

00661
32



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración
Facultad de Contaduría y Administración
División de Posgrado

El Rol de Liderazgo en
"Arte Gráfico Industrial S. A. de C. V."

Caso Práctico
Que para obtener el grado de
Maestro en Administración
(Organizaciones)

presenta:

Ana Cecilia Rangel Cuenca

25-11-28



Asesor de Tema: M.D.H. Rafael Zavala Ortiz
Asesor Metodológico: M.F. Fernando Rodríguez Aranda

México, D. F. 2001



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

**PROGRAMA DE POSGRADO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACIÓN
OFICIO: PPCA/EG/2000
ASUNTO:** Envío oficio de nombramiento de jurado de Maestría.

Ing. Leopoldo Silva Gutierrez
Director General de Administración Escolar
de esta Universidad
P r e s e n t e.

At'n.: Biol. Francisco Javier Incera Ugalde
Jefe de la Unidad de Administración del Posgrado

Me permito hacer de su conocimiento, que la alumna **Ana Cecilia Rangel Cuenca**, presentará Examen General de Conocimientos dentro del Plan de Maestría en Administración (Organizaciones), toda vez que ha concluido el Plan de Estudios respectivo, por lo que el Dr. Sergio Javier Jasso Villazul, Coordinador del Programa de Posgrado en Ciencias de la Administración, tuvo a bien designar el siguiente jurado:

M.A. Luis Alfredo Valdés Hernández	Presidente
M.A. Héctor Manuel Icaza Pérez	Vocal
M.A. Rafael Rodríguez Castelán	Vocal
M.A. David Galicia Osuna	Vocal
M.D.H. Rafael Zavala Ortiz	Secretario
M.F. Fernando Rodríguez Aranday	Suplente
Dr. Hugo Rodas Morales	Suplente

Por su atención le doy las gracias y aprovecho la oportunidad para enviarle un cordial saludo.

A t e n t a m e n t e

"Por mi raza hablará el espíritu"

Cd. Universitaria, D.F., a 13 de agosto de 2001

El Coordinador del Programa

Dr. Sergio Javier Jasso Villazul

A la Universidad Nacional Autónoma de México, espacio de encuentro entre el conocimiento y la conciencia.

A los Profesores de la Maestría de Administración (Organizaciones), que con vocación impulsan nuestra superación y desarrollo en especial a:

M.F. Fernando Rodríguez Aranday
M.D.H. Rafael Zavala Ortíz

A la Ingeniera Eloisa Dávalos Paz
y al Ingeniero René Livas

Familia a todos Gracias!

A Gonzalo, Gonzalo Jr., Jesús Alberto, Alejandro.

Y a tí Madre porque continuas siendo fuente de vida amor y sabiduría, q.e.p.d.

Índice General

INTRODUCCIÓN.....	1
CAPITULO I.....	3
1. - Presentación y descripción del caso práctico.	3
1.1 Unidad de Análisis: El Rol de Liderazgo.	3
1.2 Identificación del problema y la pregunta a solucionar.	3
1.3 Características de la empresa u organización.	6
1.3.1 Unidad de Estudio: " Arte Gráfico Industrial S.A. de C.V.".....	6
1.4 Metodología para solucionar el caso y evaluar los resultados.	10
1.5 Análisis de las opciones y elección de la más conveniente.....	15
CAPITULO II	18
2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.	18
2.1 El paradigma del liderazgo Centrado en Principios. (LCP)	18
2.2 El rol de liderazgo.....	22
2.3 Valores Administrativos Declarados (VAD).....	27
2.4 INFLUENCIA.	29
CAPITULO III	31
3 ESTUDIO DE CASO	31
3.1 CONCLUSIONES e IMPLICACIONES.....	37
BIBLIOGRAFÍA.....	44
Anexos	46

INTRODUCCIÓN

En la tarea de la generación del conocimiento aplicado, herramienta integral en la administración de las organizaciones, se difunden profusamente en la actualidad, propuestas que hacen de la ejecución del rol de liderazgo la piedra de toque para obtener poder, ejercer influencia y lograr resultados con la interacción líder- grupo.

El presente trabajo analiza al rol de liderazgo mediante la descripción y exploración de su comportamiento en la realidad de una empresa pequeña,¹ y a partir de las características de un modelo que asegura que el carácter del individuo basado en principios universales está indisolublemente relacionado con la efectividad gerencial y el éxito de la empresa.

Asumir un rol específico, involucra la consideración de múltiples factores que se presentan simultáneamente y que son identificables en un entorno, formas de comportamiento, y lenguaje en una totalidad compleja.

Considero no obstante, que hay rasgos de la personalidad que se exhiben especialmente en el ejercicio de un rol de liderazgo en los niveles de dirección y gerenciales que son determinantes para el desarrollo de las organizaciones y se perciben como un marco de actuación que orienta la conducta y ayuda a la capacitación personal en un desempeño futuro. De especial importancia es la identificación de éstos rasgos en el comportamiento, actitudes y dinámica interna de la organización para asociarlos prioritariamente a la actuación

¹ Criterio NAFINSA entre 15- 150 personas.

directiva que facilita consolidar cuantitativa y cualitativamente a la empresa.

El modelo propuesto por Stephen R. Covey² destaca los principios de confianza, integridad, honestidad y rectitud para desarrollar un paradigma que trasciende del nivel individual al interpersonal, gerencial y organizacional. La exploración de éste esquema significa apoyar cursos alternos en la habilitación directiva que enfoquen al rol de liderazgo ejecutado por las personas en acción consciente y deliberada para tomar decisiones y para construir una cultura de organización que asuma éstos principios como valores declarados y los exhiba como comportamientos habituales de mejora y servicio de los que se deriva la generación de utilidades y el desarrollo de interacciones empresariales que tiendan a la autorregulación de sus miembros e influyan en su entorno.

² Stephen R. Covey, El Liderazgo centrado en principios. Paidós Méx. 1999.

CAPITULO I

1. - Presentación y descripción del caso práctico.

1.1 Unidad de Análisis: El Rol de Liderazgo.

El fenómeno de liderazgo se ubica a partir de una situación de crisis que vivió la empresa "Arte Gráfico Industrial S. A. De C. V."

Comprende el período entre 1994 y el primer semestre de año 2000. Se observa asociado al comportamiento y rasgos de personalidad de la directora general y de las personas que componen el grupo gerencial y auxiliar formalmente designado.

1.2 Identificación del problema y la pregunta a solucionar.

El contexto que envuelve al rol de liderazgo es el de una organización pequeña estructurada jerárquicamente, con comunicación directa de persona a persona, y cuatro niveles de autoridad. El rol de liderazgo se identifica con los puestos gerenciales y de dirección y se percibe con los comportamientos de los estereotipos autócrata consumado y benevolente. " El líder manda con puño de hierro, insiste en que los gerentes y jefes de departamento sigan en forma detallada los métodos establecidos para hacer las cosas, insiste en que se le informe sobre las decisiones de sus subordinados, exige la realización de esfuerzos

mayores, resuelve en detalle que debe hacerse y en que forma.”³ El rol de liderazgo ha sido tradicionalmente localizado en los niveles jerárquicos y se ha conservado así preponderantemente con el puesto de la dirección general.

Durante el transcurso de la gestión directiva, se han presentado circunstancias críticas que han propiciado el desarrollo de relaciones paternalistas en donde: “ El líder toma decisiones para bien del grupo, y con él las interpreta, es protector y amable, teme dar responsabilidades, gobierna en base a su capacidad de conocimientos, crea dependencia, ya que es un tipo de padre posesivo, deposita muchas expectativas sobre el grupo y se resiste cuando éste las frustra, genera individuos inmaduros, capaces de tomar responsabilidades, o crea resentimientos en aquellos que desean tomar decisiones por sí mismos.”⁴ “ Por definición, el comportamiento paternalista está orientado hacia el control de la situación no siendo demasiado desconsiderado en su trato.”⁵ El comportamiento que asumen los gerentes, jefes de departamento y auxiliares, funciona con referencia al esquema formal, pero de hecho más apegado a la organización informal como un grupo de apoyo a la directora general. Por lo que se percibe como “ las condiciones en donde se muestran comportamientos apegados al perfil del hombre-burocrático en donde se minimiza al elemento humano y se hace resaltar la estructura formal de los puestos y procedimientos establecidos y los patrones de comportamiento individualista...

³ Dessler Gary. Organización y Administración. Prentice hall 1989. Pag. 157

⁴ Apuntes de desarrollo humano, Universidad Iberoamericana 1990.

⁵ Sitio Web. Entrevista con Robert L. Blake 1992.

Debido a que el hombre burocrático es supuestamente pacífico, adaptable e incompetente.”⁶

En ésta secuencia psicodinámica, el rol de liderazgo se ejecuta dentro de modelos mentales en transición entre esquemas en donde el comportamiento se diseña por la autoridad y el poder jerárquico; los procedimientos y demás medios de coordinación para el control directo y entre la diversidad de propuestas en el concepto de calidad que pugnan por la participación consciente de las personas para comprometerse con el propósito de la organización. Por lo tanto; las preguntas a investigar son:

¿Cómo influye un rol o papel de liderazgo con la práctica de valores administrativos declarados?

¿Cómo sustenta un rol de liderazgo la credibilidad en la empresa para sostener su crecimiento y desarrollo?

¿Cómo en el rol de liderazgo se integran características de personalidad ejemplificativas del comportamiento organizacional?

¿Que características en el desempeño del rol liderazgo son operativas respecto al modelo de Liderazgo Centrado en Principios (LCP)?

⁶ Fremont E. Kast E. Rosenzweig. Administración en las Organizaciones. Prentice Hall. 1997 pag. 354

1.3 Características de la empresa u organización.

1.3.1 Unidad de Estudio: " Arte Gráfico Industrial S.A. de C.V."

La empresa "Arte Gráfico Industrial S.A. de C.V." fue fundada en 1961, con la participación de cuatro socios. Inicialmente se crea como una distribuidora de los productos de una firma norteamericana líder en el giro de las artes gráficas. Durante quince años en esa actividad, se negociaron los acuerdos en la administración, las políticas de trabajo y la participación en la sociedad. Sin embargo; con el transcurso del tiempo surgieron desacuerdos que decidieron a los socios mexicanos a independizarse y convertir a la empresa en productora de serigrafía industrial para lograr un nicho en el mercado de la señalización, el manejo y la identificación de bienes de consumo en las líneas de electrodomésticos, electrónicos y automotores, aprovechando el conocimiento que tenían de sus primeras operaciones, relaciones y contactos. Esta nueva perspectiva, se desarrolló en los doce años siguientes donde se trabajó para asimilar el proceso de producción y administrar a la empresa conciliando los diversos puntos de vista de cada uno de sus cuatro accionistas. En éste proceso; la inclusión de relaciones de tipo familiar en la estructura de la organización y la perspectiva de situar los intereses personales sobre los empresariales generaron inconformidad entre los socios y finalmente, con el fallecimiento del principal accionista y fundador; el descuido hacia los clientes y los

con el retiro de otros dos socios, casi termina en el cierre de ésta empresa.

A partir de ese año se realizan las negociaciones de venta que finalmente en 1994 la dejan en manos de un accionista mayoritario quién decide delegar la autoridad en una persona que asume la administración dentro del puesto de la dirección general.

Inician en interacción directa, el rediseño de toda la estructura, eliminando a la mayoría de los niveles intermedios y conservando básicamente, en su criterio, a los trabajadores y empleados “ que son la base fuerte de los conocimientos del giro de la empresa” (dicho por la directora general), quedando reducida la estructura administrativa a cuatro niveles conformados por el grupo directivo, gerencial, jefaturas de departamento y supervisores.

Recursos Humanos:

Actualmente la empresa está integrada por 104 personas incluidas las once que pertenecen al grupo de administración.

Giro:

Su estrategia de participación en el mercado sigue siendo la serigrafía industrial en el giro de las artes gráficas.

Clientes:

Son industrias que fabrican bienes de consumo en las líneas de electrodomésticos, electrónicos, de alimentos, automotores y telecomunicaciones. Entre los que se cuentan: Teléfonos de México, Volkswagen de México, Chrysler de México, FoMoCo. , Grupo Hella, Productos Industriales Automotrices, Siemens, Dodge, Industrias Astral, Mabe, Crolls México, Grupo Vitro, Nec de México, Hamilton Beach, Citizen, Intec de México, I.B.M., Cerraduras y Candados Phillips, Sears Roebuck, Salinas y Rocha, Hospital de México, Universidad la Salle, U.N.A.M., Cryoinfra, Aerovías de México, Cía. Mexicana de Aviación, Grupo Jumex, Cía. De Luz y Fuerza, Stafford de México, Plastinak.

Infraestructura:

Su área productiva está instalada sobre 2000m² ubicados en la zona industrial de Naucalpan, Estado de México.

Proceso de Producción:

En su proceso de producción se incluyen etapas que están evolucionando desde una actividad artesanal hasta la utilización de maquinaria y equipo semiautomático y computarizado.

Ventas:

Los resultados rebasaron en 1999 los 21 millones de pesos y en el primer semestre del año 2000 ya alcanzan, 12 millones y medio de pesos.

Políticas de actuación y Visión empresarial:

Su guía de actuación está planteada siguiendo los lineamientos que establece la normatividad ISO – 9000. Está en proceso de desarrollo, enfocándose prioritariamente al área de producción.

1.4 Metodología para solucionar el caso y evaluar los resultados.

Se aplica la metodología de investigación propuesta por Robert K. Yin ⁷

que “es una estrategia de investigación usada en muchos campos del conocimiento incluyendo:

- Política, Ciencia Política y Administración Pública.
- Psicología y Sociología.
- Estudios de Organizaciones y Administración.
- Planeación Urbana y Regional.
- Ciencias de la Conducta y Sociales.” ⁸

“ Por definición un estudio de caso es una pregunta empírica que: Investiga un fenómeno contemporáneo dentro del contexto de la vida real cuando, las fronteras entre fenómenos y contextos no son evidentes y en los cuales se utilizan múltiples fuentes de evidencia.”⁹ En éste proceso, la interrelación de hechos nos orienta paralelamente, hacia la solución de un problema o a alguna proposición útil en la unidad de estudio específica.

Un Estudio de caso tiene por lo menos cuatro aplicaciones diferentes en la evaluación de las investigaciones;

⁷ Yin K. Robert. Case Study research. Design and methods. California, Sage Publications.1989.

⁸ Ibid. Pág. 23

⁹ Op. Cit. Pág. 13

- Explicar los nexos o ligues de la teoría con las intervenciones de la vida real, que son complejas para las estrategias experimentales.
- Describen el contexto de la vida real.
- Se puede beneficiar de un modo descriptivo alguna teoría nueva (evidencia empírica).
- Explorar situaciones en las cuales, el hecho a ser evaluado no tiene claridad en sus resultados.¹⁰

En éste trabajo, se sistematizan los datos que posibilitan en un primer nivel de percepción del fenómeno su comprensión, y se favorece el enfoque de diagnóstico sobre una base documentada imprescindible en la administración de las organizaciones. Así mismo se puntualiza la vinculación teoría-práctica como parte del quehacer natural del profesional en administración al utilizar una metodología que lo identifica con la generación del conocimiento científico.

El diseño de investigación en un Estudio de Caso requiere cinco componentes:

1. Preguntas de estudio.
2. Proposiciones, si las hay.
3. Su (s) unidad (es) de estudio.
4. La relación lógica de los datos con las propuestas; y
5. El criterio para interpretar los resultados. ¹¹

¹⁰ ibidem Pág.25

¹¹ ibíd. Pág.29

Esta metodología sugiere que la forma de las preguntas sea en términos de quién, que, donde, cómo y porque. Lo que nos dá un importante indicio para diseñar la estrategia de investigación a ser usada y para dilucidar el establecimiento de relaciones de causalidad, explicaciones, descripción o exploración del fenómeno.

Como segundo componente, cada proposición dirige la atención a algo que debe ser examinado. Orientando de ésta manera la búsqueda de evidencias relevantes. En éste trabajo, la base documental para la exploración del fenómeno focaliza las dimensiones de los factores organizacionales, los atributos de la persona, los factores interpersonales y los efectos laterales que conforman la situación en que se presenta, puesto que nuestro propósito es, analizar el fenómeno *expost-facto*, de manera independiente, y conjuntamente.

Unidad de análisis: Este componente, se relaciona al problema fundamental que define el Caso. Por ejemplo:

Un Estudio de Caso clásico puede ser un individuo. Un paciente clínico, un estudiante ejemplar, un cierto tipo de líder... en cada situación, la unidad primaria de análisis es el individuo.

El Caso puede ser también un evento o entidad que es menos definida que un solo individuo. Los casos de Estudio se han hecho acerca de decisiones, procesos, y cambios Organizacionales.

Como una guía general, la definición de la unidad de análisis, y por lo tanto del Caso, se relaciona al modo inicial en que se plantean las preguntas de investigación. Todas éstas preguntas deben ser consideradas para definir la unidad de análisis y para determinar los límites de la recolección de datos y el análisis. En nuestro estudio la unidad de análisis; es el rol de liderazgo.

Existen muchas formas para relacionar los datos con las propuestas e interpretar los resultados, pero ninguna ha llegado a ser definida precisamente.

Una idea es "Pattern matching", propuesta por Donald Campbell en 1975, en donde diversas piezas de información del mismo caso pueden ser relacionadas con algunas proposiciones teóricas.¹² Y donde los patrones presentados son suficientemente contrastantes para que permitan su interpretación, cuando el diseño de investigación corresponde a explicaciones o causas.

Los criterios para juzgar la calidad de los diseños de investigación son:

- Validación de la construcción. Estableciendo medidas operacionales correctas para los conceptos estudiados.
- Validación interna. (para estudios explicatorios o causales solamente, y no para descriptivos o exploratorios). Estableciéndose una relación causal, por medio de la cual, ciertas condiciones se muestran para conectarse a otras condiciones distinguiéndose de las falsas relaciones.

¹² Yin K. Robert pag. 33

- Validación externa: Estableciendo el dominio en donde los hallazgos pueden ser generalizados.

Confiabilidad: Demostrando que las operaciones del estudio tales como los procedimientos de las bases de datos pueden ser repetidos con los mismos resultados.¹³

Es relevante mencionar que en el presente trabajo, sustento el criterio de mostrar la importancia de la realidad organizacional y su impacto, para que no obstante que el diseño de investigación no persigue probar hipótesis; el análisis en el trabajo de campo realizado en "Arte Gráfico Industrial S.A." sea útil en la previsión de problemas relacionados al ejercicio del rol de liderazgo y para orientar el manejo preciso de algún factor de interés, respecto a las características de la personalidad o de la estructura de la organización que se identifiquen como contextos semejantes.

¹³ Op. Cit. Pags. 40-41

1.5 Análisis de las opciones y elección de la más conveniente.

La decisión de realizar éste Estudio de caso, utilizando la metodología de Robert K. Yin, es porque “ Esta metodología de investigación, cubre un vacío en las ciencias sociales en el diseño, colección de datos, análisis y reporte, en la comprensión de fenómenos sociales complejos, con significado holístico y características de eventos de la vida real, como ciclos de vida únicos, procesos de organización, administrativos, y maduración en las empresas.”¹⁴ En éste tipo de estudio, el protocolo mismo es un soporte para evaluar la confiabilidad de la estrategia de investigación y para su validación. Considero además los criterios de suficiencia y de competencia, en atención a la veracidad de los datos que se aportan, obtenidos en fuentes directas consultadas en la propia empresa dentro de su realidad cotidiana, y dado que la naturaleza del caso permite la observación directa y la percepción del fenómeno con instrumentos si bien no de interpretación exclusivamente cuantitativa, sí sumamente útiles para la descripción, y comprensión de significados en una totalidad.

¹⁴ Robert K. Yin. Op. Cit. pag. 14

Nuestras preguntas parten del como se comporta el fenómeno y como sucede de cierta manera en la realidad contemporánea de la empresa. No nos interesa controlar ni modificar su contexto ni queremos influir sobre su ocurrencia y por lo tanto, la generación del conocimiento se da a partir de una explicación cualitativa soportada por un marco conceptual, la búsqueda y presentación de evidencias organizadas con referencia a los modelos de: El Paradigma del liderazgo centrado en principios, y el Proceso para la adopción de un rol. Con el propósito de interpretar el fenómeno, clarificarlo y valorar críticamente su acción dados los múltiples factores que se involucran en su desarrollo.

La metodología propuesta por Robert K. Yin, comprende el estudio de eventos contemporáneos y de comportamientos relevantes, que no pueden ser manipulados. "Es útil en investigaciones de tipo Exploratorio, Descriptivo, y Explicativo, dependiendo del planteamiento de la (s) pregunta (s) de investigación y del control y enfoque de los eventos."¹⁵

En el presente trabajo las preguntas Que y Cómo, capturan nuestra atención. El contexto que envuelve al caso es altamente dinámico y complejo y la manipulación de variables enmarcadas en algún diseño experimental nos alejarían de la realidad de la empresa que nos interesa observar de manera directa y contemporáneamente. La base documental para el análisis del caso se agrupa en las dimensiones de los factores organizacionales; atributos de la persona; factores interpersonales y efectos laterales a fin de facilitar la

¹⁵ Ibid. Pág.16

interpersonales y efectos laterales a fin de facilitar la interpretación del fenómeno en su ambiente cotidiano y desde una perspectiva totalizadora, con lo que se favorecen los cuestionamientos sobre factores interesantes de ponderar más precisamente, de acuerdo a las necesidades de otros usuarios del presente trabajo.

Considero que la habilitación del profesional en las Ciencias Administrativas, requiere de la aplicación de estrategias de investigación complementarias para atender las necesidades de la generación del conocimiento. La aportación de estudios de caso en trabajo de campo, a partir de la realidad de las empresas típicas Mexicanas, nos permite apoyar los programas de docencia y de investigación multidisciplinaria, así como fortalecer la vinculación entre la escuela y la práctica administrativa para resultar más efectivos en la comprensión y valoración crítica de los problemas en las organizaciones.

CAPITULO II

2. MARCO CONCEPTUAL Y TEÓRICO.

2.1 El paradigma del liderazgo Centrado en Principios. (LCP)

Stephen R. Covey, durante 25 años de experiencia docente y de práctica empresarial, ha desarrollado un modelo en donde el rol de liderazgo asumido sobre las bases del carácter y la confiabilidad personal son el medio para armonizar las necesidades fundamentales de la empresa y del individuo.

De acuerdo al paradigma (LCP), los rasgos de carácter identificados en comportamientos que inducen a la creación de relaciones interpersonales de confianza, derivan implícitamente en el éxito organizacional. En ésta propuesta interactúan cuatro niveles y cuatro principios clave inmersos en ambientes cambiantes en donde la persona que desempeña un rol de liderazgo, es el punto de partida de cualquier transformación para la efectividad organizacional.

“A medida que nos vamos haciendo independientes, proactivos, basados en principios correctos, orientados por valores y capaces de organizar y ejecutar respecto a las prioridades de nuestra vida con integridad estamos en condiciones de optar por

ser interdependientes, es decir, capaces de construir relaciones ricas, perdurables y productivas con otras personas."¹⁶

En éste modelo, el nivel personal es el que sostiene el nivel interpersonal, el nivel gerencial y el nivel organizacional. fig. 1

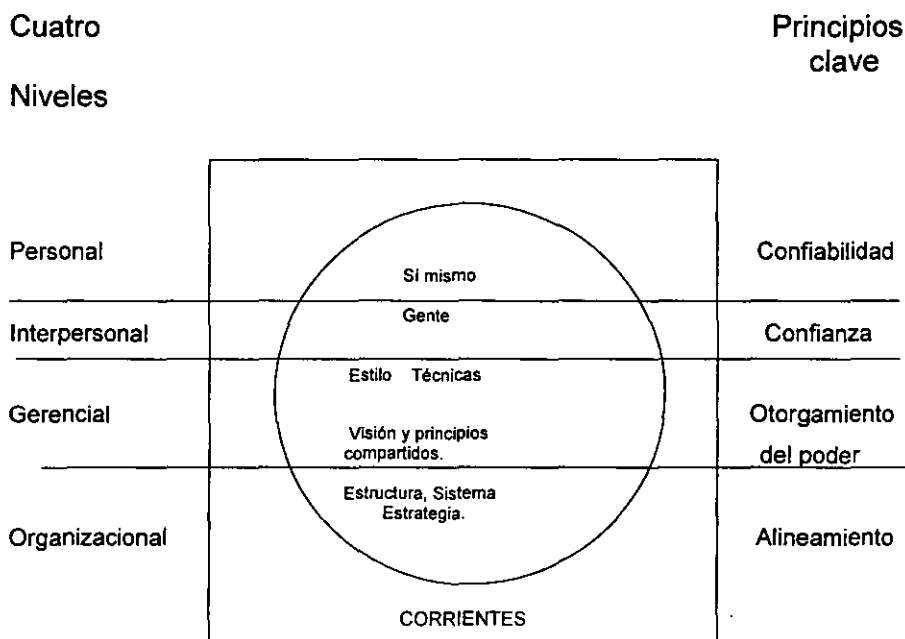


Fig.1

Cuando existen en las personas los principios de confiabilidad, integridad, honestidad y rectitud, el autor afirma que la organización los pone en evidencia y los hace similares a las características de sus directivos, de sus integrantes y se expresan como un vínculo común;

¹⁶ Op. Cit. Pag. 73

“Emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen, fortalecen e inspiran a las personas.”¹⁷ Se pueden identificar en los individuos rasgos de carácter esenciales que son:

Integridad: entendida como la formulación y cumplimiento de promesas y compromisos, para nosotros mismos y para los demás.

Madurez: Expresada en la consideración de sentimientos y convicciones en un equilibrio hacia sí mismo y de otros.

Mentalidad de abundancia: Emanada de un profundo sentido de valor y de la seguridad personales que da como resultado un reconocimiento, beneficios y responsabilidad compartidos.

En la confiabilidad personal, se integran los rasgos de carácter con la capacidad profesional, para generar un ambiente de confianza, en donde las relaciones interpersonales facilitan el otorgamiento de poder y el logro del alineamiento a la visión, estructura, sistemas y estrategias, no obstante afirma el autor:

“No se puede dar autonomía donde no hay confianza.”¹⁸ En este punto el paradigma advierte: “ en última instancia, el estilo de liderazgo que se puede adoptar surge del núcleo de ideas y sentimientos sobre la naturaleza del hombre que uno tiene”.¹⁹ Es evidente que en ésta sentencia, la motivación es el factor subyacente y por eso el liderazgo centrado en principios afirma:

“ El más alto nivel de la motivación humana es la sensación de contribución personal y considera que los seres humanos son el

¹⁷ Ibid. Pág.20

¹⁸ Ibid. Pág.81

¹⁹ Ibidem. Pág. 86

capital más valioso de las organizaciones como responsables de determinados recursos y que el ser responsable es la clave para describir, desarrollar y administrar todos los otros capitales.²⁰

Se entiende por lo tanto que la responsabilidad basada en el conocimiento se aúna a la motivación para demostrar la confiabilidad y ejercer la autonomía personal. Así mismo, la responsabilidad implica la intencionalidad de la influencia y el poder que son parte del liderazgo.

“La opción esencial del liderazgo es decidir cual será la base de su poder: la coerción, la utilidad o los principios”.²¹

El autor del paradigma desglosa ésta opción y tipifica al poder de acuerdo a la siguiente tabla:

Poder centrado en principios.	Poder utilitario	Poder coercitivo
Honor	Equidad	Miedo
Influencia proactiva sostenida.	Influencia funcional reactiva.	Control temporal reactivo.

De manera que la capacidad de influencia depende de los principios individuales compartidos y básicamente de la confiabilidad personal.

Finalmente es de interés resaltar la relación del paradigma con el enfoque de la calidad total en donde el autor del modelo subraya:

“ La calidad total es una expresión de la necesidad de perfeccionamiento constante en cuatro áreas:

²⁰ Op.Cit.pag 136

²¹ Ibid. Pág.136

- El desarrollo personal y profesional,
- Las relaciones interpersonales,
- La eficacia gerencial y
- La productividad organizacional.

“Éste enfoque nos suele exigir cambios personales, no cambios de personal”.²² El supuesto importante para la tarea administrativa es que la influencia de la conducta por medios indirectos no es necesariamente un campo fuera del alcance de la organización, y que existen alternativas de aprendizaje en donde la empresa es un ambiente propicio para orientar la conducta a partir de la autorreflexión, la confrontación grupal y el ejemplo transmitido en el desempeño del rol de liderazgo.

2.2 El rol de liderazgo.

El rol o papel de liderazgo se ha definido de múltiples maneras para asociarlo con el concepto de efectividad a partir de factores situacionales, de influencia, comunicación, estilo directivo, etc. Por ejemplo: “ el liderazgo es la habilidad para persuadir a otros a que busquen con entusiasmo objetivos definidos.”²³

La interpretación del papel esperado dentro de cada uno de éstos factores enfatiza alguna característica que debe existir, por sí misma, en el que asume el rol. Algunas de éstas características se atribuyen derivadas de la organización formal y otras exigen la participación de la conciencia de la personalidad,

²² Op. Cit pag. 345

²³ Kast E. Fremont Op.Cit.pag 364

por ejemplo: " el liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso de comunicación humana en la consecución de uno o diversos objetivos específicos."²⁴ Dentro de esta diversidad de enfoques estimo pertinente exponer el resumen de factores que presenta Gary Dessler²⁵ para tomarse en consideración al realizar el análisis del que es y como se comporta el caso de estudio.

Factores de comportamiento; Identificables en los estereotipos de estilos directivos conocidos como: Autócratas; Consumados y Benevolentes, Demócratas, Indiferentes, Estructuradores, Productores, etc.

1. Consideración: Comportamiento indicador de confianza mutua, amistad, apoyo, respeto y cordialidad.
2. Estructura inicial: Comportamiento por el cual el líder organiza el trabajo que se va a realizar, debe definir también las relaciones o papeles y los canales de comunicación y modos de realizar el trabajo.
3. Énfasis en la producción: Comportamiento que refleja los esfuerzos del líder para motivar una mayor actividad haciendo hincapié en la tarea que hay que realizar.
4. Sensibilidad social: Sensibilidad o conciencia del conductor en torno a las relaciones y presiones que se producen dentro del grupo o que provienen fuera d éste.

²⁴ Ibid. Pág.364

²⁵ Dessler Gary, Organización y Administración, un enfoque situacional. Prentice Hall 1986.

Factores relativos a la situación en el ejercicio del liderazgo:²⁶

- Presión del oficio: Cuanto más alta sea la presión del oficio debida a presión del tiempo, conflicto, peligro material etc. Más tolerantes serán los subalternos de los esfuerzos que haga el líder por estructurar la situación.

Satisfacción intrínseca del cargo: Cuanto más satisfactorio el cargo mismo, menor impacto tendrá la consideración del líder en la satisfacción de los subalternos.

Necesidad de información de los subalternos: Cuanto más alta sea la necesidad de información que los subalternos tienen de información debida a su personalidad, a la ambigüedad del cargo etc. Más tolerantes serán ellos a los esfuerzos que haga el líder por estructurar el cargo.

Consideración del líder: Cuanto más considerado sea el líder, tanto más fácil le será estructurar la tarea sin que sus subalternos se muestren descontentos.

Poder de posición: El grado en que la posición misma permite al líder hacer que los miembros de su grupo cumplan y acepten su dirección y liderazgo.

Estructura de la tarea: Cuán rutinaria y previsible es la tarea del grupo de trabajo.

Relaciones líder- miembro. Hasta que punto el líder se lleva bien con sus hombres y hasta que punto éstos tienen confianza en el y le son fieles."²⁷

²⁶ Dessler Op. Cit. pag. 156

²⁷ Ibid. Pág.157

Cualesquiera de los factores enumerados, interactúan simultáneamente y se dificulta una ponderación específica en el contexto, por lo que se hace necesaria la interpretación dentro de un esquema teórico simplificado para visualizar su interrelación dinámica y para la apreciación de rasgos y atributos de la personalidad en el ejercicio del rol, fig. 2.

“ Proceso general de la integración del papel y los factores que afectan su ejecución organizacional.”²⁸

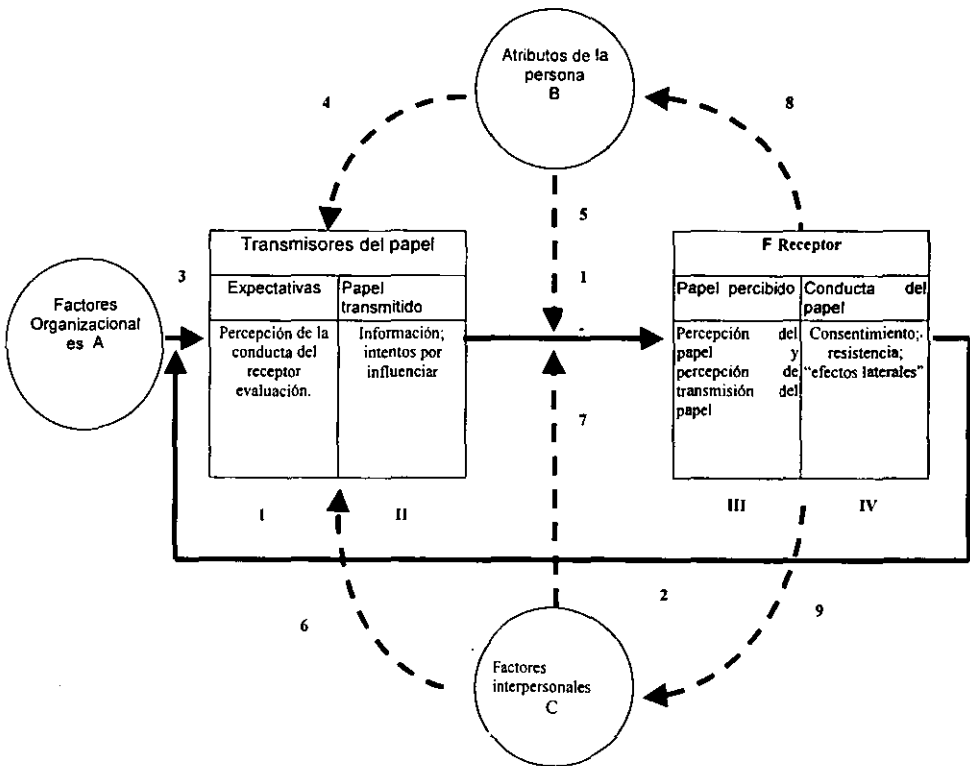


Fig.2

²⁸ Fremont E. Rosenzweig. Op. Cit. Pag. 308

En este modelo se consideran cuatro factores básicos en la integración del papel y su ejecución organizacional que son:

Expectativas del papel (cuadrante I); "Son estándares de evaluación aplicados a la conducta de cualquier persona que ocupe una posición organizacional dada. El papel transmitido, (cuadrante II); Lo que consiste en comunicaciones desarrolladas en las expectativas enviadas por los constituyentes del conjunto de papeles en un intento por influir en quién será el receptor. En la fase siguiente (cuadrantes III y IV); el papel es escogido.

y la percepción de los envíos de papel por el receptor, incluyendo aquellos que el se envía a sí mismo, dá por resultado el comportamiento del papel. Es decir: el comportamiento es la respuesta del receptor, al complejo de información e influencia que ha recibido.

Se deben tomar en cuenta los hábitos de la organización fincados en su tradición como parte de la información de los transmisores del papel que se aprecian por observación directa en los comportamientos de los subordinados y dirigentes para predecir e interpretar la conducta como bien apunta José Giral²⁹

"Se habla mucho de liderazgo... En México hemos trabajado con líderes autoritarios y bases sumisas. Funciona bien, porque cuando se da una orden, ésta se cumple; el problema es que no se cuestiona nada, ni se repara en las consecuencias. Lo malo es cuando se desea avanzar a cierto grado de participación si no se fortalece la base sumisa, lo que se genera es confusión."

²⁹ Revista Expansión. Informe Especial, agosto 1998.

2.3 Valores Administrativos Declarados (VAD)

Con una interminable producción de conceptos se procura orientar la conducta. No obstante como dice Frank Price³⁰ al referirse al rol de liderazgo: " Este es solo otro concepto. Y un concepto no es una forma de declarar un absoluto, no es más que un punto de ventaja creado por el hombre desde donde podemos vislumbrar una faceta del entendimiento".³¹

Los valores administrativos son en mi opinión; también "otros conceptos" pero, con la característica de que sirven para declarar lo que para la empresa significa, su trabajo diario, su razón de ser y su propósito en la construcción de un estado futuro. Son además indicadores de lo que queremos ser como individuos organizacionales. De manera que son un puente entre una categoría conceptual, y un profundo punto de ventaja en la acción. Son auxiliares para distinguir, identificar, reafirmar, practicar y transferir comportamientos en la organización.

En general, " Los valores son elementos dinámicos que definen una cultura en los diferentes campos tales como la familia, la escuela, el trabajo, la diversión el gobierno y la religión."³² El rol de liderazgo de hecho tiene su marco de actuación dentro de los valores declarados de la empresa y se debe tomar en cuenta como son complementarios para influir la formación de su cultura, a partir de que se identifican con los rasgos de la personalidad de

³⁰ Price Frank. Calidad Permanente. Panorama 1990

³¹ Op. Cit. Pag. 148

³² Rodríguez Estrada Mauro. Psicología del mexicano en el trabajo. Mc. Graw Hill. 1996. Pag. 71

sus dirigentes. Puesto que los valores tanto personales como administrativos si se ostentan como una manera de ser y hacer adquieren un significado práctico como afirma Peter Senge³³ "La Organización es un micro mundo, que mediante la definición de sus valores establece ciertas reglas del juego en la formación de su cultura."

Este significado es evidente en el comportamiento y es así mismo el fundamento del ambiente que influye en los individuos que entran en contacto con la organización. Por lo que se dice:

" La influencia varía directamente con el grado de confianza que un individuo tiene en aquellos que buscan influir en él, y si no tiene confianza o existe una atmósfera antagónica la efectividad puede ser muy limitada."³⁴ De modo que los valores administrativos declarados, y los rasgos de personalidad sirven como indicadores para conocer la cultura de la organización e inferir relaciones entre ésta, la integridad personal y el logro de resultados empresariales.

³³ Senge Peter M. La Quinta disciplina. El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Granica 1992.

³⁴ Shein Edgar H. Psicología de la Organización. Prentice Hall 1975. Pag. 21

2.4 INFLUENCIA.

“La influencia incluye virtualmente cualquier transacción interpersonal que tenga efectos psicológicos o conductuales. El proceso incluye los intentos de influir que son exitosos, esto es, que tienen el efecto intentado por el agente o influyen... El poder es el potencial para influir, fundamentalmente respaldado por los medios para exigir obediencia. Finalmente la autoridad es el poder legítimo y que corresponde a la persona por virtud de su papel y su estatus en una estructura social.”³⁵

El rol de liderazgo contiene por naturaleza al factor de influencia, la utilidad para la práctica administrativa está en caracterizar cuales son los componentes sobre los que se ejerce, y como poder traducirlos en la tarea de generar, mantener, y actualizar el compromiso de trabajo y logro que requiere la empresa para su viabilidad y permanencia.

La descripción siguiente muestra las maneras de influir el comportamiento según Kast y Rosenzweig.³⁶

“Emulación: esforzarse por igualar o exceder; imitar con esfuerzos para igualar o sobrepasar, aproximarse o lograr igualdad...”

Sugerencia: Colocar o traer (una idea, proposición, plan, etc.) a la mente de una persona para su consideración o posible acción...”

³⁵ Kast E. Rosenzweig. Op. cit pag.361

³⁶ Ibid. Pág. 362

Persuasión: Insistir sobre una persona ayudándola, urgiéndola, haciéndola razonar o induciéndola a realizar algo más (en vez de forzarla).

Coerción: Restricción forzada; compulsión; presión física.”

Todas éstas maneras son evidentes en la actuación individual y orientan el análisis del comportamiento para identificar los factores internos y externos valiosos para ejecutar el rol de liderazgo y diseñar los cambios necesarios para incrementar su desempeño. Ya que con el “simple” ejemplo, se influye la dinámica organizacional. “ La emulación no requiere contacto directo entre los individuos, pero es una influencia poderosa en el comportamiento... muchos patrones de comportamiento se perpetúan en las organizaciones principalmente con base a la emulación.”³⁷ El cómo se percibe éste ejemplo es otro indicio para enfocar la actuación, y para realizar programas de capacitación directiva, en un rol de liderazgo como apunta Edgar Shein³⁸ al referirse a los procesos de aprendizaje organizacional: “Las organizaciones son modelos explícitos de actividades humanas, pero no comienzan a funcionar hasta que se han llenado los puestos correspondientes con personas que tienen que cumplir los roles específicos y las actividades concretas que se les encomiendan”.

³⁷ Ibidem. Pág. 363

³⁸ Shein Op. Cit. Psicología de la organización Pág. 21

CAPITULO III

ESTUDIO DE CASO

El rol de liderazgo en "Arte Gráfico Industrial S.A. de C. V." Se distingue en dos ejecutantes claramente diferenciados:

- A) La actuación de la directora general (respaldada por el Presidente del consejo de Administración), y
- B) El comportamiento en las posiciones de las gerencias; jefaturas y auxiliares del grupo de dirección.

La actitud y estilo directivo de la primera, se caracteriza por la demostración de la autoridad formal que desde su nombramiento, se ha encargado del desarrollo y el diseño de la organización sobre la base de la estructuración jerárquica; la designación directa de puestos y la definición y puesta en práctica de un sistema de calidad para denotar la filosofía empresarial y como orientador de la conducta esperada de toda la empresa. Todo lo anterior está plasmado en el Manual de Calidad dividido en cuatro niveles que incluyen: El sistema de calidad, los Procedimientos, las Operaciones; y los Registros (pág. 47, anexo uno. Factores Organizacionales).

La determinación para reorientar a la empresa, dados sus antecedentes, requiere de la ejecución del rol de manera firme y apegada a criterios formales estrictos, lo que se interpreta como un estilo directivo autócrata. No obstante, de acuerdo al modelo

centrado en principios: “ El trabajo es una función de la personalidad. El hombre se proyecta en su oficio o profesión”³⁹

La creación de manuales y documentos demuestra orden y disciplina que se traducen para la organización en su Misión, Visión y Filosofía. Lo que responde al modelo que los propone como: “ Los principios que emergen bajo la forma de valores, ideas, normas y enseñanzas que edifican, ennoblecen, satisfacen e inspiran a las personas”.⁴⁰

El perfil profesional de la directora general complementa los factores organizacionales con atributos de la personalidad que son la base de la confiabilidad individual para fundamentar la creación de relaciones de confianza que de acuerdo al modelo son indispensables para la eficacia interpersonal, que se integra por actitudes, técnicas y estrategias coherentes. (ver anexo dos pág. 56,. Atributos de la Persona y Factores Interpersonales). Estos atributos no obstante, dificultan la posibilidad del otorgamiento de poder y se expresan como racionalizaciones derivadas de factores histórico-culturales y por experiencias no satisfactorias cuando se han encomendado actividades específicas. (dicho por la directora) La forma y contenido del Cuestionario de Evaluación general de Desempeño (pág.55), me induce a pensar que el comportamiento similar al de un mentor es el que predomina en la relación líder- subordinado y que los criterios de calificación utilizados se aplican sobre la base del ejemplo que la misma directora transmite respaldado por un

³⁹ Op cit Pág. 14

⁴⁰ Ibid. Pág. 20

consideración y la disciplina estricta son habituales; como puede constatarse en las respuestas a los cuestionarios y visitas de campo realizadas en toda la empresa (anexo dos punto 2.5 pág. 66) Esta dinámica se interpreta como propicia para la generación de relaciones paternalistas si no se tiene presente la motivación que interviene para autodeterminar la conducta. Este riesgo está presente como lo demuestran las inquietudes y comentarios del grupo durante entrevistas participativas en donde se manifestó que en la actualidad cumplen un papel de soporte y se sienten restringidos y con necesidad de mayor participación.

Para el modelo centrado en principios, el factor de influencia se determina fundamentalmente con ser un ejemplo. De manera que esto es un indicador relevante para el ejercicio del rol de liderazgo y para derivar las conductas exigibles para el otorgamiento de poder a nivel gerencial en donde se combinan el estilo directivo, las técnicas de comunicación y organización que deben evaluarse a fin de justificar la capacidad real de participación y de autonomía. Los datos cuantitativos (anexo tres efectos laterales punto 3.2 pág. 73) muestran que la gestión directiva ha logrado recuperar resultados positivos y ha conseguido el alineamiento en el nivel organizacional en algunos puntos de la visión y principios compartidos como lo señalan las respuestas del grupo dirigente que identifica conceptos y valores como Honestidad, Calidad y un vocabulario que nos sugiere visualizar la integridad personal compuesta por conductas

observables de acuerdo al LCP en cuanto a Autoconciencia; Objetivos; Fuerza de voluntad, Respeto y Creatividad entre otros.(anexo cuatro, puntos 4.1, 4.2 pág. 78).

Por contraste, la perspectiva del rol de liderazgo obtenida mediante la observación directa, en trabajo de campo; entrevistas participativas y cuestionarios aplicados en los niveles de gerencias, jefaturas y posiciones auxiliares de la dirección, describen un perfil de grupo básicamente orientado a las relaciones (anexo cuatro punto 4.3 pág. 78), con una formación académica heterogénea; la antigüedad en el puesto que varía desde 4 meses hasta 26 años y con una percepción dudosa respecto al significado del rol de liderazgo (anexo cuatro, punto 4.1 pág.77) sobre todo porque éste concepto tradicionalmente se ubica con los niveles directivos de mayor jerarquía, con un título profesional y con tener personal bajo su mando. De manera que si bien se han alineado con la misión de acuerdo al aspecto formal que establece el sistema de calidad por escrito y al rol que preeminentemente proyecta la directora general, todos los integrantes en éste grupo asumen una actitud dependiente, y manifiestan que las políticas en general, la evaluación del desempeño, y la oportunidad de participación las controla y supervisa totalmente la dirección general teniendo de hecho la última palabra directa o indirectamente sobre todo el sistema.

Un hallazgo importante es, que no obstante la configuración de éstas relaciones, el grupo ha logrado resultados en todas las áreas (anexo tres pág. 70) y existe un amplio vocabulario para

describir las expectativas de desempeño en una posición directiva e identificar los Valores administrativos. Debido a que sus funciones pueden diferir de su cargo formal y se requiere de su colaboración eventualmente para cumplir plazos de entrega, proporcionar atención a clientes o auxiliar en la toma de decisiones respecto a detalles funcionales de cualquier área. Esta práctica se realiza no solo en el grupo que apoya directamente a la dirección general sino en los niveles operativos en donde se hace comúnmente y se advierte desde la contratación para el nuevo personal.

Refiriendo este hallazgo al modelo de L C P es útil para aportar sustento a su funcionalidad en cuanto a la articulación de los niveles personal, interpersonal gerencial y organizacional si se enfoca el factor de motivación, sobre la base del sentido de contribución, como el recurso para mejorar el desempeño, no solo en un papel de liderazgo en los niveles directivos, sino en el mismo papel independiente del nivel jerárquico. La evidencia se manifiesta en los avances que ha tenido la empresa con inversiones en infraestructura, compra de maquinaria y equipo (constatada en el transcurso de las visitas de campo); Aumento de salarios y prestaciones (anexo tres punto 3.1 pág 71) e implementación del sistema S.O.L. - Seguridad, Orden, Limpieza-, (entrevista con la directora general, anexo dos pág.59, preg. 2,IV), Lo que fortalece las relaciones de confianza que son coincidentes con los principios clave que sustenta el paradigma del LCP.

Es indudable que el fenómeno del liderazgo para su análisis tiene que tratarse situacionalmente. Desde el primer acercamiento a ésta empresa las condiciones internas y externas fueron cambiantes, y las transformaciones son paralelas al caso de estudio. (anexo dos puntos 2.3, 2.4 pág. 63,65 referencia histórica y contexto) de ahí que para constatar la relación entre el desempeño del rol de liderazgo y el desarrollo y crecimiento de la organización, se revisaron cartas de clientes, proveedores, y dictámenes de auditorías de calidad, (documentos reservados) en donde se verifica que un comportamiento caracterizado por la rectitud, orientado a la satisfacción del cliente con integridad genera ambientes de credibilidad que rebasan los límites de la propia organización y apoyan la confianza en la empresa sobre la base de la confiabilidad personal.

CONCLUSIONES e IMPLICACIONES

El rol de liderazgo relaciona la integridad personal con el ejemplo de comportamiento identificándose con los valores administrativos declarados. Estos dos componentes son la base para la orientación de la conducta de los integrantes de la organización en todos sus niveles.

Los rasgos de carácter asociados con los conceptos de honestidad y rectitud, asumidos en un rol de liderazgo, se perciben como un factor de confiabilidad personal cuando se formulan y se cumplen promesas que derivan en la credibilidad organizacional y se exhiben en resultados cualitativos y cuantitativos para la empresa.

En el rol de liderazgo se identifican los comportamientos esperados de los miembros de la organización y se perciben asociados a la conducta y características de personalidad preeminentemente de los individuos que formalmente desempeñan funciones de dirección.

El rol de liderazgo se percibe relacionado con actitudes de ayuda mutua fortaleciendo el compromiso de los individuos con la organización mediante la interrelación directa persona a persona facilitando la creación de convenios de participación activa.

El paradigma del liderazgo centrado en principios es una propuesta viable en el ejercicio de un rol directivo y para activar la participación individual, puesto que los miembros de la organización lo perciben como comportamientos para crear,

mantener y desarrollar su cultura organizacional. Constituyéndose como expectativas de actuación confiable y honesta de tal manera que promueve el desarrollo personal para colaborar en actividades diversas en donde el rol de liderazgo no necesariamente se asocia a la autoridad formal ni al estatus sino a la participación, con integridad y congruencia personal favoreciendo una identidad de grupo con actitudes, conocimientos y principios, resumibles en los valores administrativos declarados de la empresa.

IMPLICACIONES:

En la dimensión de los factores organizacionales; es importante que se actualicen los valores administrativos declarados en los términos que son de lenguaje común, para mantener vigente su significado como orientadores de las conductas esperadas en el desempeño de cualquier actividad dentro de "Arte Gráfico Industrial S.A. de C. V."

En la dimensión de Atributos de la Persona e interpersonales; es conveniente hacer notar que la influencia transmitida mediante el ejemplo de comportamiento, es la que actualmente se percibe como parte de la cultura de la empresa, por lo que es propicio el ambiente interno de la organización, para alentar el desarrollo personal y las interacciones en todos los niveles.

En la dimensión de Efectos Laterales; es muy recomendable, tomar en cuenta la asociación que las personas atribuyen entre el comportamiento humano y los resultados empresariales.

PROPUESTA

Aprovechar los valores administrativos declarados que actualmente forman parte de la cultura de la organización como: Honestidad, Calidad, Actitud de servicio y superación personal para continuar y mantener su identificación y difundirlos, en primera instancia, por parte de los integrantes del grupo dirigente.

Consolidar dichos valores y hacerlos extensivos a todos los integrantes de la empresa considerando especialmente a los nuevos elementos.

Renovar el compromiso con las personas que ya son parte de ésta cultura.

Establecer el seguimiento y continuidad que son necesarios en el programa de capacitación atendiendo el factor de liderazgo. Utilizar el paradigma del Liderazgo Centrado en principios para desarrollar los niveles personal, interpersonal, gerencial y organizacional. en el desempeño de roles y actividades

Metodología:

De acuerdo al proceso de desarrollo sugerido por el modelo LCP, la técnica de aprender, comprometerse, y hacer, debe ser repetida en un sin fin de oportunidades.

De acuerdo a mi experiencia, sugiero la realización de cursos taller dentro del programa permanente de capacitación vigente, planeados sobre los tiempos de la empresa utilizando técnicas vivenciales en dinámicas de grupo que confronten las expectativas respecto al rol de liderazgo y los principios propuestos por el modelo LCP

La duración para cada taller ha sido satisfactoria con un promedio de 20 hrs. distribuidas en dos semanas con sesiones de 2 hrs. cada una, o una semana intensiva con sesiones de 4 hrs. de duración.

PROGRAMA:

Sesión uno

Objetivo	Conducta	Contenido	Condición	Criterio
Dado el paradigma del LCP, el participante identificará los principios básicos del liderazgo.	Identificará.	Principios de Integridad, Madurez, Confiabilidad.	Según el enfoque del LCP	Autorreflexión, Factibilidad.

Sesión dos

Objetivo	Conducta	Contenido	Condición	Criterio
El participante hará una auto evaluación dentro del concepto de confiabilidad Personal.	Hará una reflexión personal.	Autoconciencia Autoconocimiento.	Dentro del nivel personal.	Congruencia, compatibilidad Con la misión, visión, y filosofía de "Arte Gráfico Industrial S.A. de C.V."

Sesión Tres

Objetivo	Conducta	Contenido	condición	Criterio
El participante identificará rasgos de personalidad y conocimientos susceptibles de mejora.	Analizará, en grupo, los documentos del manual de calidad: Descripción de puestos y cuestionario de Evaluación	La función del rol de liderazgo.	Según el enfoque del LCP	Claridad, precisión, con la Misión, Visión y Filosofía de "Arte Gráfico Industrial S.A.de C. V."

Sesión cuatro.

Objetivo	Conducta	Contenido	Condición	Criterio
El participante enlistará actividades personales y organizacionales que sean congruentes con el paradigma del LCP	Enlistará de manera individual y en grupo actividades.	Motivación y Cultura de Organización.	De acuerdo al paradigma del LCP	Formalidad, Factibilidad, Oportunidad, Congruencia.

Sesión cinco

Objetivo	Conducta	Contenido	Condición	Criterio
El participante confrontará sus expectativas acerca del rol de liderazgo, con las del grupo	Confrontará grupalmente las condiciones de funcionalidad del LCP	Modelos conductuales de enfoque interno y externo.	Control de la conducta por medios directos e indirectos.	Oportunidad, Formalidad, Factibilidad, Racionalidad.

BIBLIOGRAFÍA

1. ABI / Inform. 5996
Training and Development.
2. Chiavenato Idalberto.
Introducción a la Teoría General de Administración.
Mc Graw Hill Colombia, 1987.
3. Dessler Gary.
Organización y Administración.
Prentice Hall Internacional, 1987. Págs. 308, 354, 36, 364.
4. Eric Data Base.
5. Expansión Revista. Informes Especiales. Agosto, 1997.
6. Kast Fremont E., Rosenzweig James E.
Administración de las Organizaciones.
Mc. Graw Hill, México, 1997.
7. Kotter John P.
El Líder del Cambio.
Mc. Graw Hill, México, 1997. Pág. 23
8. Nacional Financiera.
Ediciones Micro, Pequeña y Mediana Empresa.
México 1999.
9. Price Frank.
Calidad Permanente.
Panorama 1990. Pág. 148
10. Rogers Carl R.
El Proceso de Convertirse en Persona.
Paidós México, 1997. Pág. 47

11. Rodríguez Estrada Mauro.
Psicología del Mexicano en el Trabajo.
Mc. Graw Hill, 1996. Pags.37, 71.
12. Hernández Sampieri Roberto,
Fernández Collado Carlos,
Pilar Baptista Lucio.
Metodología de la investigación.
Mc. Graw Hill 1991.
13. Shein Edgar H.
Psicología de la Organización.
Prentice Hall internacional, 1986 Págs.21, 148.
14. Senge Peter M.
La Quinta Disciplina.
El Arte y la Práctica de la Organización Abierta al Aprendizaje.
Granica Barcelona España, 1992.
15. Siliceo Aguilar Alfonso.
Liderazgo para la Productividad en México.
Limusa 1992.
16. Stephen R. Covey.
Liderazgo Centrado en Principios.
Paidós México, 1999.Págs. 20,73,81,86,136,345.
17. Yin K. Robert.
Case Study Research. Design and Methods.
California Publications.1989. Pags.13, 14,16,23,25,29,33,40,41.

A N E X O S

ANEXO UNO

Factores organizacionales.

1. Misión, Visión, Filosofía.

2. Manual de Calidad.

2.1 Responsabilidad de la Dirección.

2.2 Descripción de Puestos.

3. Organigrama.

4. Cuestionario de Evaluación General de Desempeño del Puesto.

1. Misión Visión, Filosofía

Arte Gráfico Industrial S.A De C.v.	Manual de Calidad	PAG. 1 de 1 Edición 1 Marzo 29, 1996
	Presentación	

MISION

Proporcionar productos y servicios que satisfagan los requerimientos de nuestros clientes de acuerdo a lo especificado, logrando el cumplimiento de nuestras metas financieras, desarrollando el orgullo y compromiso con nuestra gente en la búsqueda de la excelencia, generando riqueza y desarrollo a nuestro México.

VISION

Ser reconocidos como la empresa líder en Serigrafía Industrial, con base en consolidar nuestra organización y procesos de manufactura a un nivel de Clase Mundial.

FILOSOFIA

Es basada en nuestros **Principios** de mejora continua, respeto al individuo, al medio ambiente y a la leyes, el liderazgo, la planeación, el trabajo en equipo, la rapidez y la puntualidad. Así como nuestros **Valores** de ética, honestidad, servicio, calidad y responsabilidad con los colaboradores, clientes, proveedores y la sociedad en general.

elaboro:	Aprobó:	Revisión:	Fecha:

2. Manual de calidad

Arte Gráfico Industrial S.A De C.V.	MANUAL DE CALIDAD	PÁG. 1 de 5 Edición 1 Marzo 29, 1996
	SISTEMA DE CALIDAD	NMX-CC-004 ISO-9002

SISTEMA DE CALIDAD

Para establecer un Sistema de Calidad comprensible, se ha implantado en Arte Gráfico industrial S. A. De C. V. Un sistema documentado, que consiste en tres manuales y registros de calidad congruentes con la Política de Calidad y los objetivos planteados en la misma, los cuales tienen los siguientes niveles:

- 1er. Nivel.- Manual de Calidad.
- 2do. Nivel.- Manual de procedimientos.
- 3er. Nivel. Manual de Operaciones.
- 4º. Nivel.- Registros de Calidad.

2.- Manual de Calidad.

Este contiene una descripción clara de los lineamientos generales y requerimientos del sistema de calidad, así como las responsabilidades de cada área y persona, conforma al organigrama general y haciendo referencia al manual de procedimientos.

Manual de Procedimientos:

Es donde se detalla el desarrollo de las actividades y se indica la interrelación de las responsabilidades al respecto de cada procedimiento. Estos con sus registros y documentos de referencia son la estructura documental que soporta al Plan de Calidad.

Manual de Operaciones:

Es la descripción precisa y secuencial del desarrollo de las operaciones productivas en particular, donde se indica el cómo se realizan, cómo se verifican y a qué documento de referencia ó registro se deben remitir en cada caso.

2 Manual de Calidad.

Arte Gráfico Industrial S .A De C.V	MANUAL DE CALIDAD	PAG. 2 DE 5 Edición 1 Marzo 29, 1996
	SISTEMA DE CALIDAD	NMX-CC-004 ISO-9002

REGISTROS DE CALIDAD:

Es la evidencia objetiva de los resultados obtenidos en el desempeño de las actividades de producción, Verificación, inspección, pruebas y administración de la calidad en general, para documentar la efectividad del sistema de calidad.

DOCUMENTOS DE REFERENCIA:

Son las ayudas visuales o información de planta para consulta inmediata en el desarrollo de las operaciones productivas y de aseguramiento de calidad.

Elaboró:	Aprobó:	Revisión:	Fecha:

2.1 Responsabilidades de la dirección

Arte Gráfico Industrial S.A De C.V	MANUAL DE CALIDAD	PAG. 4 DE A EDICIÓN 1 MARZO 29, 1996
	RESPONSABILIDADES DE LA DIRECCIÓN	NMX-CC-004. ISO-9002

REQUISITOS PARA EL SISTEMA DE CALIDAD:

Política de calidad

La dirección general Arte Gráfico S.A de C.V., manifiesta que la política de la empresa es mantener el Sistema de Calidad conforme a los requerimientos de la Norma ISO 9002, que le permita ser líder en los Mercados Nacionales e Internacionales, integrando la satisfacción de nuestros clientes y confirmando el compromiso con los accionistas, proveedores y todos los colaboradores, manteniendo la filosofía de la mejora continua.

Directrices generales

*Cumplir con los requerimientos del Sistema de Calidad, evidenciando su desempeño para mantenerlo a un nivel de Clase Mundial.

*Plantear todas las actividades productivas, para lograr la satisfacción del cliente en lo especificado, suministrando productos de calidad y a tiempo.

*Optimizar los procesos y controlar nuestros recursos, para ofrecer a nuestros clientes el mejor equilibrio entre calidad, precio y servicio.

*Dar a nuestros clientes un servicio amable, rápido y oportuno, siempre en la búsqueda de cumplir y superar sus expectativas.

Elaboró	Aprobó	Revisión:	Fecha:

2.2 Descripción de puestos

Arte Gráfico Industrial S.A. De C.V.	MANUAL DE CALIDAD	PÁG. 1 DE 2 Edición No. 1 Marzo 29, 1996
	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	NMX-CC-004 ISO-9002

DESCRIPCIÓN DE PUESTOS:

Nombre del puesto: Director General

Responsabilidades:

Debe definir la organización a través del organigrama donde se mostrarán los niveles de autoridad, responsabilidad para aceptar decisiones y la independencia organizacional de la Gerencia de Sistemas de Calidad.

Mejorar e incrementar las utilidades de la empresa haciendo el producto más aceptable por el Cliente.

Reducción de costos mediante la disminución de las pérdidas por defecto del producto y servicios.

Mejorar calidad, productividad y competitividad de la empresa, elevando el nivel de vida de todos sus colaboradores.

Funciones:

Coordinar las actividades intergerenciales y departamentales para lograr la comunicación adecuada entre sus colaboradores y hacia los clientes.

Coordinar y actualizar programas, proyectos y estrategias de la organización, así como proporcionar el apoyo y condiciones adecuadas.

Auditar, actualizar y revisar el Sistema de Calidad y el proceso de Mejora Continua en toda la Organización.

Elaboró	Aprobó	Revisión	Fecha:

2.2 Descripción de Puestos.

Arte Gráfico Industrial S.A. De C.v.	MANUAL DE CALIDAD	PÁG. 2 DE 2 Edición 1 Marzo 29, 1996
	RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN	MXN-CC-004 ISO- 9002

Actividades complementarias: Incrementar la eficacia total de la planta.
Incrementar la comunicación y Servicio al Cliente
Participar en el desarrollo de proveedores.
Incrementar los programas de capacitación a todo el personal
En Calidad total, normalización,
Productividad, desarrollo organizacional y Mejora Continua.

Interacción Organizacional: Reporta al Presidente del Consejo administrativo.
Tiene autoridad sobre toda la organización.

Forma de reporte: A través de cuatro indicadores vitales.

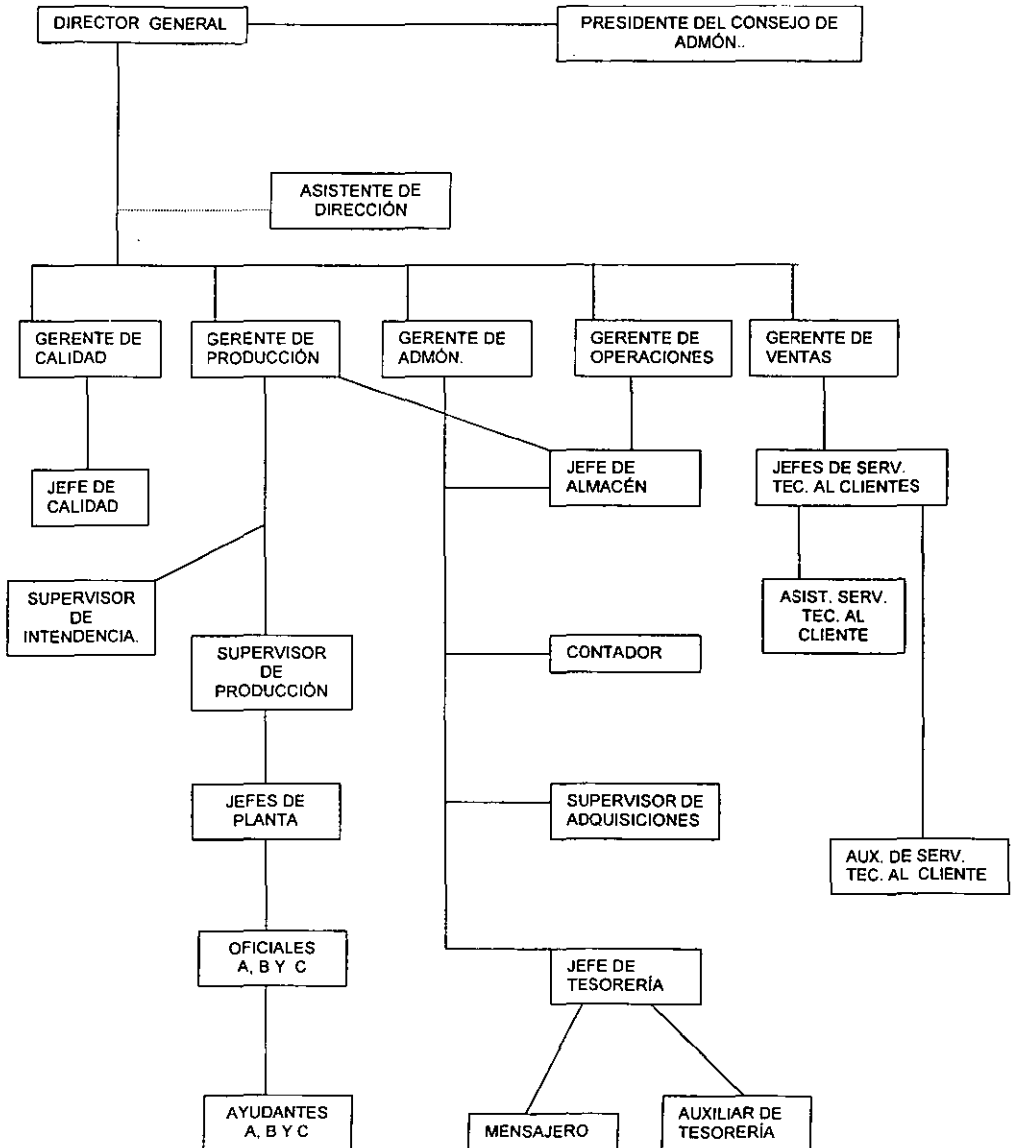
Planeación de negocios anual y revisión trimestral de Avances.
Programas de presupuesto anual y revisión semestral.
Estados financieros y de resultados mensual.
Resultados de auditorías de calidad internas y Externas.

Cualquier desviación eventual de aspectos Relevantes en lo referente a situaciones legales, Contractuales y de negocios.

Elaboró:	Aprobó:	Revisión:	Fecha:

3. ORGANIGRAMA

ARTE GRAFICO INDUSTRIAL S.A. DE C.V.



4.- CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN GENERAL DE DESEMPEÑO EN EL PUESTO.

N°	ACTIVIDAD	MB	B	S
1.	ADMINISTRA SU TIEMPO CORRECTAMENTE			
2.	CLARIFICA Y DELEGA ACERTADAMENTE FUNCIONES A SUS COLABORADORES			
3.	CUMPLE CON LAS METAS PROPUESTAS Y ASIGNADAS			
4.	CUENTA Y CUMPLE CON LOS PLANES ESTABLECIDOS			
5.	FORTALECE EL SISTEMA, SIGUIENDO LA NORMATIVIDAD INSTITUCIONAL			
6.	MANTIENE EL CONTROL SOBRE SUS FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES			
7.	TOMA DECISIONES CORRECTAS Y ACERTADAS			
8.	HACE A TIEMPO Y BIEN LAS TAREAS ASIGNADAS EN BASE A LOS PROGRAMAS DE TRABAJO AUTORIZADOS			
9.	MUESTRA ACTITUD POSITIVA ANTE SUS SUPERIORES Y COLABORADORES.			
10.	ENTREGA A TIEMPO Y COMPLETOS LOS REPORTES SOLICITADOS			
11.	SE PREPARA CONSTANTEMENTE EN SU ACTIVIDAD PROFESIONAL			
12.	PARTICIPA ACTIVAMENTE EN JUNTAS DE TRABAJO			
13.	REALIZA JUNTAS DE TRABAJO CON SUS COLABORADORES			
14.	SABE ANALIZAR ÉXITOS Y FRACASOS PARA OBTENER BENEFICIOS FUTUROS			
15.	PARTICIPA EN LA MEJORA DE LOS PROCESOS DE TRABAJO			
16.	SABE ESTABLECER PRIORIDADES			
17.	SE PREOCUPA POR EL ENTRENAMIENTO DE SUS COLABORADORES			
18.	ES INNOVADOR			
19.	SABE INSPIRAR			
20.	DA CONFIANZA AL PERSONAL			
21.	SABE MANEJAR LAS EMOCIONES, ORIENTÁNDOLAS POSITIVAMENTE			
22.	SABE MOTIVAR E IMPULSAR.			

MB.- MUY BIEN

B.- BIEN

S.- SUFICIENTE

ANEXO DOS

Atributos de la persona y factores interpersonales.

2.1 Perfil Profesional de la Directora.

2.2. Entrevista con la Directora General.

2.3 Entrevista con el Asesor Externo de Calidad.

2.4 Entrevista con el Presidente del Consejo de Administración.

2.5 Visitas de Campo

2.1 PERFIL PROFESIONAL DE LA DIRECTORA:

Es Ingeniería Mecánica Eléctrica egresada de la Facultad de Ingeniería U. N. A. M. en el Área de Generación y Distribución de energía eléctrica y circuitos Electrónicos.

Realizó un Diplomado en Dirección de Empresas en el departamento de educación continúa de la propia Facultad en colaboración con la Facultad de Psicología.

Es auditor Certificado de 1° y 3° parte del sistema de Calidad, basado en la Norma Internacional ISO 9000.

Tiene una especialidad en Manufactura Avanzada y en Robótica Industrial.

Posee una experiencia laboral en puestos Gerenciales y Directivos de 21 años.

2.2 ENTREVISTA CON LA DIRECTORA GENERAL:

1.- ¿Cuáles factores considera que determinaron la situación de crisis en su empresa?

INTRAORGANIZACIONALES

Personal
 Capacitación
 Tecnología
 Campos económicos
 Maquinaria
 Equipo e Instalación
 Visión de la empresa.
 Objetivos definidos
 Estrategias
 Valores empresariales
 Compras
 Proveedores confiables
 Corrupción
 Sistema de Cómputo
 Ventas Técnicas
 Ingeniería del producto
 Desarrollo Humano
 Estructura Legal y
 Pagos Fiscales
 Labores de Seguridad Social.

EXTERNOS

Mercado
 Calidad
 Materiales
 Competencia
 Servicio
 Rapidez
 Normatividad
 Recesión económica
 Tecnología.

2.- ¿ Cuales ajustes o cambios inmediatos se hicieron?

En las personas:

I.- Cambios, orden y disciplina en el cumplimiento de reglamentos, objetivos y eficiencia.

II.- Capacitación – Desarrollo Humano.

-Valores de Trabajo.

-Tecnología de materiales.

-Calidad en el proceso y CEP (control estadístico del proceso)

III.- Costo del producto.

- Costos administrativos.

IV.- Seguridad orden y limpieza en:

-Las personas, maquinaria y equipo, instalaciones, documentos.

V.- Crear Registros, documentos.

VI.- Todas las materias primas de 1° Calidad.

VII.- Servicio.

VIII.- Confianza, veracidad y honestidad en nuestras relaciones con clientes y proveedores.

3.- ¿Cuál era la necesidad primaria de satisfacer instrumentada en esos ajustes?.

Resultados económicos con utilidades. Y

Continuidad de la empresa.

4.- Actualmente ¿ Que factores califica usted para reconocer su desempeño organizacional?

- Utilidades
- Volúmenes de Ventas
- Capacitación de producción
- Desarrollo de productos
- Compromiso del personal.
- Volumen de ventas por cliente.
- Índices del rechazo de productos.
- Porcentajes de M.P., M.O. directa, M.O. indirecta.
- Cumplimiento en tiempos de entrega.
- Precio comparativo.

5.- ¿ Con que criterios califica su satisfacción personal como directora general de esta empresa?

-La entrega y compromiso con un sentido de satisfacción del trabajo.

-Actitud de servicio.

-Disfrutar el desarrollo alcanzado por el personal de la empresa.

*Salud física.

*Mejora económica.

*Relaciones interpersonales.

*Trabajo con nacionalismo.

*Desarrollo individual en valores, cultura, educación.

-La satisfacción de generar prosperidad al entorno social, personal, accionistas trabajadores, por la cadena cliente-proveedor coadyuvar para una mejora en mi país y el entrono global, más prospero, productivo y humano.

6.- ¿ Con que criterios le califica para hacerle saber lo satisfactorio de su gestión directiva?

La gente ve los resultados pero no comprende la magnitud del esfuerzo en conjunto e individual que se ha realizado.

Lo verdaderamente importante no son los resultados, si no la satisfacción personal del deber cumplido.

Los colaboradores han participado en la congruencia de acciones en la visión, misión y compromiso de la dirección.

En el cambio de accionista de la empresa se reconoció mi gestión directiva y se me mantuvo en el puesto, apoyándose mis sugerencias de cambio y mejora, además de inversiones económicas que han permitido el verdadero crecimiento.

7.- ¿ Qué aspectos de organización considera que sustenta su funcionamiento actual?

-Se sustenta en una visión de negocios de largo plazo.

-En compromisos hacia el trabajo y valores empresariales e individuales.

-Calidad, servicios, Rapidez y Tecnología.

-Enfoque de productividad, competitividad y de Ganar-Ganar (interno y externo)

-Valores humanos y empresariales para con los Clientes, proveedores y personal de la empresa así como con los compromisos sociales y hacer diarios financieros y fiscales.

-Concepto de competitividad Nacional e Internacional.

8.- Comentarios Generales:

-Una empresa para salir de una crisis requiere un liderazgo fuerte y decidido, como visión clara y un conjunto de valores humanos y empresariales.

-Un conjunto de estrategias tecnológicas, administrativas, productivas, comerciales y financieros, acorde con la visión, misión y el momento económico, político y social que se esté viviendo.

-La fuerza de éste liderazgo dependerá del grado de madurez de la empresa y de una dirección con equidad.

-La preparación del personal directivo debe estar enfocada con tres líneas que son : el saber, el saber hacer y el saber ser.

2.3 ENTREVISTA CON EL ASESOR EXTERNO DE CALIDAD

Técnica: entrevista directa.

Indicadores: referencia histórica.

Objetivo: Conocer una perspectiva del Rol de liderazgo ejercido en el transcurso de la vida de la empresa y los conflictos y aciertos que se obtuvieron como resultado.

Pregunta: ¿Quiere relatarme una breve historia de la empresa?

Respuesta: "Se fundo con la intención de hacer negocio rentable. Los socios eran personas con capital para invertir y tenían buenas relaciones con una firma norteamericana en el giro de las artes gráficas. Considero sin embargo que el tener dinero para inversiones no necesariamente indica una mentalidad empresarial. Es decir, la posibilidad de hacer un negocio no se resume en aportar la capital, es necesario considerar a la empresa como un sistema total. Aquí como se entremezclaron asuntos

de tipo familiar se pusieron en práctica las capacidades personales de trabajo, entusiasmo, conocimiento etc. Pero intervinieron otros factores de percepción muy personal, por ejemplo: En la asignación de puestos o las políticas de ventas que se dejaban a discreción personal y las comisiones o negociaciones que no se supervisaban lo que empezó a generar problemas...

En general creo que se descuido la empresa. Fue como una opción de invertir dinero pero sin un centro de autoridad bien definido en teoría y practica. La fuerza primaria se la dio su dueño pero después se uso solo para sacar provecho personal y sin importar el futuro.

Cuando la ingeniera fue contratada persistía un desorden y descuido total. Muchas áreas de la planta eran verdaderos depósitos de cosas que no tenían que ver con la empresa. Había de todo guardado como si fuera almacén...

Las áreas de trabajo estaban sucias, y no existía por ejemplo lugares para que la gente comiera, lo hacían en sus propias máquinas... Cuando la ingeniera llega, tuvo que empezar desde esas condiciones y enfrentarse a gente sin educación en todos sentidos, despidió a la mayoría de los "niveles intermedios" y la gente de planta estaba agresiva e inconforme. Si no hubiera demostrado una autoridad muy fuerte y tomado el control de todo con un carácter firme, no creo que la empresa hubiera salido adelante. Ha enfrentado en ocasiones hasta situaciones de violencia...

Ella es además una persona preparada y muy tenaz. Sabe de su profesión y lo que no, lo estudia. Siempre esta actualizándose y tiene

una vocación para enseñar. Convenció a la gente con trabajo, demostrando su competencia, aprendiendo todo el proceso junto con la gente de planta. Y empezó a demostrar resultados mejorando las instalaciones, poniendo a prender a la gente, y asumió el trabajo en el marco de las normas de calidad...

2.4 ENTREVISTA CON EL PRESIDENTE DE CONSEJO DE ADMINISTRACIÓN

Técnica: entrevista directa.

Indicador: factores pertinentes al caso.

Objetivo: relacionar componentes del problema.

Pregunta: ¿ Porque estaba en venta la empresa y decidió usted adquirirla?

Respuesta:

“Realizo sus operaciones con políticas miopes...

el enfoque industrial era el de bajo costo...

no existía una visión de producir con calidad...

La condición de involucrar relaciones familiares suscita conflictos en la aplicación de políticas por ejemplo en las comisiones sobre ventas.

Eso provocó el retiro de un socio...

Se descuidó a los clientes, no se ofreció alguna innovación en los productos...

Yo la adquirí porque ser empresario para mí es hacer dinero.

Arriesgar dinero en algo que uno piense lo puede hacer mejor que los demás.”

2.5 VISITAS DE CAMPO:

Técnicas: entrevistas participativas, observación directa, revisión de archivos.

Indicadores: Percepción del rol de liderazgo en los niveles operativos

Objetivos: integrar los puntos de vista en todos los niveles de la organización.

Criterio: se divide al personal en función de los años de antigüedad en tres etapas: Primera etapa más de 20 años.

Segunda etapa: menos de 20 años y más de 9. Tercera etapa: menos de nueve.

Pregunta: ¿Cuál es la razón de su permanencia en esta empresa?

Primera etapa:

	Nombre	Antigüedad / años	Puesto
1	María	28	Supervisor
2	Raúl	35	Supervisor
3	Leticia	28	Supervisor
4	Arturo	22	Supervisor

Respuestas:

1.- Aquí puedo tomar decisiones... aprender, me gusta lo que hago y ha sido como una escuela.

2.- No tenían personal que la apoyara y que supiera...
Ha sido como una escuela.

3.- Aquí he aprendido todo lo que sé

4.- Me gusta la seguridad, siento orgullo de mi puesto.

Segunda etapa:

5	Benito	11	Crédito cobranzas
6	Carmen	10	Compras

Respuestas:

5.- Siento que me dan oportunidad de crecer como persona...

Estudie una carrera de técnico en electrónica. Hay un ambiente familiar y de amistad.

6.-Me gusta mi trabajo... hay cooperación, todos son buenas personas.

Me gusta lo que hace la empresa.

Tercera etapa:

7	Patricia	6	Foto
8	Roberto	6	Adhesivos
9	Natalia	1.5	Ventas
10	Omar	5	Corte
11	Luis	4	Corte
12	Ricardo	9	Limpieza
13	Rebeca	5	Foto

Respuestas:

7.- Hay apoyo personal: permisos, prestaciones, cursos.

8.- Se ve que hay valores, se nos deja de participar, a veces hay exceso de trabajo y apenas hace tres años hubo un aumento. No hay muchas felicitaciones y sí regaños...

9.- No hay delegación... se centraliza la información, no hay un sistema para hacer cotizaciones a los clientes, no es aburrido, tenemos mejores resultados que otras áreas, sí hay estímulos, y hay un ambiente de apoyo.

10.- Aquí es como una escuela, se aprende un oficio. Es como una segunda casa.

11.- Si se siente uno con libertad aunque a veces no hay oportunidad de hablar.

12.- La ingeniera supervisa todo... Rompe el ritmo de trabajo. A veces se exige mucho y no es culpa de uno que los otros no cooperen... mire hay formas de pedir... una vez nos secuestró hasta que terminamos un pedido!. Me gusta porque hay recompensas.

13.- Tiene uno que hacer todo... hay compañeros que no cooperan... no se nos permitió hacer el festejo para el 12 de diciembre!... Aprende uno.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

ANEXO TRES

Efectos Laterales

3.1 Área de Recursos Humanos (Prestaciones).

3.2 Datos Cuantitativos.

3.3 Sistemas y Procedimientos.

3.4 Área de Producción.

3.1 ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:

Prestaciones Generales al Personal adicionales a las otorgadas por la Ley.

Vigente a partir de:	Tipo de prestación	Antigüedad.
Enero 99	\$300.00 de valores de despesa	3 meses
Mayo 99	Fondo de ahorro 5% trabajador. Más 5% patrón. Crédito Fonacot.	6 meses
	\$400.00 de vales de despesa	De tres años en adelante.
Enero 99	Créditos varios por convenios con diferentes empresas. (zapatos, útiles escolares, etc.)	6 meses.
	Prima vacacional 25%	De 1 a 3 años

	Aguinaldo 15 días	De 1 a 3 años.
Enero 2000	Seguro de vida de doce meses de salario.	De 1 a 3 años
	Aguinaldo 30 días	De 3 años en adelante
	Prima vacacional 35%	De 6 a 10 años
	Prima vacacional 40%	De 10 años en adelante
	Subsidio del 40% por incapacidad, enfermedad, no cubierto por el IMSS.	

3.2 ARTE GRÁFICO INDUSTRIAL S.A.

Datos cuantitativos del período 1995-2000.

	1995	1996	1997	1998	1999	2000 junio
Ingresos	1,500000	2,800000	12,000000	9,500000	21,700000	12,500000
Egresos	731000	3,200000	9,700000	10,000000	20,165000	11,000000
Utilidad/ Pérdida	769000	-400000	2,300000	-500000	1535000	1,500000

3.3 SISTEMAS Y PROCEDIMIENTOS:

Nóminas: Se disminuyó el pago por recargos y cuotas.

Crédito al Salario: Se modificaron los salarios base de cotización considerando horas extra y compensaciones actualizándose el pago de cuotas al IMSS.

Contabilidad: Se realizó la depuración de registros, actualización de las partidas en dólares, y entrega de información periódica.

Obligaciones Legales con Autoridad de Trabajo y Ecología:

En 1999 se cumplió cabalmente en tiempo y forma con las visitas y requerimientos en los rubros de:

Condiciones Generales de Trabajo.

Seguridad e Higiene.

Capacitación y Adiestramiento.

Integración de expedientes.

Producción.

Arte Gráfico Industrial S.A. de C.V. A: de C.V.

17 JULIO DEL 2000.

REPORTE DE MEJORAS EN EL AREA DE PRODUCCIÓN

DEL MES DE ABRIL DE 1993 A JULIO DEL 2000.

El presente reporte tiene la finalidad de documentar las mejoras que se han tenido en el área de producción.

DEFICIENCIAS

ACCIONES DE MEJORA

<p>Existían desprendimientos de las tintas en los siguientes materiales:</p> <p>Poliéster- mylar</p> <p>Policarbonato</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicito a todos los proveedores asistencia técnica directa en el proceso.
<p>No existía continuidad en los procedimientos de trabajo, así como evidencia de registros.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Capacitación en inducción al trabajo mencionando: <ul style="list-style-type: none"> - Objetivos

	- Políticas Control estadístico
Falta de controles documentados durante el proceso.	*Se realizaron formatos y pláticas acerca de la forma de documentar las actividades de la producción.
Reclamos por parte de los clientes de producciones 100% inconformes por no cumplir con las especificaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Se solicito a clientes especificaciones por escrito y se formalizo su uso durante el proceso de fabricación.
El personal comía en sus lugares de trabajo	<ul style="list-style-type: none"> • Se acondicionaron mesas y sillas para que el personal comiera a gusto.
Se trabajaba con materia prima de baja calidad.	<ul style="list-style-type: none"> • Se introdujeron materiales de mejor calidad, 3m, general electric, tintas, alemanas, etc.
Se trabajaba con un 90% de impresiones sobre metal y un 10% sobre plásticos.	<ul style="list-style-type: none"> • Se acelero el cambio de impresiones de metales (aluminio, lamina) a plásticos.

ANEXO CUATRO

Tablas de elaboración propia, con los datos obtenidos de los cuestionarios:

Valores administrativos (ITESM Estado de México), y Datos generales.

4.1 Distinción del Rol de Liderazgo y VAD.

4.2 Conceptos señalados para desempeñar posiciones directivas y describir VAD.

4.3 Orientación de Grupo hacia la Tarea y las Relaciones.

4.1 Distinción del Rol de liderazgo y VAD

Puesto	Desempeña un Rol de liderazgo?	Conoce los VAD?	Estudios	Edad	Antigüedad años/ meses
Presidente del consejo del Adm	Sí	Sí	Licenciatura I.M.E	46	5
Directora General	Sí	Sí	Licenciatura I.M.E	41	5
Gte. Prod.	Sí	Sí	Licenciatura	31	6
Gte. Admvo.	Sí	Sí	Licenciatura C.P	34	5 meses
Gte. Com.					
Jef.C.C	No	Sí	Secundaria	46	26
Jef. S.T.C.	Sí	Sí	Licenciatura		
Jefe de Desarrollo del Producto.	No	Sí	Secundaria	33	6
Jefe de almacén	Sí	Sí	Preparatoria	33	4 meses
Asist. Dir.	Sí/ ?	Sí	Comercial	31	10 meses

4.2 Conceptos señalados para desempeñar posiciones directivas y describir VAD

Puestos de Dirección- Liderazgo	VAD
Disposición	Honestidad ***
Ganas	Servicio
Idea clara y objetiva de hoy y de futuro	Calidad ****
Escuchar	Respeto al individuo
Ayudar	Puntualidad
Reconocimiento	Eficiencia
Apoyo incondicional	Responsabilidad
Saber dirigir y Conocimientos	Mejora Continúa
Calidad Humana	Misión de le empresa
Forma de desempeño	Puntualidad
Coordinación eficiente	Profesionalismo
Aspecto Normativo	Satisfacción al cliente
Paciencia	Ética
Aprendizaje	Planeación
Planeación	Acción
Visión	Optimización de Costos
Compromisos	

4.3 ORIENTACIÓN DEL GRUPO HACIA LAS PERSONAS Y LA TAREA.

