menor apoyo posible.

---

<sup>1</sup>Herbert G. Hicks, C. Ray Gullett, Administración, CIA., Editorial Continental, México.

## **Liderazgo Democrático o Participativo:**

En contraste con el estilo autocrático, el liderazgo democrático o participativo toma en consideración los deseos y sugerencias de los miembros así como los del líder. Se refiere a un enfoque de relaciones humanas en donde todos los miembros del grupo se consideran como colaboradores importantes respecto a la decisión final. Se busca la participación para fomentar el compromiso de los miembros respecto a la decisión y mejoramiento de la calidad misma.

Las ventajas de un liderazgo participativo incluyen una moral más elevada de miembros y apoyo de la decisión final, así como mejores decisiones gracias a compartir información e ideas entre los miembros del grupo. Las desventajas potenciales comprenden decisiones más lentas, una responsabilidad más diluida respecto a decisiones y posibles convenios encaminados a agradar a todos, pero que no constituyen la mejor decisión.

## **Liderazgo Laissez-faire:**

Aún más alejado del liderazgo autocrático se encuentra el de estilo laissez-faire (liberalmente significa "permitir(les) hacer"). Aquí el líder intenta ejercer muy poco control o influencia sobre los miembros del grupo. A un miembro se le señala una meta y casi se le deja solo para que la alcance. El líder funciona básicamente como miembro de grupo, proporcionando, tanto asesoramiento como dirección, según se le solicita.

Una ventaja de este estilo de liderazgo es la oportunidad que se les ofrece a los miembros del grupo para su desarrollo individual. A

todas las personas se les brinda la oportunidad de expresión y de acción en una forma relativamente independiente. Una desventaja que podría surgir es la falta de cohesión de grupo y unión hacia los objetivos organizacionales. Sin tener líder, el grupo podrá tener poca dirección y falta de control. El resultado será tal vez ineficiencia y, peor, aún el caos.

### 3. 3. TEORIAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL:

Son las teorías que buscan explicar el liderazgo dentro de un contexto mucho más amplio que las teorías de los estilos de liderazgo. Las teorías sobre los estilos de liderazgo dejan de considerar variables situacionales importantes que no pueden ser despreciadas. Las teorías situacionales parten del principio de que no existe un único estilo o característica de liderazgo válida para toda y cualquier situación. Las teorías situacionales son más atractivas para el gerente, toda vez que aumentan sus opciones y sus posibilidades de cambiar la situación para adecuarla a un modelo de liderazgo o entonces cambiar el modelo de liderazgo para adecuarlo a la situación. El verdadero líder es aquél que es capaz de ajustarse a un grupo particular de personas bajo condiciones extremadamente variadas. Bajo este punto de vista, los ingredientes fundamentales en la teoría *contingencial de liderazgo* son tres: *El líder, el grupo y la situación*. La variable situación asume la mayor importancia en la determinación de quién será el líder y lo que deberá desempeñar.

“Uno de los estudios más conocidos sobre el liderazgo de contingencia o situacional, fue desarrollado por Tannebaum y

2023 FEB 13 NO 21:30  
BIBLIOTECA

Schmidt<sup>36</sup>. Estos autores identificaron que existían diferentes grados de liderazgo; en un extremo de los cuales se encontraba el enfoque totalmente autocrático o “centrado en el jefe”. En el otro extremo de la escala se enfatizaba la libertad del empleado de tomar decisiones, sujeto a limitaciones muy amplias. Entre estos dos extremos existían muchas posibles combinaciones de influencia compartida entre el líder y el seguidor.

Para efectos de seleccionar el estilo de liderazgo más efectivo para una situación dada. Tannenbaum y Schmidt sostienen que tres variables deben ser analizadas. Se refieren a las fuerzas dentro del líder, fuerzas en los seguidores y fuerzas de la situación dada. Este enfoque del liderazgo enfatiza flexibilidad y sensibilidad de la situación dentro de la cual se encuentran el líder y el grupo.

### **Fuerzas del líder:**

“El comportamiento de un líder se ve influido por motivaciones internas, tal como sucede, con los demás miembros del grupo”.<sup>37</sup> “Además, el entrenamiento y la experiencia del líder brindarán perspectivas respecto a la forma más apropiada de conducir a los demás. Incluidas dentro de las fuerzas del líder que influyen en la selección del estilo liderazgo, se incluyen:

1. Sistema de valor.
2. Confianza en los subordinados.
3. Inclinationes hacia el liderazgo.

---

<sup>36</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review, marzo-abril de 1958, pags. 95-101.

<sup>37</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review, Marzo-Abril de 1958, Pag. 99.

#### 4. Sentimiento de seguridad en una situación incierta".<sup>38</sup>

#### **Fuerza dentro de los subordinados:**

Cada persona tiene una combinación muy particular de deseos y necesidades que ayudan a determinar el comportamiento en un momento determinado. El entrenamiento, las experiencias y las expectativas influyen la integración y expresión de estas necesidades. Se considera muy útil que un líder comprenda las fuerzas que actúan dentro de los miembros del grupo. Tal comprensión podrá ayudar a que él estructure su propio comportamiento para así aprovechar el más apropiado de los miembros del grupo.

Diversas fuerzas que afectaban a los miembros de grupos fueron identificadas por Tannenbaum y Schmidt. Por lo general sugerían que si prevalecían las siguientes condiciones, habrían de indicar una mayor necesidad de liderazgo participativo:

1. Los subordinados tienen una necesidad relativamente elevada de independencia.
2. Los subordinados están prestos a asumir responsabilidades respecto a la toma de decisiones.
3. Poseen relativamente alta tolerancia a la ambigüedad.
4. Muestran interés en el problema y sienten que es importante.
5. Comprenden cuáles son las metas de la organización y se identifican con ellas.
6. Poseen los suficientes conocimientos y experiencia para tratar con el problema.

---

<sup>38</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Marzo-Abril de 1958, Pag. 99

7. Han aprendido a esperar para participar en el proceso de toma de decisiones.

Entre menos prevalezcan estas condiciones, mayor será la probabilidad de que el líder se mueva en torno a estilos de liderazgo más autocráticos.

### **Fuerzas dentro de la situación:**

“Además de las características del líder y de los demás miembros del grupo, las fuerzas dentro de la situación dada también podrán influir en el estilo de liderazgo”.<sup>39</sup> Estas fuerzas o presiones ambientales incluyen el tipo de organización, la eficiencia del grupo de trabajo, el tipo de problema y la presión del tiempo respecto a la decisión. Las organizaciones difieren en cuanto a que pueden ser empresas industriales, empresas comerciales y de servicios. Las diferencias estructurales de estas organizaciones, así como las personas que las integran, podrán tener un fuerte impacto sobre el estilo de liderazgo que se escoja.

El grado de eficiencia de los grupos también afecta la cantidad de responsabilidad respecto a toma de decisiones que un administrador pueda aceptar que el grupo de trabajo asuma.

Los diferentes tipos de problemas y la presión de tiempo respecto a decisiones, constituyen variables adicionales que deben considerarse. El grado de complejidad de un problema y el conocimiento y experiencia

---

<sup>39</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, “How to Choose a Leadership Pattern”, Harvard Business Review, Marzo-Abril de 1958, Pag. 100.

que posea el grupo respecto a tales problemas, deberán ser tomados en cuenta.

En los casos en que exista una necesidad inmediata de tomar una decisión rápida, será necesario descartar la participación de grupo.

En la actualidad, los administradores deberán comprender que compartir poder, y grado en que se influye en los demás, no habrá de depender sólo de lo que ellos deseen ceder o retener. En ocasiones, los miembros de grupos esperan tener una participación, en decidir hasta dónde podrán participar en las decisiones que les atañe. Además, los administradores deberán tomar muy en consideración a los grupos organizados de poder, como sindicatos o gobiernos en cuanto a cómo influyen en la relación en la elección del estilo de liderazgo. Algunos administradores podrán preferir un enfoque más autocrático respecto al liderazgo, pero estos grupos tal vez provocarán una modificación real. Mediante una cuidadosa evaluación de las fuerzas externas así como las internas, es muy probable que un líder habrá de elegir el estilo de liderazgo que sea más apropiado para una situación en particular.

### **Teoría del ciclo de la vida:**

La teoría del ciclo de la vida atribuye considerable énfasis en la flexibilidad del estilo de liderazgo. La teoría del ciclo de la vida enfatiza la importancia de la habilidad del líder para diagnosticar de una forma precisa una situación y así seleccionar un estilo apropiado de liderazgo.

La teoría del ciclo de la vida sugiere que existen dos factores determinantes del estilo de liderazgo: orientación de tareas y orientación respecto a relaciones. Pero estos dos aspectos no se

contemplan como extremos opuestos de grados de liderazgo. Por el contrario, podrán existir en cuatro combinaciones:

1. Alto nivel de tarea-baja relación.
2. Alto nivel de tarea-alta relación.
3. Bajo nivel de tarea-alta relación.
4. Bajo nivel de tarea-baja relación.

Un estilo de liderazgo que enfatiza alta tarea-baja relación es aquel que utiliza una estrecha supervisión y le presta poca importancia a relaciones de apoyo y amistosas. Una relación de alto nivel de tarea y elevada relación retiene el estilo de liderazgo basado en estrecha supervisión. También incluye refuerzos frecuentes de parte del líder respecto al trabajo que realiza de manera adecuada. Conforme el enfoque de bajo nivel de tarea y elevada relación, se mantienen estrechas relaciones interpersonales, pero existe una elevada delegación de autoridad respecto a la tarea. Un estilo basado en un bajo nivel de tarea y bajo nivel de relaciones, involucra tanto la delegación de tareas como interacciones poco frecuentes entre el líder y las personas quienes dependen del líder.

“Utilizando este modelo se podría concluir que una persona o grupo que tuviere bajo nivel de madurez, habría de ser supervisado de una manera más efectiva con un estilo de liderazgo de elevado nivel de trabajo y bajo nivel de relaciones, en tanto que las personas con elevado nivel de madurez responderían mejor con un estilo de liderazgo que involucre bajo nivel de tarea y bajo nivel de relaciones. El grado de

madurez también habrá de variar para una misma persona o grupo dependiendo de la tarea específica de que se trate".<sup>40</sup>

El estilo de liderazgo podrá cambiar entre los cuatro, antes mencionados, dependiendo de la madurez de la persona o del grupo respecto a la tarea que se deba realizar.

### **Teoría de trayectoria de metas:**

"Un líder efectivo es aquel que relaciona las recompensas personales deseadas o resultados respecto a las metas organizacionales, y quien logra incrementar las probabilidades de que los empleados puedan alcanzar estas metas".<sup>41</sup> El líder podrá intentar aumentar las percepciones de los empleados respecto a la conveniencia de otras recompensas que podrían derivarse de alcanzar las metas.

Se identifican cuatro tipos de liderazgo que puedan ser utilizados dependiendo de las circunstancias: el de dirección (o autoritario), el de soporte (o considerado), el participativo y el orientado hacia logros. Se dice que el éxito de estos estilos de liderazgo está en función de dos conjuntos variables de contingencia. Estos son: 1) las características personales de los subordinados y 2) el entorno dentro del cual los subordinados desarrollan su trabajo.

"Una importante característica personal está representada por el grado en que una persona considera que él o ella mantiene un control significativo sobre el entorno".<sup>42</sup> Las personas quienes consideran que

---

<sup>40</sup> Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, "How to Choose a Leadership Pattern", Harvard Business Review, Marzo-Abril de 1958, Pág. 161.

<sup>41</sup> Robert J. House y Terrence R. Mitchell, "Patch Goal Theory of Leadership", en Richard M. Steers y Lyman W. Porter, Motivation and Work Behaviour, McGraw-Hill, Nueva York, 1975, Págs. 383-395.

<sup>42</sup> Terence R. Mitchell, "Expectancy Model of Job Satisfaction, Occupational Preference and Efforts A, Theoretical, Methodological and Empirical Appraisal", citado en House y Mitchell, *ibid.* Pág. 387.

su comportamiento básicamente es lo que determina aquellos que les haya de suceder se denominan internos.

Los "internos", parecen estar más satisfechos con el estilo participativo de liderazgo que sus contrarios, a quienes les denomina externos. Este grupo de "externos" piensa que lo que les sucede a ellos se deriva de la suerte o de otras fuerzas que se encuentran fuera de su control. Suelen estar más conformes con un líder autoritario.

Una segunda característica personal que influye en la eficacia del liderazgo es la apreciación del subordinado respecto a su capacidad personal para realizar ciertas tareas. Entre más seguros estén los trabajadores al realizar sus labores, será más probable que no deseen la intervención del líder para su orientación y dirección.

"Los factores ambientales constituyen el segundo conjunto de variables que afectan el éxito del liderazgo.

Pero tal estilo de liderazgo será apropiado tan sólo en situaciones en las que la tarea sea ambigua y no repetitiva. El grado en que tales tareas son frustrantes y exigen demasiado esfuerzo, lo constituyen otros factores ambientales que afectan en la selección del enfoque de liderazgo más apropiado. Los administradores, quienes están supervisando empleados que realizan tareas no placenteras, habrán de alcanzar un mayor éxito si adoptan un estilo de liderazgo de apoyo".<sup>43</sup> Tal vez las consideraciones y preocupaciones del supervisor por los empleados podrán recompensar los aspectos negativos del trabajo.

---

<sup>43</sup> Robert J. House y Gary Dessler, "The Path Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc an A. Priori Test", en J. G. Hunt (Ed.), *Contingency Approaches to Leadership*, Southern Illinois University Press, Carbondale Ill, 1974

### **3. 4 EL LIDERAZGO GERENCIAL:**

El liderazgo está ligado a las características de las personas y a su gestión, más que a la situación organizacional y jurídica que correspondería a la posición general que se ocupa dentro de la estructura de una institución.

Dentro de este campo tan amplio, se hablará del Liderazgo Gerencial, en donde se desprende una premisa básica: Liderazgo y Gerencia son entre sí complementarios; sin embargo, resulta claro que un gerente puede ser líder, pero no necesariamente todo líder es gerente.

Por ello es importante reflexionar ¿qué se entiende por liderazgo?. “Liderazgo es un proceso social en el que una persona (líder) ejerce una influencia interpersonal sobre el comportamiento de otros (seguidores) para alcanzar un objetivo específico en una situación determinada”.

Así podemos mencionar que:

#### **□ LOS LIDERES SE ENFOCAN EN LOS RESULTADOS**

Los líderes se ocupan más por hacer que las cosas ocurran en lugar de hacer las cosas. Los guían los resultados que desean alcanzar más que lo que deben hacer.

#### **□ LOS LÍDERES PONEN ORDEN EN EL CAOS**

Los líderes son capaces de tratar con y a menudo sacar provecho de la ambigüedad. Simplifican y moderan el caos que se encuentra entre la estabilidad y la inestabilidad.

## □ LOS LÍDERES SE ENFOCAN EN FORMA OPTIMISTA EN EL FUTURO

Los líderes consideran que las cosas pueden ser mejores. Crean nuevas direcciones en lugar de mantener el status quo. Dan forma a la cultura al orientarse hacia los objetivos en lugar de hacia las actividades.

## □ LOS LÍDERES TOMAN RIESGOS CALCULADOS

Los líderes toman y ejecutan decisiones bajo presión con base en hechos, información, intuición y mucha visión.

## □ LOS LÍDERES NUTREN LA EXCELENCIA

Los líderes consideran a sus colaboradores como el recurso más importante. Se nutren a sí mismos y a los demás del compromiso, buscando la excelencia en el cumplimiento de la responsabilidad asumida. No exigen a sus colaboradores más de lo que se exigen a sí mismos.

## □ LOS LÍDERES SON FUENTE DE PODER

Los líderes buscan “facultar” y “delegar”. Queda claro, que ambas acciones asignan obligaciones, pero sólo facultar otorga la autoridad y la responsabilidad de las decisiones finales, las que impactan en los resultados. Sabemos que ambas requieren que quienes las reciban sean competentes; pero facultar exige que la competencia esté apoyada por la conciencia. Reconocen que mientras más faculten a personas que han desarrollado como competentes y conscientes, mayor poder tendrán.

Hay que recordar que “ser líder” no supone abdicar a la responsabilidad de dirigir ni cuestionar la autoridad de quien dirige.

El reto del liderazgo consiste en ser efectivo en los papeles de líder y dirigente. El liderazgo complementa a la dirección; la construye, refuerza y expande. “Ser líder” significa tener y aprovechar la oportunidad de constituir una diferencia significativa en las vidas de aquellos con quien se convive profesionalmente y a quienes se dirige hacia un desempeño más elevado.

Es así, que el LIDERAZGO GERENCIAL consiste en anticipar el cambio, coordinando a las personas y los procesos de trabajo para satisfacer la MISION y alcanzar la VISION, respetando y observando los VALORES INSTITUCIONALES.

Los líderes integran el pasado al presente y después proyectan ambos para forjar el futuro. Los líderes desarrollan la capacidad de separar lo importante de lo intrascendente, lo relevante de lo irrelevante. Encuentran el significado de los eventos de la historia.

Los líderes saben que su objetivo es el desempeño del equipo, no los logros individuales, incluidos los propios, cuyo resultado requiere más que la simple suma de las partes.

La actuación del líder debe contribuir a definir los propósitos y metas, promover la auto-confianza, reforzar habilidades individuales y colectivas, remover obstáculos externos e internos y crear oportunidades para otros, pero lo más importante, el líder lleva a cabo el papel fundamental par facilitar el trabajo en equipo.

El desempeño del equipo depende casi siempre de que su líder logre equilibrio entre sus acciones y la responsabilidad de delegar en los miembros; en donde la actitud juega un papel fundamental: reconocer que no sabe todas las respuestas.

Resulta relevante las consideraciones que Drucker (1995) plantea al señalar que la gerencia es más que nada un conjunto muy reducido de principios esenciales y éstos gobiernan lo que mejor realizan tanto gerentes como líderes afirmando que es necesario integrar todos los principios de la gerencia y el liderazgo mezclando la innovación con estabilidad y el orden con flexibilidad, ilustrando con mucha claridad la ecuación:

**Gerencia + liderazgo = Efectividad Gerencial**

Como lo menciona Hickman (1992), esto genera niveles de ventajas competitivas, de efectividad organizacional y de logros personales que permitan explotar los cambios, manejar las situaciones complejas y proyectar la excelencia en un mundo de competencia global.

El reto es, la Transformación de la Función Gerencial a través del Liderazgo ya que como lo menciona Reynolds (1995), ser líder no supone abdicar a la responsabilidad de dirigir. El reto del liderazgo consiste en ser efectivo en los papeles de líder y de gerente. El Liderazgo consiste en ser efectivo en los papeles de líder y de gerente. El liderazgo complementa a la dirección, la construye, la refuerza y la expande. El ejercicio del liderazgo al dirigir consiste en anticipar el cambio y el coordinar los esfuerzos del equipo de trabajo para responder a la Misión de la empresa.

Finalmente como lo visualizara Shein (1985), el liderazgo en la Gerencia será cada vez más una función emergente en vez de una

propiedad de las personas designadas para ocupar un puesto formal. El líder, será una persona con un perfil tal que además de dirigir pueda guiar y seguir, ser central y marginal, estar jerárquicamente arriba y abajo, ser individuo y jugador de equipo, pero sobre todo, un aprendiz perpetuo.

Hoy en día, para que se puedan superar los desafíos a que se enfrentan las organizaciones, es importante revitalizar el liderazgo en todos los niveles a fin de responder a las nuevas tendencias laborales.

Antes era suficiente con:

- Conseguir los resultados dirigiendo a las personas y obteniendo su colaboración.
- Formar buenos empleados.
- Lograr que las personas comprendan su trabajo.
- Ejecutar las acciones adecuadamente.
- Comunicarse eficazmente.
- Entender el cambio.
- Administrar recursos.
- Trabajar con responsabilidad.
- Prepararse para el puesto.

Actualmente se requiere además:

- personas a cumplir con su compromiso profesional.
- Desarrollar el potencial de los colaboradores.
- Lograr que las personas sean creativas en su trabajo.
- Poner en práctica iniciativas de mejora.
- Saber relacionarse a través de la comunicación.
- Aprender a cambiar
- Administrar el talento.
- Trabajar en equipo de manera efectiva.
- Mantenerse actualizado a través de la capacitación.

## ***Sintetizando la visión: El líder escoge el rumbo.***

*(Estractado de LIDERES: El arte de mandar, de Warren Bennis & Burt Nanus).*

Todos los líderes parecen haber sido maestros en el arte de seleccionar, sintetizar y articular una visión apropiada del futuro. Después se entiende que esta era una cualidad común a todos los líderes en todos los tiempos.

La tarea de sintetizar un rumbo apropiado para la organización se complica por el creciente número de dimensiones que se requiere abarcar. Es por ello que los líderes necesitan tener:

***Pre-visión***, de manera que puedan juzgar cómo se ubica la visión en el proceso evolutivo de la propia organización.

***Visión Histórica***, de manera que puedan respetar los valores y cultura de la organización.

***Visión Integral***, de manera que puedan interpretar el impacto de cualquier tendencia nueva en el seno de la organización.

***Visión de Profundidad***, de manera que puedan ver la totalidad del panorama en detalle y perspectiva.

***Visión Periférica***, de manera que puedan percibir las reacciones del entorno y de los clientes ante la dirección de las acciones emprendidas.

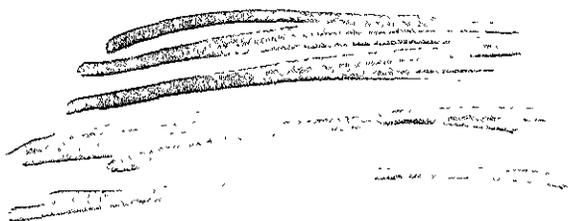
***Re-visión***, de manera que puedan examinar constantemente lo realizado a la luz de los nuevos cambios ambientales.

Si alguna chispa de genialidad hay en la función del líder, ella debe estar en la trascendente habilidad para reunir y articular de entre toda la variedad de imágenes, señales, pronósticos y alternativas, una visión clara del futuro que a la vez sea simple, fácilmente comprensible, orientadora y estimulante para su equipo de trabajo.

El líder puede generar nuevas visiones del futuro, puede ser un genio en sintetizarlas y articularlas; pero esto solamente llega a ser significativo cuando la visión ha sido comunicada en forma efectiva.

El poder de los líderes es directamente proporcional a su capacidad de transmitir y comunicar ideas, respaldándolas con la práctica de su ejemplo.

Por ello, el reto para quien incursiona en el camino del liderazgo radica en la capacidad para atreverse a explorar la propia actuación y tener una **VISIÓN PERSONAL**, que clarifique sus fortalezas y debilidades, para así generar una **VISIÓN PROYECTIVA** para mejorar su propio proceso de desarrollo como líder.



## CASO PRÁCTICO

### GNP (Grupo Nacional Provincial, S.A.).

#### *Antecedentes:*

GNP, es una de las aseguradoras líderes en el mercado, con casi 100 años de experiencia y gran solidez en los giros de seguros, pensiones y servicios de salud.

Su nombre tiene su origen en la unión de dos grandes empresas: La Nacional, Cía de Seguros, S.A. y Seguros la Provincial S.A.

La Nacional, Cía. de Seguros, S.A. nace en 1901 como una de las primeras empresas de seguros de vida en México, y la Provincial, S.A. nace en 1936 operando seguros de daños y accidentes.

En 1969, ambas empresas se unen formando Grupo Nacional Provincial, complementando su operación y siguiendo un curso paralelo en sus políticas y propósitos.

En 1972, Grupo Bal, uno de los grupos empresariales más grandes de América Latina, Adquiere Grupo Nacional Provincial y ya en 1993, GNP, se integra oficialmente como un grupo de varias empresas orientadas a satisfacer necesidades de protección, prevención financiera y servicios de salud de la sociedad mexicana.

En 1998, GNP, S.A. inicia la expresión de su imagen con las siglas GNP. Y desde su surgimiento en 1969 GNP se ha caracterizado por su constante innovación y renovación, lo que le ha permitido por un lado, posicionarse firmemente en el mercado asegurador del país y, por otro, constituirse en un sólido pilar dentro del sector financiero del grupo Bal, convirtiéndose GNP, en una organización que aprende.

Bajo esta perspectiva resulta vital el papel que juega la Gerencia Media de GNP, ya que es una realidad que la calidad y la competitividad, tanto con los clientes internos y externos, así como el clima laboral que priva en la organización se gestan a través del ejercicio gerencial de quienes tienen encomendada la función de mando dentro de las diferentes áreas de la empresa, como plataforma para encauzar los esfuerzos organizacionales hacia el alto desempeño.

Por esta razón, se considera de fundamental importancia contribuir con GNP, a rescatar y recapitalizar esa experiencia y talento, revitalizando la gerencia media junto con sus equipos de trabajo como protagonistas, promotores y actores de la gestión gerencial, enriqueciendo así la propia cultura organizacional dentro del marco de la misión y los valores institucionales.

Así GNP, Continuando con sus constantes innovaciones decide por medio de sus funcionarios del área de automóviles, crear una nueva empresa dedicada a la venta de salvamentos denominada "GNP, Comercializadora de Salvamentos(GNPCS), S.A. de C.V." donde evidentemente su principal accionista es Grupo Nacional Provincial.

Desde 1990 hasta la fecha, GNPCS, ha tenido como objetivos principales la comercialización de los bienes recuperados posteriores a un siniestro.

GNPCS, se ha convertido desde sus inicios en la empresa líder del ramo en que opera, y hasta donde se conoce, es la única Compañía dedicada exclusivamente a esta actividad.

**ENCUESTA REALIZADA AL DEPARTAMENTO DE GERENCIA MEDIA, (GNP, COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS, S.A. DE C.V.), EL CUAL CONSTA DE 11 PERSONAS, EN BASE AL MODELO DE CALIDAD PROPUESTO POR EL DR. DEMING, EL CUAL REQUIERE DE LA COLABORACIÓN DEL JEFE Y EL TRABAJADOR, COMPROMETIÉNDOSE EN UNA MEJORA CONTINUA:**

1.¿Tiene usted, conocimiento de los objetivos de la empresa?

**SI**

**NO**

**0 PERSONAS**

**11 PERSONAS (100%)**

2.¿ Comprende usted, todos los objetivos que se le han planteado?

**SI**

**NO**

**0 PERSONAS**

**11 PERSONAS (100%)**

3.¿ Cree usted, que su jefe tiene las habilidades para comunicarlos verbalmente?

**SI**

**NO**

**3 PERSONAS (27%)**

**8 PERSONAS (73%)**

4.¿Sabe usted, que es importante cumplir con todos esos objetivos?

**SI**

**NO**

**0 PERSONAS**

**11 PERSONAS (100%)**

5.¿ Cuando la dirección requiere información acerca de su departamento, usted, puede proporcionarla en forma acertada y eficiente?

**SI**

**3 PERSONAS (27%)**

**NO**

**8 PERSONAS (73 %)**

6.¿ Usted, tiene el propósito de mejorar la información solicitada por la dirección y los servicios que se presta a la misma?

**SI**

**4 PERSONAS (36%)**

**NO**

**7 PERSONAS (64%)**

7. ¿ Tiene usted, la disposición para adoptar una nueva mentalidad en la forma de elaborar su trabajo?

**SI**

**7 PERSONAS (58.3%)**

**NO**

**5 PERSONAS (41.7%)**

8.¿ Al trabajar, es usted dependiente de la inspección que realiza su supervisor?

**SI**

**8 PERSONAS (73%)**

**NO**

**3 PERSONAS (27%)**

9. ¿ Tiene usted, el propósito de hacer bien las cosas y buscar cómo lograrlo?

**SI**

**4 PERSONAS (36%)**

**NO**

**7 PERSONAS (64%)**

10.¿Cree usted, que en esta gerencia, existe la comunicación y la capacitación constante?

**SI**

**3 PERSONAS (27%)**

**NO**

**8 PERSONAS (73%)**

11.¿ Cree usted, que el trabajo que realiza, lo hace poniendo su mejor esfuerzo?

**SI**

**5 PERSONAS (45%)**

**NO**

**6 PERSONAS (55%)**

12.¿Con respecto a otras gerencias y departamentos, se pueden hacer a un lado las barreras, tanto de comunicación como de competencia, para la obtención de un todo en conjunto?

**SI**

**3 PERSONAS (27%)**

**NO**

**8 PERSONAS (73%)**

13.¿Se le permite a usted, que tome sus propias decisiones o slogans, con respecto al trabajo que realiza?

**SI**

**3 PERSONAS (27%)**

**NO**

**8 PERSONAS (73%)**

14.¿ Al realizar una tarea que dio buen resultado, se le reconoce su esfuerzo?

**SI**

**0 PERSONAS (0%)**

**NO**

**11 PERSONAS (100%)**

15. ¿Se le toma en cuenta, para asenso y promoción en la Cía.?

SI

NO

**3 PERSONAS (27%)**

**8 PERSONAS (73%)**

16. ¿Se siente usted, involucrado cuando se toman medidas para lograr un cambio, dentro de la empresa?

SI

NO

**0 PERSONAS (0%)**

**11 PERSONAS (100%)**

17. ¿ Cómo concibe usted a su jefe: ABIERTO, NO EXISTE COMUNICACIÓN HACIA USTED, O DEMASIADO CONDESCENDIENTE?

ABIERTO

NO EXISTE C.

DEMASIADO C.

**0 PERSONAS**

**11 PERSONAS**

**0 PERSONAS**

18. ¿ Cree usted, que a su jefe le gusta trabajar en equipo?

SI

NO

**3 PERSONAS (27%)**

**8 PERSONAS (73%)**

**CUESTIONARIO REALIZADO POR EL GERENTE MEDIO (GNP. COMERCIALIZADORA DE SALVAMENTOS,S.A. DE C.V.) .**

1.¿Tiene usted, conocimiento de los objetivos de la empresa?

**SI**

2.¿ En base a la planeación, conoce los objetivos que su gerencia debe cumplir?

**SI**

3.¿ Comprende usted, todos los objetivos que se le han planteado?

**No siempre**

4.¿Sabe usted, que es importante cumplir con todos esos objetivos?

**SI**

5.¿Le resulta a usted, fácil cumplir con esos objetivos?

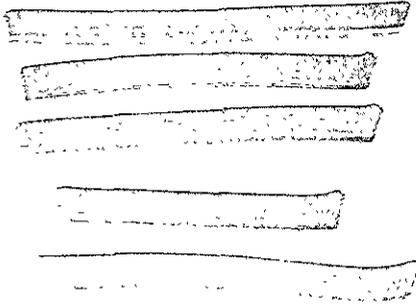
**No siempre.**

6.¿ Es difícil que sus subordinados entiendan todos los objetivos que a su gerencia se le plantean?

**Sí, porque no tienen conocimiento de ellos.**

7.¿ Existe alguna razón por la cual, colaboradores no tienen conocimiento de ellos?

- **Porque no se tienen por escrito.**
- **Sólo la gerencia media tiene acceso a ellos.**
- **No existe ninguna consigna para proporcionarlos.**



## DIAGNÓSTICO.

En la realización de este trabajo de campo intervino la gerencia media, dentro de las actividades del departamento de salvamentos, dejando que se aplicara un cuestionario en el que se recaba información, acerca del modelo que se pretende proponer para la obtención de una respuesta de dicha gerencia, referente a las posibilidades de aplicación del modelo citado, la cual es una de las que aporta mayor utilidad dentro de la Cía. , donde su función tiene que ver y satisfacer al mismo tiempo dos tipos de clientes: la empresa que encarga los productos en consignación para su venta y por otra parte la gente que adquiere esos mismos productos para su reventa o uso final.

Los resultados que arrojó dicho cuestionario, se refieren a que la gerencia media en particular, tiene objetivos establecidos, pero que sólo esta los conoce, que no se encuentran accesibles para todo el personal, y que no se tienen por escrito, que la comunicación que existe entre ambas partes, no es buena, ya que no consta de bases fundamentales como la confianza, ni el liderazgo efectivo, que los colaboradores no se encuentran satisfechos con la forma de trabajar, ni se sienten tomados en cuenta por su propia gerencia, que el trabajo se realiza por el simple hecho de realizarlo, sin pretender que sea efectivo ni óptimo, es decir, existe la falta de motivación, por parte de su jefe, y si el no empieza a cambiar de forma de pensar y actuar, no se podrán obtener mejores resultados de su trabajo, ni el cumplimiento de los objetivos que se establezcan.

Así, la calidad que debería ser personal para después transformarse en organizacional, dentro de los individuos que tienen a

su cargo esta responsabilidad dará como respuesta, un mejor producto con un menor desgaste dentro del equipo de trabajo, no sólo cumpliendo los objetivos planteados en la gerencia, sino permitiendo al mismo tiempo el desarrollo personal y profesional de los integrantes involucrados.

Ahora bien, para llegar a obtener la calidad esperada dentro de esta gerencia, no sólo es necesario conocer las habilidades y fortalezas del gerente, sino también sus debilidades, las cuales se conocieron de una forma más real involucrando a toda su unidad de trabajo, desde su jefe inmediato, sus colaterales hasta sus colaboradores subordinados.

Lo anterior, se realizó, por medio de cuestionarios que fueron resueltos por los niveles tanto superiores como inferiores, y que, permitieron identificar las áreas de oportunidad a mejorar dentro de dicha gerencia.

## PROPUESTA.

Todas las organizaciones, independientemente del ramo o giro que desempeñen, necesitan tener bien establecido, el modelo de calidad que les permita desarrollar una mejor atención al cliente y una constante satisfacción a los integrantes de la unidad de trabajo.

De tal forma, que alguno de los modelos que puede funcionar como motor, para efectuar el trabajo en equipo e individual con calidad y por consiguiente, produciendo en los resultados eficiencia y eficacia sería el que el Dr. Deming propone, donde nos dice que “para lograr el control total de la calidad, es necesario que todos los integrantes de una empresa sepan primero lo que deben hacer, para después hacer su máximo esfuerzo y que todos trabajen con una meta común”.

Esto es, estableciendo los objetivos que a la gerencia media corresponden, que se encuentren por escrito y que todo el personal de dicha gerencia tenga total y libre acceso a ellos. Que todo el personal, desde el gerente medio hasta el operador de grúa, comprendan lo que se requiere en cada uno de los objetivos y de su trabajo para conseguirlos.

Para lograr efectividad, se necesita que los colaboradores logren lo que se les requiere en los resultados a su cargo, en un periodo de tiempo determinado y real, ya que en muchas de las ocasiones al trabajar bajo presión, se termina el trabajo por terminarlo pensando sólo en el tiempo y dejando atrás los resultados.

El Gerente debe considerar y hacer de la consideración de su personal tanto la importancia, es decir el impacto que la actividad tiene dentro de su proyecto o trabajo, así como la urgencia, que significa

aquellas respuestas que deben darse de inmediato para la continuidad de dicho proyecto y así lograr la obtención de mejores resultados.

La delegación es la herramienta esencial para que el Gerente pueda administrar su tiempo, y el tiempo de los demás, sin embargo, en esta gerencia, se requiere del aprovechamiento de la herramienta anteriormente mencionada, Se debe dar más libertad de actuación y de comunicación en base a una capacitación adecuada.

Una vez, conociendo los resultados de la encuesta, me doy cuenta que era necesario una mayor colaboración del equipo de trabajo, involucrándolos, no sólo en sus actividades específicas, sino aportando sus habilidades y conocimientos en el resto de la operación y en la toma de decisiones.

Lo antes expuesto puede ser logrado, por medio de un líder adecuado, que no sólo sea un supervisor del personal operativo y un canal de comunicación a los niveles directivos, sino que se convierta en un medio facilitador de las actividades a realizar.

En tal virtud, el gerente debe de llevar a cabo un liderazgo que le permita tener una calidad total, tanto con sus integrantes de equipo como en la realización de un proceso y su producto final.

De modo que, a cualquier nivel, sea individual u organizacional, se requiere que se tenga presente que la calidad, tiene que permear y sobresalir de cualquier ramo en las empresas, principalmente en el interior de las mismas para poder reflejar en principio calidad personal y después total.

De lo anterior la gerencia media juega un papel importante dentro del desarrollo de las actividades más relevantes de la empresa, para conseguir los resultados esperados. De tal forma que el trabajo de intermediación que juega una gerencia media facilita y soporta las

instrucciones que se giran desde los niveles directivos hasta la operación real realizada por los subordinados y colaboradores operativos.

Esto, una vez aplicado, no tan sólo a nivel gerencia media, sino a todos los niveles de la empresa, conformaría un equipo de trabajo en donde, los resultados no sólo serían rentables, sino que el esfuerzo realizado por toda la unidad de trabajo se traduciría en un progreso paralelo entre los integrantes de dicha unidad ya que no desarrollarían un trabajo por el hecho de ser remunerados, sino que observarían en él la oportunidad de llegar a las metas profesionales que se han planteado teniendo como consecuencia el crecimiento de la empresa en su totalidad, y aún más, la expansión de los ideales de calidad en las demás compañías dedicadas al mismo ramo.

## CONCLUSIONES.

En cualquier organización u empresa, para que funcione un sistema o modelo de administración por calidad, se requiere que todo el personal que tiene colaboradores; posea un profundo convencimiento del valor de las personas, es decir, que no se trabaje bajo un régimen autoritario.

Algunos jefes y supervisores sienten que se han ganado el puesto por su inteligencia, por sus estudios, o por ser superiores a sus compañeros, y esto hace que vean a sus colaboradores como inferiores, sin embargo, esto no es cierto, el pensar así solamente ha traído frustraciones al personal y a la administración actual.

Esta es la razón por la cual es necesario tomar medidas para que se de un cambio de actitud que considere a los trabajadores como seres humanos, capaces de pensar y participar en la toma de decisiones que afecten sus áreas de trabajo, y no seguirlos viendo solamente como herramientas para el trabajo.

Es necesario crear un ambiente de trabajo, el cual se base en la confianza y en la honestidad, y por consiguiente, se satisfagan las necesidades tanto del personal como de la empresa.

Saber que es importante, desechar la posición de poder y autoridad tanto de la gerencia o gerencia media, como de toda la administración, y convencerlas de desarrollar el sentimiento de servicio, que en realidad, es el que nos hace actuar, precisamente, y atender las necesidades de la gente tanto de su trabajo como personales.

Cambiar de actitud con relación a los trabajadores, como jefes y supervisores nos conducirá al progreso, y a una evolución participativa de todos nuestros colaboradores.

Se debe reconocer la falta de respeto por la dignidad humana que algunos tienen, es decir, la falta de reconocimiento de que nuestra gente además de pies y manos, también tiene cerebro, y por lo tanto tiene la capacidad de sugerir y participar con ideas para mejorar sus áreas de trabajo), es decir, se debe solicitar a nuestros colaboradores que aporten sus ideas y comentarios acerca de todo lo relacionado con la empresa, aplicando así un estilo de trabajo en equipo o colaboración.

Haciendo notar que cuando el personal se vuelve más participativo, crece su compromiso con los resultados, y requiere de menos ayuda y menos supervisión, o mejor dicho, se vuelven más autosuficientes. Y con esto la gerencia media o cualquier departamento, tendría tiempo para planear mejor el trabajo y cumplir con algunas otras tareas que frecuentemente se han ido dejando relegadas por ser poco importantes, más no menos urgentes, porque nunca se tiene tiempo para realizarlas, todo esto sobre la base de la capacidad de nuestra gente, que hasta ahora no se ha tomado en cuenta.

La eficiencia del personal depende, en gran medida, de cómo se les trate, y esto es una forma de expresar como se liderea, si se quiere ser líderes para la calidad, se debe considerar al personal como el elemento más valioso con que se cuenta para conseguir los resultados que de la gerencia media se espera.

Y es por esto, que a través del personal que se maneje se pueden conseguir óptimos resultados para la empresa, por lo que es importante de que se piense en conceptos tales como: "administración a través del personal" en vez de "administración de personal", no olvidándonos de que todos, en conjunto, somos un gran equipo para responder ante las necesidades de la empresa.

## BIBLIOGRAFÍA.

- Ing. I. Vicente Alonso, Adolfo Blanco, "DIRIGIR CON CALIDAD (Su incidencia en los objetivos de la empresa)", Editorial ESIC.
- Idalberto Chiavenato, "INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA GENERAL DE LA ADMINISTRACIÓN", Editorial McGraw Hill, 1989.
- Marcvan Der Erve Legs., "EL FUTURO DE LA GERENCIA", Fondo Editorial.
- Arthur Elkins (Universidad de Massachusetts), "ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA", (Estructura, Funciones y Prácticas), Fondo Educativo Interamericano.
- José Antonio Fernández Arena, "EL PROCESO ADMINISTRATIVO", Editorial Diana.
- Müncñ Galindo García Martínez, "FUNDAMENTOS DE ADMINISTRACIÓN", Editorial Trillas.

- Alberto Galgano, "CALIDAD TOTAL (Clave Estratégica para la competitividad en las empresas)", Editorial Díaz de Santos.
- Sergio Hernández Rodríguez, "INTRODUCCIÓN A LA ADMINISTRACIÓN (Un enfoque teórico-práctico)", Editorial McGraw Hill.
- Herberg Hincks y C. Ray Gullett, "ADMINISTRACIÓN", Editorial Continental, S.A. de C. V.
- Wilburg Jiménez Castro, "INTRODUCCIÓN AL ESTUDIO DE LA TEORÍA ADMINISTRATIVA", Editorial Fondo de Cultura Económica, México 1964.
- Hermelinda Kasuga de Yamazaki, "CÍRCULOS DE CALIDAD (La nueva dimensión organizacional)", Editorial Grant, S.A. de C.V.
- Harold Koontz, Heinz Weihrich, Cyril O' Donell, "ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN (liderazgo situacional)", Editorial McGraw Hill.

- John B. Miner, "EL PROCESO ADMINISTRATIVO" (teoría, administración y práctica), Editorial Cía. Continental, S. A. De C.V.
- Fran Rees, "LIDERAZGO EN LOS GRUPOS DE TRABAJO", D.F. México,
- Demetrio Sosa Pulido, "CALIDAD TOTAL PARA MANDOS INTERMEDIOS" Editorial LIMUSA,
- Ordway Tead, "EL ARTE DE LA ADMINISTRACIÓN", Editorial Instituto de Estudios Políticos, Madrid 1964.
- Guías de Gestión de la Pequeña "GESTIÓN DE LA CALIDAD TOTAL", Empresa Editorial Días de Santos, S.A.