

24
2 es.

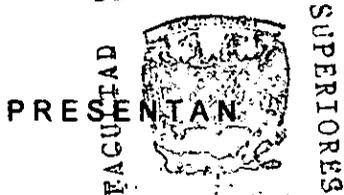
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ZARAGOZA

**"MODELAMIENTO DE LIDERAZGO EN CALIDAD TOTAL PARA
UN CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL EN LA
SUCURSAL CENTRO DE BANCOMER"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA



**ESPERANZA MARTINEZ ELIZALDE
JOSE DE JESUS HERNANDEZ BARAJAS**

TECNICA
PSICOLOGIA

DIRECTOR Y REVISOR DE TESIS

LIC. SERGIO ANTONIO BASTAR GUZMAN

MEXICO D.F.

1998

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

268169



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.

Reginación

Discontinua

AGRADECIMIENTOS

Al gran amor de mi vida, ya que gracias a su apoyo, amor y tenacidad, pude lograr esta meta tan especial y deseada por mí. A mi eterno novio, gracias, José de Jesús Hernández Barajas.

A mis Hijos, ya que son la alegría de mi vida, ellos representaron un gran impulso para lograr esta meta, gracias por estar al tanto de lo que ocurría en el transcurso de este logro. Gracias José Emmanuel; Alma Esperanza; Jesús Fernando, Hernández Martínez.

A mi Padre, ya que gracias a él, pude forjarme como profesionista y como persona, te quiero Papá José Martínez Mejía.

A mis Hermanas, que son uno de mis más preciados tesoros, se que en este y en cualquier momento estarán conmigo: Martha; Irene; Eva; Gloria; Alicia; Claudia, Martínez Elizalde.

A ti José Martínez Elizalde, que aún estando lejos has sido un ejemplo de tenacidad y lucha, te quiero.

A Ustedes, mis sobrinos que siempre están en mi mente los quiero.

A ti José Miguel Hernández Barajas, que estuviste siempre al pendiente ayudando para lograr esta meta, gracias.

A ti Ana María Barajas Arguijo, que fuiste un ejemplo de esfuerzo y dedicación, que me dio fuerza para lograr esta meta y sobre todo, me diste al amor de mi vida, gracias Suegra.

A ti que día a día diste no solo parte de tu vida, sino que también parte de tu alma. Con todo amor y afán de lograr en cada una de sus hijas una gran mujer. A ti Madre, que al partir te llevaste parte de mi alma, te amo. " LO LOGRAMOS ", Esperanza Elizalde Yañez.

AGRADECIMIENTOS:

Gracias al Gran Dios que me permitió la vida y el entusiasmo para concluir una meta que por fin quedó concluida.

Gracias a mi Esposa, que siempre confió en mí y que así como en las buenas y en las malas esta conmigo, en este momento tan especial le reitero mi amor y mi agradecimiento por su invaluable apoyo y respaldo.

Gracias a Emmanuel, Alma Esperanza, Jesús Fernando, mis queridos hijos, que no solo les dedico esta tesis, sino que además les dejo un antecedente de que en la vida es importante concluir lo que se inicia con tenacidad y entusiasmo. Gracias también por su comprensión y apoyo por el tiempo que no compartimos juntos por dedicarme a esta meta, pero estoy seguro que cada momento de nuestra vida lo disfrutaremos al máximo.

Gracias a mi Padre, que se encuentra en un lugar, "allende el oriente" y que seguramente me ha iluminado con su presencia para lograr esta meta que siempre quiso ver alcanzada por mí, ya que indudablemente aún vive en mí, por que nunca murió para mí. Te la dedico Papá con mucho amor y grato recuerdo.

Gracias a mi Mamá, que ha sido siempre un ejemplo de dedicación, trabajo, responsabilidad, firmeza y amor. Deseo que esas lágrimas derramadas por mí cuando no aprovechaba sus sacrificios, ahora se vean coronados con esta tesis que le dedico con mucho amor y reconocimiento por que sin sus consejos oportunos y su insistencia de ser siempre el mejor, hubiera quedado inconcluso un sueño muy importante en mí vida. Que Dios te bendiga Mamá.

Gracias a mis Hermanos, José Miguel; Guadalupe Lucia; Rafael; Ana Rosa; Verónica y Rogelio, por que gracias a su confianza y aún cuando he pasado momentos muy difíciles, han creído en mí y en lo que puedo alcanzar, con cariño les dedico esta tesis.

Gracias a mis Cuñadas, Cuñados y Sobrinos, que me han demostrado su aprecio y confianza, siempre tendré presente sus alientos y apoyo.

Gracias a mi Director de tesis, por que con su apoyo y paciencia, me dio ánimos para continuar y reconocer que siempre se puede mejorar en lo que uno se propone. Gracias mil a Sergio Antonio Bastar Guzmán.

INDICE

INTRODUCCION

CAPITULO 1. <u>MARCO TEORICO</u>	<u>Páginas:</u>
1.1 Cambio de cultura organizacional	8 - 14
1.1.1 Patrones del cambio organizacional	8 - 9
1.1.2 Acción unilateral	9 - 10
1.1.3 Poder compartido	10
1.1.4 Autoridad delegada	11
1.1.5 Redistribución del poder	11 - 14
1.2 El enfoque socio-comportamental "Modelamiento conductual"	15 - 22
1.2.1 La adquisición de respuestas nuevas mediante aprendizaje observacional	15 - 16
1.2.2 El papel de la imitación	16 - 18
1.2.3 Teorías de la imitación	18 - 21
1.2.4 Imitación, identificación y representación de un rol	21 - 22
1.3 Calidad Total	23 - 26
1.3.1 Sistemas de Calidad Total	23
1.3.2 ¿Qué es el Sistema de Calidad Total	23
1.3.3 Sistema de Calidad Total de acuerdo a la Metodología de Philip Crosby	23 - 26
1.4 Liderazgo	26 - 35
1.4.1 ¿Qué es el liderazgo?	26 - 28
1.4.2 Enfoque situacional	28 - 33
1.4.3 Evolución de estilos de liderazgo	34 - 35

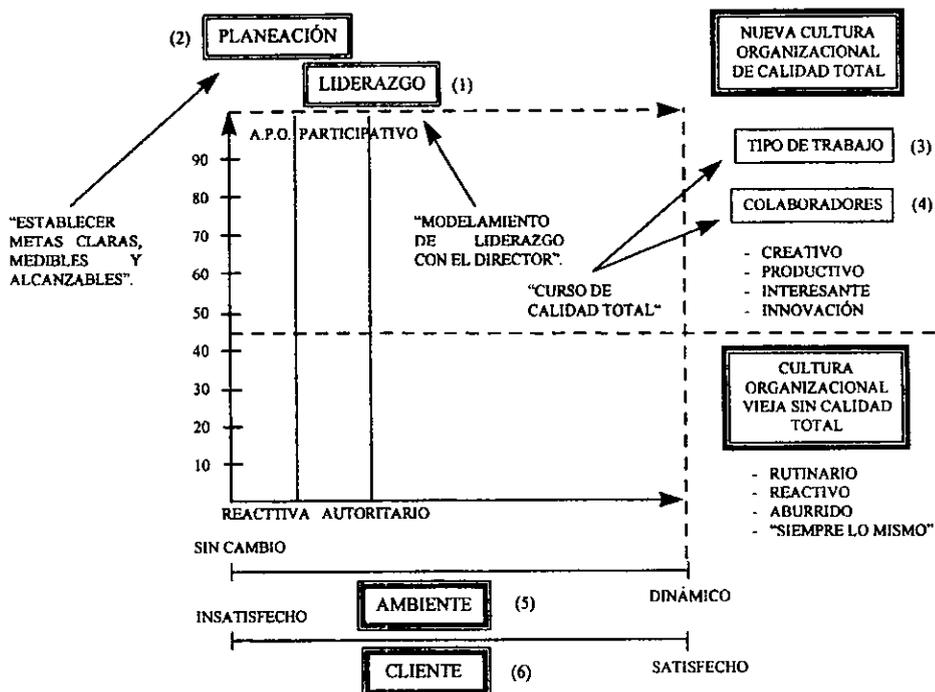
CAPITULO 2. <u>METODOLOGIA</u>	37 - 41
2.1 Problema	
2.2 Objetivo General	
2.3 Objetivos específicos	
2.4 Hipótesis de Trabajo	
2.5 Hipótesis Nula	
2.6 Población	
2.7 Procedimiento	
2.8 Diseño y tipo de experimento	
2.9 Tratamiento y análisis de datos	
CAPITULO 3. <u>RESULTADOS</u>	43 - 57
3.1. Conductas del Gerente	
3.2. Resultados institucionales	
CAPITULO 4. <u>CONCLUSIONES Y DISCUSION</u>	59 - 62
ANEXOS	64 - 85
BIBLIOGRAFIA	86 - 87

INTRODUCCION

"MODELAMIENTO DE LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL A TRAVES DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL"

El cambio de la Cultura Organizacional Tradicional a la Nueva Cultura Organizacional, requiere principalmente del compromiso decidido del Director de cualquier empresa, ya que si además posee un liderazgo Autoritario y por lo tanto, en lugar de convencer, impone, será aun más difícil creer que pueda funcionar un Sistema de Calidad Total que requiere la participación y el convencimiento conciente y voluntario de todos los integrantes de la empresa.

Como se verá más adelante, cuando se trata de incorporar un Sistema de Calidad Total, no es recomendable que se imponga por decreto, porque es muy factible que la cultura tradicional rechace contundentemente este intento y por lo tanto, pueda llegar a fracasar en un periodo relativamente corto, debido a su compromiso forzado y sin que se les haya mostrado los beneficios y ventajas que lograrían al dar paso a la nueva cultura organizacional.



ESQUEMA I : MODELO INTEGRAL DEL CAMBIO DE CULTURA (PETER DRUCKER, 1989)

Lo anterior se explica con el esquema I, que representa de forma integral, la influencia que tendría el cambio de un estilo de liderazgo que parte de la aprobación del grupo Directivo y la incorporación del Sistema de Calidad Total, como parte de la planeación estratégica de la empresa .

Como ya se mencionó antes y de acuerdo al "esquema I", en la incorporación de la Nueva Cultura Organizacional es fundamental que el tipo de administración y el liderazgo (1) (2) se lleven a cabo de forma paralela, esto es, que ambos factores estén orientados hacia la planeación estratégica de la empresa o administración por objetivos, y hacia un líder con un estilo de liderazgo participativo, para que puede tomar en cuenta la opinión de sus colaboradores y en equipo logren solucionar sus problemas.

Lográndose lo anterior, entonces los siguientes factores: el tipo de trabajo (3) y en particular los colaboradores (4) se verán beneficiados y responderán de forma creativa e innovadora, actuando con mayor proactividad y por tanto, el ambiente será más cordial y satisfactorio.

Por lo tanto, al implantarse el cambio de Cultura Organizacional a través del Sistema de Calidad Total, como estrategia de la Dirección, se podrá responder más rápidamente a los continuos cambios del entorno y al mismo tiempo anticiparse a la competencia (5) con acciones rápidas y congruentes a las necesidades de los clientes, quienes recibirán una mayor calidad en servicio y un trato más personalizado y directo (6), (Peter Druker, 1989).

La estrategia de cambio de una Cultura tradicional a una nueva, estará entonces determinada, por la modificación de las pautas de conducta del líder, que al cambiar de un estilo autoritario, a un estilo de liderazgo participativo, a través del modelamiento conductual, la incorporación de un Sistema de Calidad Total como parte de la planeación estratégica de la Dirección (Con base a los factores 1 y 2, o sea: "Líder" y "Administración" actuando paralelamente) podrá ser una realidad.

En este sentido se puede concluir, que si todas las empresas desean alcanzar las siguientes metas:

- Lograr que mejore la atención a los clientes,
- La disminución de los errores de operación, así como también,
- Incrementar el número de clientes que compren sus productos y servicios.

Necesitarán establecer estrategias por parte de sus directivos hacia la mejora de la calidad en el servicio, en el incremento de la rentabilidad y la productividad de su negocio. En otras palabras, requerirán de un cambio de Cultura Organizacional, que sea efectivo y duradero, para asegurar que sus metas sean alcanzadas (Acle Tomasini, 1988).

De acuerdo a lo anterior se escogió a la empresa Bancomer, por que es una empresa importante en nuestro país y por que desea lograr las metas antes expuestas, además de que tiene el interés de incorporar un cambio de Cultura Organizacional, que sea permanente y duradero.

Lo anterior se presentó como una buena oportunidad para contribuir con los resultados de nuestra investigación, en esta estrategia directiva, seleccionando en particular a la sucursal centro para tal fin, ya que ésta es clave por su ubicación geográfica, encontrándose en las calles de Bolívar y Venustiano Carranza, Col. Centro, en la ciudad de México D.F., además de ser representativa de todo el Banco.

Contando además con un total de cincuenta empleados que realizan procesos de trabajo que se refieren a la atención a los clientes en base a una batería de cajas receptoras que ofrecen servicios tales como: la captación bancaria; servicios de pagos diversos; cambio de divisas; pago de giros a todas las plazas de la República, etc.. Así como también cuentan con una área de atención y asesoría a clientes inversionistas. Sin lograr hasta el momento sus metas.

Un aspecto importante a resaltar que el Gerente de esta sucursal presentaba un estilo de liderazgo autocrático, lo anterior lo reportaron sus colaboradores en entrevistas realizadas a todos antes de iniciar con esta investigación, resultando por lo tanto en un importante reto, el cambio de conductas deseado hacia un estilo de liderazgo participativo, propuesto en el "esquema I".

Esta investigación inicia con la presentación del Marco Teórico en su capítulo uno en el apartado, en el que se analiza: **"El Cambio de Cultura Organizacional"**, ya que es la base de toda esta investigación buscando una nueva Cultura Organizacional, que responda a las exigencias del mundo actual. Por lo tanto, en esta parte se abordan todos los factores que se deben reunir para tener cambios efectivos y consistentes.

Se define Cultura Organizacional como:

"Aquellos costumbres, valores, hábitos y actitudes que le han dado una forma única y característica a una organización, para realizar las actividades de trabajo de una manera muy propia y peculiar debido a que es ampliamente aceptada por todos los integrantes de ésta, llegando a constituirse como su propia ideología y filosofía de trabajo" Bartlett y Kaysar, (1980).

En el siguiente apartado de la investigación se presenta el **"Enfoque Socio-comportamental o Modelamiento Conductual"**, que trata acerca de cómo se lleva a cabo el uso de un modelo para generar nuevas conductas en el repertorio de un sujeto, que en ésta investigación será el Gerente de una sucursal bancaria, que tiene un estilo de liderazgo autocrático.

Definiendo al Modelamiento Conductual como:

"Al aprendizaje por observación o vicario, siendo un fenómeno comportamental, ya que se estimula la tendencia de una persona a reproducir las acciones, actitudes o respuestas emocionales que presentan los modelos de la vida real o simbólicos. Lo anterior con base al análisis experimental de la conducta" Albert Bandura, (1970).

Durante el tercer apartado, habiendo sentado las bases para incorporar un cambio de cultura organizacional con base al modelamiento conductual, es factible pensar en la incorporación de un Sistema en **"Calidad Total"**. Por ello es a través de sus técnicas que se han aceptado de manera consciente y como parte de un compromiso de todos los niveles de la empresa, la calidad viene a resultar una nueva forma de solucionar los problemas y se constituye como una nueva forma de vida en el trabajo.

Aquí la definición de Calidad Total fue la siguiente:

"Cumplir con los requisitos de nuestros clientes, ofreciendo los productos y servicios que satisfagan las expectativas, siempre. Por lo que se deben de mejorar los procesos de trabajo, procurando alcanzar el cero defectos en nuestros estándares, a través del convencimiento y compromiso de la alta dirección además de la participación de todos los integrantes de una organización, Philip Crosby (1995)"

Para complementar el marco teórico en esta investigación el apartado que contempla las principales habilidades que debe reunir un **"líder"** para ser efectivo en los cambios de una cultura a otra, es sin duda que será a través de su acertado **"Liderazgo"**, aplicado éste entre quienes dirigen la empresa, o alta dirección, hasta los mandos medios, quienes en sentido estricto, tienen el peso de hacer realidad lo que la dirección aceptó y se comprometió a través de su Política de Calidad y la nueva Cultura Organizacional de la empresa.

La definición de líder fue la siguiente:

"Allende el horizonte existe un mundo transformado. Un mundo distinto al que vivimos hoy. Hay quienes ven más allá de sus límites de la experiencia y penetran en el futuro. Creen que los sueños pueden volverse realidad. Abren nuestros ojos y elevan nuestro espíritu. Se plantan firmes ante los vientos de resistencia y nos alientan para continuar luchando. Les llamamos líderes. Nos conducen a sitios en los que jamás hemos estado" Kouzes y Posner, (1987).

Y la definición de liderazgo es la siguiente:

“La acción que resulta de un líder con su grupo de trabajo, el cual puede ser efectiva o inefectiva, dependiendo de la situación y de la madurez de sus colaboradores” Hersey y Blanchard, (1981).

En los siguientes capítulos se presenta la Metodología, que considera el Problema, las Hipótesis, los Objetivos, las Variables independientes y dependientes. Así como todo el desarrollo de esta investigación.

Por último, se presentan los Resultados, Conclusiones y la Discusión de esta investigación efectuada en esta sucursal, que resultó de enorme interés para la psicología social y para futuras investigaciones de este tipo que complementen aún más lo que aquí presentamos.

Es importante considerar que aún habiéndose logrado el resultado esperado en los objetivos planteados, fue muy interesante demostrar que el cambio de conductas del gerente de la sucursal dio lugar a un clima laboral muy cómodo y satisfactorio producto de un trato más humano y personalizado para beneficio de todos.

CAPITULO 1. MARCO TEORICO

1.1 CAMBIO DE CULTURA ORGANIZACIONAL

Durante los 80's , el interés por conocer acerca de los principales motivos que impiden incorporar Sistemas de Calidad Total con efectividad y permanencia, dio como resultado, la realización de una importante investigación para identificarlos. Se plantearon algunos indicadores claves para enfocar dicha investigación, siendo los de mayor importancia los siguientes:

- TIPO DE LIDERAZGO
- GIRO DE LA EMPRESA
- COLABORADORES
- TIPO DE ADMINISTRACION
- CULTURA ORGANIZACIONAL
- AMBIENTE SOCIO-POLITICO Y ECONOMICO

Esta investigación fue realizada por la Universidad de Harvard (Harvard University, 1988, Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.5, Publicaciones Ejecutivas de México S. A.) y fue aplicada vía encuesta a más de quinientos directores importantes de las empresas más prestigiadas del mundo: Estados Unidos, Corea, México, Alemania, Japón y Francia.

Los resultados mostraron que el principal problema fue que la *cultura organizacional*, como la mayor causa que impide la incorporación de cambios sustanciales a través de un Sistema de Calidad Total.

Por lo tanto, se concluyó que si la Alta Dirección no estaba realmente comprometida con la nueva cultura, si no se contaba con políticas claras que enfocaran la dirección de un sistema de Calidad que partiera del convencimiento y no de la imposición, entonces no sería posible sentar las bases sólidas para un cambio permanente y duradero.

1.1.1 PATRONES DEL CAMBIO ORGANIZACIONAL

Hoy día muchos directores están intentando introducir cambios fundamentales y generales en la conducta y en los actos de sus supervisores y subordinados en toda la organización. Hace muchos años, el propósito del cambio organizacional estaba limitado a un pequeño grupo de trabajo o a un solo departamento, especialmente en los niveles inferiores; en la actualidad, se cubre a la organización como un todo y se intenta abarcar de una vez a muchos departamentos y niveles e incluso a la dirección misma de la firma (Marguli Wulles, 1980). En este momento se tiene la necesidad crítica de comprender mejor este proceso complejo, en especial respecto a que enfoques permitirán cambios de buen éxito y que acciones no lo tendrán en lograr los resultados buscados.

Enfocar ahora los cambios organizacionales a gran escala y no a escala menor indica cuanto ha variado el pensamiento administrativo.

Durante años se consideró al cambio como un proceso más bien evolucionista que revolucionario. El enfoque evolucionista refleja la idea de que el cambio es producto de un ajuste menor tras otro, al que sirve de combustible el tiempo y sutiles fuerzas ambientales, en gran medida ajenas al control administrativo suele quedar expresada en palabras como:

Nuestra compañía continúa beneficiándose de un mercado en dinámica expansión. Aunque seguimos dominando una porción igual del mercado, nuestras ventas aumentaron en un 15% el

año pasado. Para poder manejar nuestros negocios en crecimiento, hemos nombrado otro vicepresidente a cargo de ventas y tal vez en los dos próximos años tengamos que duplicar el número de nuestros vendedores.

Quizá esta filosofía sirviera en épocas menos competidas, cuando decisiones apresuradas como cambiar aquí y ahí algún administrador bastaban para conservar las ganancias: sin embargo, hoy día, los ambientes que rodean a las organizaciones están cambiando con rapidez y obligan a que las administraciones se muestren más alertas e imaginativas de lo que nunca fueron.

En los últimos años, un creciente número de directivos han comenzado a darse cuenta de que los cambios fragmentarios rara vez resuelven el problema del estancamiento y de la complacencia que sutilmente penetran en una organización lucrativa y floreciente. Aunque las actitudes rígidas y carentes de imaginación tardan en surgir, también tardan en desaparecer, incluso con frecuencia se cambie al personal. Muy a menudo se reconocen esos signos de decadencia gracias a una conducta administrativa que: a) orienta al pasado, más que al futuro, b) reconoce las obligaciones del ritual, más que la presencia de problemas reales, y c) obedece a las metas de un departamento, más que a los objetivos de toda la compañía (Margull Wulles, 1980).

El que los directivos se hayan alertado ante esas señales de peligro tiene como causa principal el ritmo y la calidad en rápido cambio de los ambientes. Como a continuación se muestra:

- * Las computadoras han reducido el lapso que requiere una toma de decisión.
- * Los medios masivos de comunicación han hecho más consciente al público de los productos de consumo existentes.
- * Existen conocimientos y técnicas administrativas nuevos.
- * Se han multiplicado los descubrimientos técnicos.
- * Se han abierto nuevos mercados mundiales.
- * Se han intensificado los impulsos sociales para lograr la igualdad.
- * Han aumentado las reglas y las exigencias gubernamentales.
- * Se le ha dado enorme importancia a la Calidad en el Servicio y en los productos.

Como resultado de esto, muchas organizaciones se ven hoy día obligadas a cambiar de ritmo e incluso a desenvolverse en reversa para sobrevivir, por no hablar de prosperar.

Varios directivos han terminado por adoptar una actividad revolucionaria ante el cambio, pues con ello cierran la brecha entre un ambiente dinámico y una organización estancada. Sostienen que ya no pueden permanecer sentados y permitir la auto-complacencia organizacional, esperando que el tiempo cure las heridas. Así, por distintos medios, se están realizando intentos revolucionarios por transformar rápidamente las organizaciones, alterando para ello la conducta y las actitudes de su personal en todos los niveles administrativos. Aunque es obvio que cada organización se diferencia por su enfoque, la meta general parece ser la misma; resolver los problemas y superar los obstáculos del ambiente comercial de hoy día.

Cuando se mira a los distintos enfoques importantes que se están utilizando para introducir el cambio organizacional, de inmediato sorprende cómo se han ido distribuyendo a lo largo de un continuo de "poder". En extremo se encuentran aquellos basados en la autoridad unilateral; hacia el centro del continuo, los enfoques compartidos; y finalmente, en el extremo opuesto, los enfoques delegados.

1.1.2 ACCION UNILATERAL

En este extremo del continuo de distribución de poder, se lleva a cabo el cambio organizacional insinuando en la autoridad que un hombre tiene en la compañía por su posición jerárquica (Margull Wulles, 1908). Tiene aquí a definirse y resolverse el problema de que se trate en los niveles superiores y luego sea transmitido en cadena abajo mediante mecanismos de control formales e impersonales. Tres formas adquiere el cambio organizacional introducido al emplearse la autoridad unilateral:

Por decreto. Probablemente es el enfoque más utilizado, pues surge de práctica en las burocracias militares y gubernamentales y proviene su autoridad de la posición formal de la persona que está introduciendo el cambio. En esencia, se trata de un aviso "unilateral" dirigido hacia los niveles inferiores de la organización. El contenido de la comunicación dice algo parecido a "hoy somos de esta manera, mañana debemos ser de esta otra".

En su forma física aparece como un memorando, una conferencia, un enunciado o una orden verbal. La naturaleza general del decreto es impersonal, formal y está orientada a la tarea: Da por hecho que la gente es muy racional y las órdenes autoritarias el mejor medio de motivarla. Espera que la gente cumplirá en su conducta externa y que tal obediencia llevará a resultados más efectivos.

Por sustitución Suele recurrirse a esto cuando los decretos fallan, y consiste en sustituir a personas clave. Se basa en la suposición de que los problemas de la organización residen en unos cuantos individuos estratégicamente situados; cuando se les sustituye, se tendrán cambios fundamentales y radicales. Al igual que en el decreto, el cambio suele iniciarse en las altas esferas y lo hace llegar a los niveles inferiores una figura de autoridad. Sin embargo, al mismo tiempo tiende a ser un poco más personal, pues se eligen ciertos individuos en particular para sustituirlos; no obstante, conserva gran parte de la formalidad y de su preocupación explícita porque se cumpla la tarea que también aparece en el decreto. Tampoco manifiesta el falso optimismo de que los individuos cambiarán de conducta sin tener claras órdenes externas.

Por estructuras. Este viejo y conocido enfoque de cambio está siendo hoy día seriamente revaluado ya que en su forma inicial, consistía en un enfoque sumamente racional del diseño de la organización formal y del trazado de tecnología. La noción fundamental es que las personas se conducen siguiendo la estructura y la tecnología que las gobierna. Sin embargo, presenta serias desventajas, pues lo que en el papel parece lógico no lo es necesariamente para las metas humanas.

1.1.3 PODER COMPARTIDO

Hacia el centro del continuo de distribución del poder, como ya se mencionó, están los enfoques de comportamiento, en los que sigue estando presente la autoridad y se sigue utilizándola, pero existiendo a la vez interacción y compartiéndose el poder. Este enfoque de cambio se emplea de dos maneras.

Decisiones tomadas por el grupo Se sigue definiendo los problemas unilateralmente, desde arriba, pero a los grupos de nivel inferior se les da la libertad de crear soluciones alternativas y de elegir entre ellas. Suele suponerse que los individuos se sienten más atraídos a actuar cuando participan en las decisiones que los afectan. El resultado neto es que jefes y subordinados comparten el poder, aunque existe una división del trabajo entre quienes definen el problema y quienes encuentran las soluciones.

Cuando el grupo resuelve los problemas Aquí se hace hincapié tanto en la definición como en la solución de los problemas mediante la discusión en grupo. Se comparte el poder a todo lo largo del proceso de decisión, pero, a diferencia de la toma de decisión por parte del grupo, se tiene la oportunidad de que los subordinados de niveles inferiores definan el problema. Sirve de base a este enfoque la suposición de que la gente no sólo se siente más comprometida al participar en la toma de decisiones, sino que además tiene conocimientos con los que pueden contribuir a la definición del problema.

1.1.4 AUTORIDAD DELEGADA

En el extremo opuesto de la autoridad unilateral se encuentran los enfoques delegados, en los que se deja a los subordinados la responsabilidad casi total de definir los problemas y resolverlos (Marguli Wulles, 1980). También se presentan en dos formas.

Mediante examen del caso. En este método se enfoca el adquirir conocimientos y habilidades, más que el resolver los problemas específicos de que se trate. Una figura de autoridad, por lo común un maestro o un jefe, utiliza su poder para dirigir una discusión general en la que se describe el problema, ya sea presentando un caso o informando de los resultados de una investigación. El "maestro" evita imponer al grupo su análisis o sus soluciones y, en vez de ello, fomenta el que los miembros obtengan nociones propias y las empleen como discutir situaciones concretas, crearán habilidades generales para resolver problemas que los ayudarán en llevar a cabo los cambios organizacionales e individuales subsecuentes.

Mediante sesiones de grupo T Estas sesiones, en alguna ocasión realizadas en cursos a los que asistan representantes de muchas organizaciones diferentes, con el fin de lograr cambios importantes dentro de sus organizaciones. Por lo común, están limitadas a los administradores centrales, esperándose que los beneficios obtenidos se derramarán sobre el resto de la organización. El interés central del grupo T consiste en incrementar la conciencia de sí mismo de un individuo y su sensibilidad hacia procesos sociales del grupo. Comparado con los enfoques vistos, el grupo T hace mucho menos hincapié en discutir y resolver los problemas relacionados con la tarea y suelen ser datos de la discusión las acciones interpersonales de los individuos que participan en el grupo; a éste no se le asigna una tarea específica.

La base de este enfoque dice que el verse expuesto a una situación sin estructura liberará las energías emocionales contenidas dentro de los individuos, lo cual, a su vez, llevara al análisis de sí mismo, a la percatación del cambio conductual y cultural.

La figura de autoridad en el grupo, generalmente un adiestrador experto, evita asentar la autoridad propia cuando está estructurando al grupo; en vez de ello, suele intentar volverse un miembro del grupo aceptado e influyente. De este modo, en comparación con los demás enfoques, se da mucha más autoridad al grupo, al que se supone capaz de diseñar su propio curso de cambio en una atmósfera muy informal y de intercambios sumamente personales.

1.1.5 REDISTRIBUCION DEL PODER

Teniendo en cuenta que las pruebas vistas en que se basan los patrones afortunados y los menos afortunados son muy limitadas, por lo que se propone un esquema explicativo para tomar al proceso de cambio como un todo y para, dentro de ese proceso general, examinar las etapas de acción específicas adoptadas por la gerencia. El marco de tal esquema gira sobre dos nociones clave:

1. El cambio afortunado depende, ante todo, de que en la estructura de una organización se vuelva a distribuir el poder . (Por poder se definirá, al lugar de la autoridad y la influencia formales, generalmente la gerencia . Por volver a distribuir las prácticas tradicionales que la estructura del poder emplea cuando toma decisiones. Esta redistribución busca un uso mayor del poder compartido).
2. Se logra la redistribución de poder mediante un proceso de cambio de desarrollo.

Esto significa que el cambio organizacional no es cuestión de un cambio total ocurrido de la noche a la mañana gracias a un mecanismo causal único. Debido a que como se verá más adelante este proceso incluye varias fases, cada una de las cuales contiene elementos específicos y causas múltiples que provocan la reacción necesaria en la estructura de poder, que a su vez, prepara el escenario para las siguientes fases, lo que demuestra en nuestra investigación, en el sentido de darle tiempo a que madure el proceso de cambio de Cultura Organizacional paulatinamente.

I Presión y alertamiento

Esta etapa inicial indica la necesidad de sacudir la estructura de poder hasta sus cimientos mismos. Mientras el suelo no comienza a moverse bajo sus pies de los gerentes, no hay probabilidades de que se alerten lo suficiente para comprender la necesidad de cambiar ellos y también el resto de la organización.

Los patrones de buen éxito hacen pensar que aplicar una presión considerable a nivel de gerencia provoca el mayor grado de interés por cambiar a la organización.

Esas presiones parecen provenir de dos fuentes: a) serios factores ambientales, como ventas bajas, descontento de los accionistas o avances de los competidores, b) acontecimientos internos, como una huelga, una producción baja, costos elevados o conflictos interdepartamentales. Esas presiones pertenecen a zonas de responsabilidad que para la gerencia reflejan la capacidad propia.

Es muy probable que la gerencia de importancia a presiones ambientales e internas. Sin embargo, cuando sólo está presente una de ella o cuando ambas están en equilibrio, es decir, ganancias elevadas pese a la baja moral, resulta fácil a la gerencia disculparse diciendo que la presión es temporal o que no tiene importancia. Sin embargo, cuando ambas están presentes a la vez, es más fácil ver que la organización no se halla funcionando bien.

La presencia de una presión severa no es tan evidente en los cambios menos afortunados. En un caso, hubo presión interna para obtener relaciones de trabajo más efectivas entre la gerencia y los niveles inferiores; sin embargo, a la compañía no le iba mal, desde el punto de vista de las ganancias. En otro caso, las presiones eran ambientales, para que se pasara a un sistema de compras centralizado, aunque era muy baja la presión interna en apoyo de tal cambio.

II Intervención y reorientación

Aunque una fuerte presión puede alertar a la estructura de poder, esto no asegura de modo automático que la gerencia captará los problemas o hará lo correcto para resolverlos. Muy probablemente, al verse sujeta a una presión severa, la gerencia se inclinará por racionalizar sus problemas y atribuirlos a algún grupo: ese "maldito sindicato" o "ese gobierno entrometido".

Como resultado, se tiene una segunda etapa en los patrones de cambio afortunados: la intervención de un extraño. Aquí lo importante parece ser combinar el hecho de que los extraños entran en el nivel administrativo superior y que se les respeta por su habilidad en mejorar las prácticas de la organización. Ser un recién llegado quizá le permitirá evaluar la organización de un modo relativamente objetivo; entrar desde el nivel más alto le permitirá relacionarse con quienes toman las decisiones que afectan a toda la organización; y el que se le respete agregará importancia a los comentarios iniciales que haga sobre la organización.

Por ello, el recién llegado está en una posición ideal para reorientar la estructura de poder dirigiéndola a los problemas internos. Ocurre esto en los cambios de buen éxito, conforme el recién llegado hace que la gerencia reexamine sus prácticas y los problemas que tenga. Al parecer, se logra que la estructura de poder cese, al menos temporalmente, en su hábito de apuntar de antemano en donde se encuentran los problemas "reales", pues de otro modo la gerencia no pasaría a la tercera etapa: **identificar y diagnosticar los problemas de la organización.**

III. Diagnóstico y reconocimiento

Vemos aquí que la estructura de poder, de arriba abajo, y el recién llegado se han unido para obtener información y para colaborar en encontrar el lugar donde están los problemas y sus causas. El proceso se inicia en la cima y después va descendiendo gradualmente por toda la jerarquía organizacional. Muy a menudo se logra esto en reuniones a las que asisten representantes de todos los niveles de la organización.

En esta etapa es obvio que hay un enfoque *compartido* respecto al poder y al cambio. Cuando preguntan a sus subordinados sobre la naturaleza de los problemas, los administradores se muestran dispuestos a permitir que otros participen en el proceso de tomar decisiones. Los temas de discusión, hasta ese momento considerados tabú, son tratados como legítimos campos de

investigación. En este ejemplo, tomado de un estudio sobre cambio de buen éxito, se ve cómo ocurren el diagnóstico y el reconocimiento:

* Según lo entendí, en los primeros meses el papel del administrador consistía en plantear preguntas al grupo como un todo y ver que ideas de mejora surgían de él. El proceso de reunir información tenía varias formas, siendo la principal conversaciones personales entre el administrador y sus subordinados, supervisores de los niveles inferiores, empleados y representantes del sindicato. Entonces se enumeraban las ideas en el orden del día para las sesiones semanales *.

La importancia de esta etapa parece sobrepasar los posibles beneficios intelectuales derivados de un diagnóstico total de los problemas de la organización. Esto se debe a que para cada subordinado hay pruebas de que : a) la gerencia está dispuesta a cambiar, b) se reconoce la existencia de problemas importantes y se les enfrenta, y c) los niveles superiores tienen en cuenta las ideas provenientes de los niveles inferiores.

Todos los cambios de menos fortuna parecen pasar por alto esta etapa; por ejemplo, por una parte, los gerentes que adoptan un enfoque *unilateral* parecen suponer antes de tiempo cuáles son los problemas reales y como resolverlos; por otra, los que adoptan como enfoque el *delegar*, tienden a rechazar la responsabilidad, dejando la autoridad en los niveles inferiores, pero con tanta falta de dirección que los subordinados parecen cuestionar la sinceridad y el interés de la gerencia.

IV Invención y compromiso

Una vez reconocidos los problemas, es otra cuestión crear soluciones efectivas y obtener una cooperación plena para ponerlas en práctica. Las prácticas y las soluciones tradicionales en una organización suelen mantener que es difícil mudar. Siempre existe la tentación, especialmente para la estructura de poder, de aplicar viejas soluciones a los problemas nuevos. De este modo, resulta necesaria una cuarta fase: inventar soluciones nuevas y únicas en las que participe a fonda la estructura de poder.

Los cambios de fortuna revelan búsquedas extensas e intensas de soluciones imaginativas, en las que el recién llegado sigue teniendo parte activa. En cada caso, el recién llegado hizo que toda la administración participara en aprender y participar nuevas formas de conducta en las que se aprovecharan los recursos creadores de muchas personas. Una vez más, como en la fase anterior, el método de obtener hincapié aquí en la colaboración y la participación en lograr soluciones de grupo para los problemas identificados en la fase III.

En la investigación, se ha ido demostrando repetidamente cuán potente es el modelo en obtener decisiones de buena calidad y una plena dedicación a la acción. En tres cambios de buen éxito se introdujo el modelo como parte de la fase III, las sesiones de diagnóstico, en las que el recién llegado lo presentó mediante comentarios informales o lo transmitió sutilmente por medio de sus propias acciones cuando la atención del grupo pasó a buscarle solución. En otros dos estudios se emplearon programas formales de adiestramiento para introducir el modelo y ayudar a realizarlo. En todos los cambios de buen éxito, el resultado fue en esencia igual: un gran número de personas colaboró en inventar soluciones, a las que dieron su aprobación.

Es significativo que ninguno de los cambios de menos fortuna llegara a esta etapa. Al contrario, las semillas de fracaso sembradas en las etapas anteriores, crecieron como muestras de seria resistencia al cambio. Como resultado, en tales casos, la gerencia se rinde o se reagrupa para iniciar otro esfuerzo. Como dichos estudios concluyeron sus informes en esta etapa, no pudimos determinar el resultado final de los intentos de cambio menos afortunados.

V Experimentación e investigación

En todos los estudios sobre cambio de buen éxito existe una quinta etapa: realizar "pruebas en la realidad", antes de introducir cambios a gran escala. En esta etapa, quedan sujetos a un cuidadoso escrutinio organizacional no sólo la validez de las decisiones específicas hechas en la fase IV, sino también el modelo que sirvió de base a esas decisiones (el de poder *compartido*). En vez de que se tomen las grandes decisiones en la cima, se lleva a cabo un gran número de decisiones menores a todos los niveles de la organización, la gente parece estar buscando en el ambiente pruebas de apoyo, por ejemplo, ahorro de dinero o mayores motivaciones, antes de pasar a juzgar

los méritos relativos de sus actos. Queda reflejado este interés en el comentario hecho por un asesor participante en uno de esos cambios de buen éxito:

" Como se esperaba, hubo una transición algo menos suave, flexible y sencilla al nuevo patrón de liderazgo y a la nueva actividad organizacional. Conforme se iban presentando los sucesos, hubo una combinación de éxitos y fracasos, de frustraciones y satisfacciones... Con aprensión considerable, los supervisores estuvieron de acuerdo con cualquier solución factible que los empleados pudieran proponer".

Se comprende tal atmósfera de prueba cuando pensamos que la estructura de poder está sufriendo cambios. Por una parte, los administradores de nivel inferior se interesan, sin duda, en saber si la gerencia apoyará o no sus decisiones. Si estos administradores toman decisiones que fracasan o a las que dan marcha atrás desde la gerencia, sus carreras podrían verse en peligro. O por otra parte, si los administradores de los niveles superiores, responsables de la supervivencia de la firma, no ven que haya mejoras tangibles, volverán al *status quo* o buscarán otros caminos de cambio.

VI Reforzamiento y aceptación

Todos los estudios sobre cambios de buen éxito informan de mejoras en la ejecución de la organización; además, hay indicaciones relativamente claras de que el cambio está recibiendo sólido apoyo de todos los niveles organizacionales. Obviamente, los resultados positivos tienen un fuerte efecto reforzante, ya que la gente se siente recompensada y animada a seguir adelante, e incluso a ampliar los cambios que estén realizando. Esta expansión se va presentando a medida que se identifican cada vez más problemas y conforme un mayor número de personas va participando en resolverlos.

Tal vez el efecto más importante de esta fase sea que en todos los niveles hay una aceptación mayor y más permanente de los métodos utilizados para lograr el cambio. En cada cambio sucesivo, el empleo del poder compartido es una práctica institucionalizada y continua, más que un método "de una sola vez", utilizado para introducir el cambio.

Así orientadas las prácticas para tomar decisiones en la estructura de poder, parece muy poco probable que estas organizaciones vuelvan a caer en su conducta anterior.

Como pudo conocerse a lo largo de estas fases, el proceso de cambio de una cultura organizacional tradicional a una nueva, requiere de que la alta dirección y todo su equipo de trabajo, en cascada, asimilen el cambio de forma participativa y comprometida para que este cambio sienta las bases para la incorporación de un Sistema de Calidad Total en forma consistente y definitivo (Acle Tomasini, 1993). Sin embargo, es muy importante recordar que este proceso es lento y requiere de paciencia y dedicación, por que de lo contrario puede ocasionar desesperación en el equipo y se quiera buscar otros métodos cuando éste aún no madura lo suficiente. Por lo tanto el papel que ejerce el líder es de enorme importancia para no dejar caer lo ya ganado.

Por lo tanto, esta investigación se apoyará de los distintos métodos del aprendizaje social para producir cambios conductuales, específicamente al director, utilizando para ello, modelos y situaciones vividas por directores de empresas que han logrado cambios sorprendentes en la forma de dirigir y la manera de asumir el reto del cambio de Cultura Organizacional de forma efectiva.

Pudiendo ser una excelente oportunidad para demostrar que, con ejemplos reales le den un sentido reforzante y efectivo a los modelos visuales utilizados en la investigación y se logre efectuar el aprendizaje vicario esperado a lo largo de este estudio como resultado de un verdadero y consciente, cambio de Cultura Organizacional a través del modelamiento conductual, tema que a continuación se analizará.

1.2 EL ENFOQUE SOCIO-COMPORTAMENTAL "Modelamiento Conductual"

Durante los últimos cincuenta años la mayoría de los psicólogos orientados a la investigación han favorecido los enfoques del desarrollo de la personalidad, la conducta desviada y la psicoterapia desde el punto de vista de la teoría del aprendizaje. Pero, en términos generales, estas conceptualizaciones han sido poco efectivas para explicar los procesos por los que se adquiere y modifica la conducta social. En realidad, la mayoría de las aplicaciones anteriores de la teoría del aprendizaje a problemas de conducta social y desviada (Bijou y Baer, 1961; Dollar y Miller, 1950; Lundin, 1961; Rotter, 1954; Skinner, 1953) adolecían de atenerse excesivamente a una gama limitada de principios basados en estudios de aprendizaje animal o humano en situaciones individuales y sustentados fundamentalmente por ellos. Para explicar adecuadamente los fenómenos sociales, es necesario ampliar y variar estos principios e introducir otros nuevos ya establecidos y confirmados mediante estudios de la adquisición y modificación de la conducta humana en situaciones diádicas y de grupo (Sears, 1951).

1.2.1 La adquisición de respuestas nuevas mediante aprendizaje observacional

Donde se manifiesta de forma más clara la debilidad del enfoque del aprendizaje que desestima la influencia de las variables sociales, es su tratamiento de la adquisición de respuestas nuevas, problema crucial para cualquier teoría del aprendizaje. Según la teoría del aprendizaje social de Rotter (1954), por ejemplo, la posibilidad de que ocurra una conducta dada en una situación particular está determinada por dos variables: la apreciación subjetiva de la probabilidad de que se refuerce la conducta en cuestión (expectativa) y el valor del refuerzo para el sujeto. La explicación de Rotter de los procesos de aprendizaje presupone la existencia de una jerarquía de respuestas que tienden a darse en las diferentes situaciones con diversos grados de probabilidad, por lo que es completamente inadecuada para explicar la aparición de una respuesta que aún no se ha aprendido y en consecuencia tiene un valor cero de probabilidad.

Aunque probablemente la teoría del aprendizaje social de Rotter es adecuada para predecir la aparición y modificación de pautas de conducta aprendidas previamente, ha tenido relativamente poco impacto en las teorías de la conducta social, quizá porque las variables dependientes de los experimentos nacidos de este enfoque no se referían en general a respuestas sociales. En su mayoría la experimentación se ha limitado a las proposiciones sobre la expectativa y las condiciones que llevan a su modificación , generalización y extinción, pero apenas se ha intentado relacionar la variable de expectativa con la conducta social que debería dilucidar una teoría del aprendizaje social.

Otras explicaciones de la adquisición de respuestas nuevas solían limitarse a describir la modificación de la conducta basándose en principios del aprendizaje operante o instrumental (Bijou y Baer, 1961; Lundin, 1961; Skinner, 1953). Skinner (1953) nos ha proporcionado una detallada explicación del procedimiento del condicionamiento operante a través de aproximaciones sucesivas, por las que pueden adquirirse nuevas pautas de conducta. Este procedimiento implica el refuerzo positivo de aquellos elementos de las respuestas relevantes que se parecen a la forma final de la conducta que se desea producir, mientras que se dejan de recompensar las respuestas que se parecen poco o nada a esta conducta las respuestas relevantes pueden modelarse conforme a pautas que no existían previamente en el repertorio del organismo. Desde este punto de vista, las respuestas nuevas nunca emergen de forma repentina, sino que no siempre el resultado de un proceso más o menos prolongado de condicionamiento operante.

Los procedimientos de condicionamiento operante pueden ser muy efectivos, sobre todo si el aprendiz ya dispone en su repertorio de los estímulos que provocan respuestas parecidas en algo a la conducta deseada. Pero es dudoso que pudiesen adquirirse muchas de las respuestas que emiten casi todos los miembros de nuestra sociedad si el adiestramiento social procediese sólo por aproximaciones sucesivas. Ello es particularmente cierto en la conducta que no tiene ningún estímulo seguro que lo produzca, aparte de las señales que dan otros miembros de la especie que

exhiben dicha conducta. Incluso en los casos en que se sabe que hay algún estímulo capaz de suscitar una aproximación a la conducta deseada, la provisión de modelos sociales puede acortar considerablemente el proceso de adquisición (Bandura y McDonald, 1963).

En *Social Learning and Imitation* (Aprendizaje social e imitación) (1941) Miller y Dollard subrayan la importancia de imitación para explicar los fenómenos de aprendizaje social. Pero, en su última publicación, *Personality and Psychotherapy* (Personalidad y psicoterapia) (Dollard y Miller, 1950), sólo hay tres referencias de pasada a la imitación. Quizá pueda deberse esta paradoja al hecho de que los autores concebían la imitación como un tipo especial de condicionamiento operante en el que las señales sociales sirven como estímulos discriminativos y se refuerzan o no las respuestas del aprendiz según reproduzcan o no las del modelo. Como los experimentos en que se basaba su teoría no incluían casos de adquisición de respuestas nuevas cuando no se recompensa a los que tienen una conducta imitativa, quizá no sea de extrañar que Miller y Dollard descartasen en seguida el aprendizaje observacional como caso especial de condicionamiento instrumental.

En la actualidad los teóricos del aprendizaje conceden cada vez más atención al proceso de imitación, pero lo siguen tratando normalmente como una forma de condicionamiento instrumental, como lo concebían Miller y Dollard. Hay bastantes pruebas de que puede haber aprendizaje por observación de la conducta de otros, incluso cuando el observador no reproduce las respuestas del modelo durante la adquisición y por tanto, no recibe refuerzo (Bandura, 1962^a). Por ello es evidente que los principios de aprendizaje que establecieron Hull (1943) y Skinner (1938, 1953) deben revisarse y ampliarse para explicar adecuadamente el aprendizaje mediante observación. Además estos principios sólo tratan del papel del refuerzo directo. Puesto que la producción y el mantenimiento de la conducta imitativa dependen mucho de las consecuencias de la respuesta para el modelo, una teoría adecuada del aprendizaje social debe dar cuenta también del papel del refuerzo vicario, por el cual se modifica la conducta de un observador en virtud del refuerzo administrado al modelo.

1.2.2 El papel de la imitación

La imitación juega un papel importante en la adquisición de la conducta desviada y de la adaptada. Al observar la conducta de los demás y las consecuencias de sus respuestas, el observador puede aprender respuestas nuevas o variar las características de las jerarquías de respuestas previas, sin ejecutar por sí mismo ninguna respuesta manifiesta ni recibir ningún refuerzo directo. En algunos casos, el observador puede aprender, de hecho, tanto como ejecutante (McBrearty, Matson y Kanfer, 1961).

La preponderancia del aprendizaje por imitación

Aunque la observación informal evidencia que en todas las culturas se utilizan modelos para promover la adquisición de pautas de comportamiento sancionadas por la sociedad, en las explicaciones antropológicas del proceso de socialización en otras sociedades es donde se manifiesta de forma más clara la importancia cultural del aprendizaje por observación. Hasta el punto de que en muchos lenguajes la "palabra enseñar" es la misma que la palabra "mostrar" y la sinonimia es literal (Reichard, 1938).

Los modelos simbólicos pueden presentarse mediante instrucciones orales o escritas, plásticamente o por combinación de dispositivos orales y plásticos. Un medio de provisión de modelos simbólicos que predomina ampliamente lo constituyen las instrucciones verbales que describen las respuestas correctas y su orden de sucesión. Sin la guía de manuales e instrucciones, los miembros de las sociedades de tecnología avanzada se verían obligados a emplearse en una experimentación por ensayo y error muy aburrida y con frecuencia azarosa.

Los modelos plásticos se distribuyen en las películas, la televisión y otras exhibiciones audiovisuales y no suelen acompañarse de instrucciones directas al observador. De hecho, los medios audiovisuales de masas ejercen, hoy por hoy, una gran influencia en las pautas de conducta social. Como la mayoría de los jóvenes pasan mucho tiempo expuestos a modelos plásticos, sobre todo a través de la televisión (Himmelweit, Oppenheim y Vince, 1958; Schramm,

Lyle y Parker, 1961), estos modelos juegan un papel fundamental en la conformación de la conducta y la modificación de las normas sociales, con lo que ejercen gran influjo sobre la conducta de los niños y adolescentes. Por ello, los padres corren el peligro de perder parte de su influencia como modelos y muchas veces tienen la preocupación de controlar la televisión que ven sus hijos.

Por otra parte, la tasa y el nivel de aprendizaje varían en función del tipo de presentación del modelo, ya que una acción real puede proporcionar señales mucho más relevantes y claras que las que se transmiten por descripción verbal. Por ello, las instrucciones de los padres a los hijos sobre como tienen que portarse influyen quizá mucho menos en su conducta social que los medios de comunicación audiovisual de masas, a menos que los padres exhiban, como modelos, una conducta en consonancia con las instrucciones que dan.

En la literatura educativa se presta mucha atención al uso por parte de los padres, de modelos ejemplares, que se le pueden presentar al niño mediante descripción verbal, plásticamente o si el niño ya conoce la conducta del modelo, simplemente haciendo referencia a él y a una o más de sus características. Los padres pueden emplear una amplia gama de modelos: desde los héroes nacionales o villanos a miembros de la familia inmediata del niño o de su vecindad. Los modelos ejemplares pueden ser positivos, como cuando los padres ponen como ejemplo de comportamiento para su hijo a otro niño o a un adulto, o negativo, en este caso los padres eligen determinada persona como ejemplo de conducta, actitudes o atributos indeseables, señalando con frecuencia sus consecuencias para el modelo y exhortando al niño a no seguir sus huellas. El problema con el modelo negativo es que, al intentar disuadir a sus hijos de que actúen de forma socialmente indeseable, los padres tienen que subrayar y detallar muchas veces la conducta desviada, que de otra forma apenas hubiera recibido atención por parte de sus niños.

Los modelos ejemplares suelen reflejar normas sociales y de esta forma sirven para describir o mostrar, con diversos grados de detalle, la conducta apropiada ante determinadas situaciones de estimulación. En las investigaciones de los psicólogos sociales (Berg y Bass, 1961; Birderman y Zimmer, 1961) aparece abundante documentación sobre la eficacia de los modelos narrativos en el modelado y control de la conducta, pero se han hecho pocos intentos sistemáticos de relacionar los conceptos y principios que guían la psicología social experimental con los de la teoría actual del aprendizaje. La interpretación de las influencias normativas como tipo especial de modelado puede ayudar de hecho a salvar el vacío que hay entre el entramado conceptual que propugnan los psicólogos sociales experimentales y el que predomina entre los teóricos del aprendizaje.

Sigue ignorándose mucho la importancia de los agentes sociales como origen de pautas de conducta, a pesar de que la observación informal y la experimentación de laboratorio ponen de manifiesto que el proporcionar modelos reales o simbólicos es un procedimiento muy eficaz para transmitir y controlar la conducta. Este abandono relativo de los aspectos sociales del proceso del aprendizaje no se puede atribuir del todo a la limitación a organismos infrahumanos de la mayor parte de la experimentación sobre aprendizaje. Numerosos estudios, que en las especies subhumanas se da aprendizaje por imitación y que tanto los primates (Crawford y Spence, 1939; Warden, Fjeld y Koch, 1940; Warden y Jackson, 1935) como en animales de orden inferior (Bayroff y Lard, 1944; Church, 1957; Herbert y Harsh, 1944), la provisión de modelos apropiados puede facilitar mucho la adquisición de pautas de conducta. Los primeros fracasos en demostrar que hay aprendizaje por imitación en los animales (por ejemplo: Thorndike, 1898; Watson, 1908) se debieron al parecer, a que se seleccionaron tareas demasiado difíciles para los animales en cuestión, a que no había seguridad de que el observador atendiera a la ejecución del modelo y a que era inadecuado el número de ensayos de demostración. Con unas condiciones favorables, los gatos, por ejemplo, aprende con relativa rapidez problemas muy complejos al observar cómo aprenden a resolverlos otros gatos (Herbert y Harsh, 1944).

Como es lógico, las pruebas llamativas de como los animales igual que los hombres, adquieren pautas nuevas de conducta mediante aprendizaje por imitación provienen de las observaciones

sobre chimpancés criados en familias humanas (Hayes, 1951; Hayes y Hayes, 1952^a, 1952b; Kellogg y Kellogg, 1933).

En las sociedades humanas, la provisión de modelos, además de acelerar el proceso de aprendizaje, se convierte, en los casos en que los errores son peligrosos o costosos, en un medio esencial de transmisión de pautas de conducta.

1.2.3 Teorías de la imitación

El concepto de imitación tiene una larga historia en la teoría psicológica, que se remonta a Lloyd Morgan (1898), Tarde (1903) y McDougall (1908), que consideraba la capacidad de imitar como un proceso o propensión innata, instintiva o constitucional. A medida que se desprestigiaba la doctrina del instinto, varios psicólogos, especialmente Humphrey (1921) y Allport (1924), intentaron explicar la conducta imitativa en términos de los principios de condicionamiento pavloviano.

Holt (1931) brinda un análisis de aprendizaje por imitación que es similar en muchos aspectos al de Allport. Observa que cuando un adulto copia un movimiento de un niño, éste tiende a repetir este movimiento y que la secuencia puede continuarse una y otra vez, con lo que la respuesta imitativa del niño se hace cada vez más espontánea. Añade Holt que si, durante esta secuencia de interacción, el adulto da una respuesta nueva para el niño, éste la copiará (pp. 117-119). Este ejemplo de Holt revela una de las debilidades fundamentales de las teorías de la imitación en términos de condicionamiento clásico: su fracaso en el intento de dar explicación satisfactoria a la emergencia de respuestas nuevas durante la secuencia modelo-observador. Además, las demostraciones del aprendizaje observacional en sujetos animales y humanos no suelen comenzar con la emulación por parte del modelo de una respuesta caso irrelevante del aprendiz, sino que el experimentador selecciona un modelo ya experto, o enseña al modelo frente al observador y luego le ofrece a éste la oportunidad de emular las respuestas de aquél.

Es cierto que los pequeños inician a veces una secuencia adulto-niño, en la que aparentemente se aproximan a la conducta adulta, y que los mayores suelen responder haciendo una demostración de cómo tendría que haberse conducido, de hecho, el niño. Pero la aproximación del niño puede provenir, en muchos casos, de un aprendizaje por observación previa, aunque incompleta. A veces (aunque no siempre), tales aproximaciones se adquieren, como ha señalado Mowrer (1952) en su teoría " autista " del aprendizaje del lenguaje, al asociarse sonidos y movimientos adultos con las experiencias gratificantes que tiene el niño en el curso de las interacciones adulto-niño.

Las teorías del condicionamiento clásico se confían excesivamente en el concepto de arco reflejo para explicar las secuencias de conducta en las que la respuesta de una persona sirve de estímulo para provocar una segunda respuesta, más o menos igual, por parte de la misma persona o de otra. Como han observado Miller y Dollard (1941), después de establecido el arco reflejo, es difícil explicar su cese, problema que no han abordado satisfactoriamente los representantes de las teorías del condicionamiento clásico. Además, como indican los párrafos anteriores, estas teorías no han podido explicar la aparición de respuestas imitativas nuevas y violan los datos observables sobre el orden de sucesión de las respuestas en el aprendizaje por observación.

Aunque a principios de siglo se presentaba mucha atención a la imitación, al publicarse *Social Learning and Imitation* (Aprendizaje e imitación) de Miller y Dollard (1941), fue cuando el concepto se integró totalmente en el marco de la teoría de la conducta y el fenómeno de la conducta de imitación se manifestó como problema fundamental a afrontar por los teóricos del aprendizaje. En términos generales, el reto que representaban Miller y Dollard apenas despertó respuesta entre los teóricos del aprendizaje, que con la excepción de Mowrer, tratan la imitación sólo sumariamente o descuidan el problema completo. Por cierto que, en algunos recientes textos standard sobre aprendizaje (por ejemplo, Bugelski, 1956; Deese, 1952; Hilgard, 1956; Kimble,

1961), el tema de la imitación casi ni se menciona y en algunos casos, ni siquiera se cataloga en el índice.

Aun así, la teoría de la imitación propuesta por Miller y Dollard ha tenido una gran aceptación durante los últimos veinte años. Según esta teoría, son condiciones necesarias para que se dé aprendizaje por imitación que haya un sujeto motivado al que se refuerza positivamente por copiar las respuestas correctas de un modelo en una serie de respuestas de ensayo y error inicialmente azarosas. Aunque Miller y Dollard consideran que sus experimentos sobre el tema son demostraciones de aprendizaje por imitación, en realidad, sólo representan un tipo especial de aprendizaje de lugar por discriminación, en el que la conducta de los demás proporciona los estímulos discriminativos para respuestas que ya existen en el repertorio de conductas del sujeto. La teoría de Miller y Dollard explica adecuadamente este tipo de aprendizaje, pero no explica la aparición de la conducta de imitación en la que el observador no ejecuta las respuestas del modelo durante el proceso de adquisición ni aquella en que no se dispensan refuerzos ni a los modelos ni a los observadores. Además, hace depender el aprendizaje de que el observador efectúe algo muy parecido a una respuesta de emulación antes de adquirirla por imitación y así impone una severa limitación a las modificaciones comportamentales que pueden atribuirse a la influencia del modelo.

Mowrer (1960 b) describe dos tipos de aprendizaje por imitación distintos del aprendizaje que depende de la reproducción, de Miller y Dollard. En un caso, el organismo "A" da una respuesta y al tiempo gratifica al organismo "B". Como resultado, la respuesta de "A" adquiere para "B" un valor de refuerzo secundario; por ello, "B" intenta reproducir la respuesta de "A" en ocasiones en que "A" no la está efectuando. Se da por supuesto un proceso similar en la explicación que dan Whiting y Child (1953) del desarrollo de la "identificación".

Mowrer También describe otra forma de imitación, que puede llamarse aprendizaje "por empatía" (1960 b, p.115). En este caso, "A" es el que proporciona el modelo y experimenta el refuerzo. "B", a su vez, "al tiempo experimenta algunas consecuencias sensoriales de la conducta de "A" tal como "A" experimenta, "intuye" las satisfacciones o disgustos de "A" . La imitación de la agresión transmitida a través de las películas ilustra este proceso. El observador ve, por ejemplo, que el modelo de la película inflige daño a otros y observa las expresiones de satisfacción comportamentales y verbales del modelo. Por eso, imita la conducta de hacer daño con la esperanza de que a él también le brindara satisfacción . Esta explicación del aprendizaje vicario "de orden superior" supone que los estímulos correlacionados con la respuesta del modelo pueden despertar en el observador la esperanza de que él también experimentará estímulos análogos al actuar de forma similar a la del modelo.

La teoría de Mowrer se centra casi exclusivamente en el feed-back propioceptivo de valencia positiva como proceso central que interviene en el aprendizaje por imitación. Según Mowrer, la imitación sólo se da cuando al observador le refuerzan directa o vicariamente las consecuencias sensoriales en él de las respuestas instrumentales del modelo. En consecuencia, considera que el aprendizaje por imitación es paralelo a la formación de hábitos y piensa que la única diferencia entre las dos formas de adquirir respuestas estriba en el origen de los estímulos correlacionados con la respuesta que sustentan las respuestas aprendidas. En el caso de la formación de hábitos, estos estímulos están producidos por los actos del modelo; pero, en ambos casos, estos estímulos se convierten en un feedback propioceptivo reforzante (motivacional o emocional) asociado, por condicionamiento clásico, con la ejecución de los actos del aprendiz. Pero es evidente que el feedback propioceptivo sólo puede explicar en parte la adquisición, facilitación e inhibición de las respuestas atribuibles a la influencia del modelo. Por ejemplo, los estímulos propioceptivos que surgen de la respuesta de golpear a los padres y la de golpear a los compañeros no tienen por qué ser diferentes; no obstante, las respuestas físicamente agresivas contra los padres suelen inhibirse totalmente, mientras que la agresión física contra los compañeros se expresa con mucha más facilidad (Bandura,1960; Bandura y Walters, 1959). Así los estímulos propioceptivos sólo constituyen una pequeña parte de los complejos totales de estimulación que regulan la conducta social y por ello también es necesario tener en cuenta los elementos externos de estimulación, que probablemente juegan un papel importante, como señales discriminativas.

Además, los modelos influyen sobre la conducta aun cuando no haya estímulos originados por la propia respuesta con valencia positiva o negativa. El mismo Mowrer subraya a veces el papel de las sensaciones e imágenes condicionadas que proporciona el enlace sensoriomotor entre las respuestas cognitivas y las emocionales. En la mayor parte de los casos de aprendizaje observacional, estas respuestas perceptivas o en imagen son los únicos procesos de mediación importantes.

En un reciente estudio de aprendizaje programado por demostraciones filmadas, Sheffield ha subrayado el papel de las respuestas mediadoras perceptivas y simbólicas que poseen propiedades estimuladoras capaces de producir, algún tiempo después de la demostración, respuestas observables que se corresponden con aquello que se demostraba. La teoría del aprendizaje por imitación de Sheffield es congruente con la de Mowrer en varios aspectos importantes.

Para los dos, este tipo de aprendizaje se basa en un principio de contigüidad e intervienen en él, al menos en parte, respuestas cognitivas o imágenes que producen estímulos esencialmente similares.

Pero Sheffield no presupone nada sobre el papel de las reacciones emocionales condicionadas de mediación ni del feedback propioceptivo. Ello puede deberse al hecho de que Sheffield se ha circunscrito principalmente al aprendizaje de tareas perceptivo-motoras por demostraciones filmadas que no contienen estímulos muy positivos ni muy aversivos, esenciales para el condicionamiento clásico de las respuestas emocionales. La teoría de Mowrer es aplicable sobre todo en los casos en los que las respuestas del modelo incurren en premios o castigos sociales.

Los datos de un experimento de Bandura (1962b) indican claramente que la adquisición de respuestas imitativas resulta primordialmente de la contigüidad de fenómenos sensoriales, mientras que las consecuencias de la respuesta para el modelo o el observador sólo adquieren una importancia fundamental cuando se ejecutan respuestas aprendidas por imitación. Unos niños observaban a un modelo fílmico que exhibía cuatro respuestas agresivas nuevas, acompañadas de verbalizaciones distintivas. En una situación del experimento al modelo se le castigaba severamente; en la segunda se le recompensaba generosamente aprobando su conducta y proporcionándole refuerzos alimenticios; mientras que en la tercera situación la respuesta no tenía consecuencias para el modelo. Durante el período de adquisición, los niños no ejecutaban ninguna respuesta manifiesta ni recibían ningún refuerzo directo; por ello, todo el aprendizaje conseguido sería sobre bases puramente observacionales o vicarias.

Tras la exposición se comprobó, mediante una prueba, que el refuerzo vicario diferencial había producido diversos grados de conducta imitativa. Los niños de la situación del modelo castigado efectuaron significativamente menos respuestas de imitación que los niños de los otros dos grupos. Además, los niños dieron más respuestas de imitación que las niñas, con unas diferencias especialmente notable en la situación del modelo castigado. Luego el estudio dio un paso más, en vez de detenerse donde suelen hacerlo los experimentos de aprendizaje. En los tres grupos se les ofrecieron a los niños atractivos incentivos si reproducían las respuestas del modelo. La introducción de incentivos positivos suprimió por completo las diferencias de ejecución que se observaron previamente, manifestándose una cantidad equivalente de aprendizaje en los niños de la situación del modelo recompensado, la del modelo castigado y sin consecuencias para la respuesta. De igual modo se redujo sustancialmente la diferencia entre los dos sexos. El hecho de que algunos niños no pudieran reproducir determinadas respuestas del modelo indica que hay otros factores que no son la estimulación sensorial, que indudablemente influyen en la adquisición de la respuesta.

Los factores motivacionales y la anticipación del refuerzo positivo o negativo aumentan o reducen la probabilidad de las respuestas de observación, que son aspecto esencial del aprendizaje por imitación. Walters (1958) ha demostrado que la atención se condiciona a aspectos selectivos de las configuraciones perceptivas, instruyó a sus sujetos, mediante refuerzo o castigo diferencial, para que atendiesen a estímulos perceptivos de unos colores determinados y no a componentes

estimulares coloreados de forma diferente, aunque idénticos en todo lo demás. En un estudio subsecuente, diseñado para confirmar estos efectos del condicionamiento de la atención, Solley y Santos (según Solley y Murphy, 1960), encontraron que a los niños se les podía instruir con facilidad para que dirigiesen su atención casi exclusivamente a algunos objetos de su medio a costa de otros y que, tras el entrenamiento, eran capaces de localizar más rápidamente los objetos asociados con experiencias gratificantes que los otros, igual de accesibles, pero cuya atención no se había recompensado previamente. Por otra parte, los resultados de estudios con animales (Lawrence, 1948, 1950) indican que las experiencias previas de aprendizaje se hacen más llamativas y las señales que han estado asociadas con estas experiencias mantienen esa capacidad adquirida de hacerse notar en nuevos contextos estimulares.

1.2.4 Imitación, identificación y representación de un rol

Al aprendizaje por observación se le llama generalmente "imitación" en psicología experimental e "identificación" en las teorías de la personalidad. Pero ambos conceptos abarcan el mismo fenómeno comportamental, a saber: la tendencia de una persona a reproducir las acciones, actitudes o respuestas emocionales que presentan los modelos de la vida real o simbólicos. Desde luego, se han propuesto, en diversas ocasiones, numerosas distinciones: algunos autores, por ejemplo, reservan el término "identificación" para la conducta de emulación en que está implicado el tipo de respuestas que se define como "significados", en "imitación" para los actos muy específicos (Lazowick, 1955; Osgood, Suci y Tannenbaum, 1957). De igual forma, Parsons (1951) contrapone la imitación a la identificación en términos de especificidad y generalidad del aprendizaje, con la cualificación adicional de que la "vinculación catéctica generalizada" es un ausente en el caso de la imitación, pero es innecesario o está ausente en el caso de la imitación. Otros definen la imitación como la conducta de emulación que se da en presencia del modelo, mientras que consideran que la identificación implica la ejecución de la conducta del modelo en ausencia de éste (Mower, 1950).

La diversidad de las definiciones de imitación e identificación también se debe en parte al hecho de que algunos autores aplican, sobre todo, estos términos a variables definidas de respuestas, otros a variables antecedentes o de proceso que se definen por el estímulo y otros asignan a la imitación la categoría de variable dependiente y tratan la identificación como variable independiente y viceversa.

Se pueden hacer distinciones entre estos términos y otros relacionados con ellos por ejemplo, introyección e incorporación basados en ciertas variables de estímulo, intervinientes o en variables terminales de respuesta. Pero hay que preguntarse si tiene sentido hacerlo, ya que está implicado esencialmente el mismo proceso de aprendizaje, prescindiendo del contenido de lo que se aprende, con que objeto o cuáles son las situaciones estimulares en que se produce la conducta relevante. Por tanto, va en interés de la claridad, la precisión y la economía el emplear un solo término, imitación, para referirse a las respuestas de emulación.

La representación de un rol y la conducta de rol han recibido mucha atención por parte de los psicólogos sociales, los psiquiatras y los sociólogos (Cameron, 1947; Cameron y Margaret, 1951; Goffman, 1959; Mead, 1934; Moreno, 1934; Newcomb, 1950; Sarbin, 1954) en relación con problemas de socialización, adaptación social, psicopatología y psicoterapia. Tal como lo utilizan los psicólogos sociales, el término conducta de rol se refiere normalmente a la aparición de respuestas adultas complejas que se rigen por normas sociales o por formas similares de modelos simbólicos. De forma análoga en psicología del desarrollo (por ejemplo, Maccoby, 1959), el término "representación del rol" se refiere a un proceso por el cual, mediante la imitación de actividades adultas, el niño adquiere el dominio de pautas de comportamiento que se espera que tenga cuando sea adulto. En términos generales, la conducta imitativa implícita en la representación de un rol y en la conducta de rol, tal como utilizan estos términos los psicólogos del desarrollo y psicólogos sociales, se da en ausencia de instrucciones explícitas de cómo deberá comportarse el observador, aunque, desde luego, éste puede ayudarse de descripciones de modelos ejemplares positivos.

En cambio, en la "representación de un rol" como técnica experimental o terapéutica se le suelen dar instrucciones al sujeto de que reproduzca la conducta de un modelo de la vida real o simbólico (por ejemplo, Buss y Foliart, 1958). Luego se le pide al imitador que practique el rol asignado y a partir y a partir de ahí se le proporcionan otros ejemplos adicionales de cómo se le pide que se comporte. Los tipos de respuestas que exhibe el que actúa el rol asignado y aceptado por él se transfieren luego a otras situaciones estimulantes distintas de aquellas en que se aprendieron y como demuestra un estudio de Rosenberg y Abelson (1960), pueden provocar respuestas concomitantes a ellas que, de hecho, no daba el modelo original. La representación de un rol es acaso un medio particularmente eficaz para modificar una conducta, ya que (en la mayoría de las situaciones experimentales, por lo menos) el que representa un rol acepta de forma dependiente el que se le ha asignado y luego se le suele reforzar, al aprobar su conducta, la respuesta del modelo. En realidad, cuando, durante el proceso de representación de un rol, el actor convierte sus propias actividades previas en modelo para su conducta posterior, recibe refuerzo tanto por su capacidad como por su capacidad de observador e imitador.

En la exposición anterior se pone de evidencia que hay varias condiciones antecedentes que pueden dar como resultado la aparición de respuestas de emulación por parte de un observador. A veces, como en el caso de representación de un rol cuando se utiliza como técnica experimental, las antecedentes implican unas instrucciones explícitas al observador para que reproduzca un conjunto de actividades demostradas o descritas. Estas instrucciones también pueden acompañar a la presentación, por parte de los padres, de modelos ejemplares positivos; pero, en todo caso, no son, en modo alguno, antecedentes necesarios de imitación.

El proceso esencial de aprendizaje consiste en la presentación de un modelo simbólico o de la vida real, cuya conducta remeda el imitador. Por tanto, cualesquiera que sean distinciones que se hagan entre representación de un rol y conducta de rol, por una parte, e imitación y conducta imitativa, por otra, deberán basarse en las condiciones antecedentes o en la naturaleza del modelo implicado.

En este tema en especial, se considera la importancia del aprendizaje vicario por imitación y se toma como base de esta investigación lo enunciado por Bandura, (1962^a) y Miller y Dollard (1941), ya que es el aprendizaje social o modelamiento conductual a través de un modelo visual, representado por videos y por el modelamiento directo del ambos investigadores, haciendo énfasis en que el mantenimiento de la conducta imitativa depende de las consecuencias de las respuestas del modelo, tomando en cuenta el refuerzo vicario, principal variable independiente aunado con la capacitación del Sistema de Calidad Total, tema que enseguida se analizará, considerando lo siguiente al respecto:

- La Calidad Total en su instalación requiere de un serio compromiso desde los niveles más altos de la organización hasta los demás niveles, de lo contrario será solo un programa más de los muchos que se tienen planeados año con año, resultando un compromiso más por "cumplir" que lo único que requiere es el clásico: "ahí se va", "pero cumplimos", sin que realmente haya compromiso y continuidad.
- Existen muchos enfoques de Calidad Total, como más adelante se analizará, en los que se enfatiza el compromiso de la Dirección y sobretodo de los mandos medios, así como el trabajo en equipo, etc., sin embargo para esta investigación se escogió el Sistema propuesto por el Dr. Phillip Crosby, debido a que, además de establecer cuatro principios absolutos de calidad, fáciles de aprender, establece todo un análisis, sobre la base de los *procesos de trabajo*, los cuales, son susceptibles de mejorar continuamente y *todo trabajo es un proceso*, además de que en caso de errores, se verificaría el proceso, y se evitaría la crítica destructiva hacia la persona, que poco ayuda a la solución del problema presentado.
- De acuerdo con lo anterior, será necesario adentrarnos en dicho Sistema de Calidad Total y ver que una vez que el Director este dispuesto a mejorar en su trato con sus colaboradores a través del modelamiento conductual, dicho Sistema de Calidad Total, facilitará esta meta y dará cabida a la nueva Cultura Organizacional.

1.3.1 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

El mejoramiento de la Calidad requiere, como ya se dijo antes, de un compromiso a largo plazo y de un esfuerzo constante y decidido. Para que estos esfuerzos tengan éxito, cada uno de los integrantes de la empresa, debe estar involucrado.

Si la dirección de una empresa se decide de forma participativa a dar éste importante paso, debe proporcionar métodos para mejorar. Uno de los más importantes es la educación en calidad.

Así que, cuando cada participante de este proceso, invierte tiempo y se esfuerza por aprender a mejorar la calidad en su trabajo se da el primer paso para cumplir con su papel en el proceso de la Calidad Total.

1.3.2 ¿ QUE ES EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL?

Aunque empresas e individuos citen interpretaciones diferentes, el control total de calidad significa en términos amplios, el control de la administración misma.

El concepto de Control Total de Calidad fue originado por el Dr. Armand V. Feigenbaum, quien sirvió en los años 50 como gerente de control de calidad y gerente de operaciones fabriles y control de calidad en la sede de la General Electric en Nueva York. Su artículo sobre el control total de calidad se publicó en la revista Industrial Quality Control (1957). Luego en su libro (1961) Total Quality Control: Engineering and Management.

Para Feigenbaum, el Control Total de Calidad (CTC) puede definirse como: "un Sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de calidad, mantenimiento de calidad y mejoramiento de calidad realizados por los diversos grupos en una organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena *satisfacción de los clientes*". El CTC exige la participación de todas las áreas que intervienen en la empresa, tales como: mercadeo, diseño, manufactura, inspección y despachos. Temiendo por la calidad, tarea de todos, se convirtiera en tarea de nadie. Feigenbaum sugirió que el CTC estuviera respaldado por una función gerencial bien organizada, cuya única área de especialización fuera la calidad de los productos y servicios, así como única área de operación fuera el control de calidad.

1.3.3 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL DEL DR. PHILIP CROSBY

Al igual que el compromiso de toda la organización, el compromiso individual para mejorar, debe ser a largo plazo y continuo para cumplir con las necesidades de los clientes, no solo de vez en cuando, sino, siempre.

A través del Sistema de Calidad Total propuesto por el Dr. Philip Crosby (1988) se dan las bases para el cambio de comportamiento en todos los niveles, siendo cuatro los principios que guiarán sus esfuerzos para operar, administrar y sobretodo mejorar los procesos de trabajo.

Todo trabajo es un proceso

Todo trabajo que hacemos es un proceso, es decir, una serie de acciones que producen un resultado. Estos resultados son los productos y servicios que satisfacen las necesidades y los deseos de los clientes. Para cumplir con las expectativas de los clientes, necesitamos primero identificar sus requisitos.

Estos requisitos describen el producto o servicio. Por ejemplo el cliente quiere un auto "rojo", una cita a las "9:30 a.m." o una bolsa de "dos kilos" son requisitos. Son las expectativas del cliente para el producto o servicio.

A menudo las expectativas de los clientes se expresan en términos de conveniencia, comodidad, facilidad de uso o estética. Cuando esto sucede, nosotros, como proveedores de estos clientes, debemos utilizar nuestro conocimiento de los procesos utilizados a fin de traducir esas necesidades o deseos en requisitos específicos.

Entender los requisitos de nuestro trabajo ayudará a cumplir con las necesidades de los clientes y a prevenir problemas. Esta es la base del mejoramiento de la calidad en el trabajo.

Los cuatro principios absolutos de la calidad

Como ya se había mencionado antes, estos principios absolutos, facilitarán las acciones de operar, administrar y mejorar los procesos de trabajo. Proporcionan las respuestas a cuatro preguntas vitales acerca de la calidad:

- * ¿ Cómo definimos la calidad?
- * ¿ Cómo podemos lograr que la calidad suceda?
- * ¿ Qué estándar utilizamos para nuestro desempeño?
- * ¿ Cómo podemos medir la calidad?

Definición de la calidad

¿Qué es la calidad? todos hemos tenido contacto con la calidad: un aparato eléctrico que no sirve al querer ponerlo a funcionar en casa; una comida inaceptable en un restaurant ; errores en una cuenta telefónica o un empleado descortés. En el trabajo, muy a menudo pensamos que la forma en que hacen las cosas no es la adecuada.

Con base en estas experiencias, cada uno de nosotros ha adoptado su propia definición de calidad. Algunos dicen que significa "excelencia", mientras otros proponen "algo bueno" o "algo hermoso".

No obstante, para mejorar la calidad de nuestro trabajo, debemos definirla de manera tal que signifique lo mismo para todos.

Calidad se define como cumplir con los requisitos. Cualquier producto, servicio o proceso que cumple con sus requisitos es un producto, servicio o proceso de calidad.

La definición "cumplir con los requisitos" es fácil de comprender para todos. Un producto, servicio o proceso de trabajo cumple o no cumple con sus requisitos; no es cuestión de opinión.

Cumplir con los requisitos puede observarse y medirse con facilidad. Si los requisitos no se alcanzan, caemos en un incumplimiento.

Sistema para mejorar la calidad

¿Cómo podemos cumplir con los requisitos y hacer de la calidad una parte integral de nuestro trabajo?

Una forma de asegurarse de la calidad es a través de la evaluación o la inspección. Como resultado de la inspección, tomamos una decisión: el trabajo cumple o no cumple. Pero inspeccionar sólo para separar lo bueno de lo malo, no nos ayudará a mejorar.

Para mejorar la calidad necesitamos políticas y sistemas basados en el principio de prevención.

La **prevención** implica comunicar, planificar, probar y trabajar de tal manera que se eliminen las oportunidades de incumplimiento.

Sin embargo, a menudo no utilizamos la prevención en nuestro trabajo. Trabajamos pensando poco en cómo nuestras acciones afectarán a los otros en la organización. Si algo no sale bien, damos por supuesto que la Dirección espera encontrar el problema posteriormente en el proceso, por medio de la inspección. No entendemos por completo lo que requieren los clientes o suponemos que no les importará si no se cumplen los requisitos.

Pero, podemos aprender a evitar problemas en nuestro trabajo, planificando cumplir con los requisitos siempre y buscando constantemente maneras de mejorar. Por lo tanto el sistema será la **prevención**.

El estándar de realización

El tercer principio absoluto habla de la necesidad de un estándar contra el cual se pueda comparar el desempeño. Tenemos estándares de realización para la calidad, los costos y el tiempo. Lo ideal sería que todo nuestro trabajo

sin embargo, en la vida real no siempre es éste el caso. En ocasiones nos vemos forzados a tomar decisiones que nos hacen sacrificar la calidad de nuestro trabajo por cumplir con una meta de costo o de tiempo . Sin un compromiso total de calidad, es difícil cumplir con todos los requisitos, incluyendo los de costos y tiempo.

Para hacer este compromiso necesitamos un estándar de realización que todos entiendan. Este **estándar es Cero Defectos**.

Los estándares de realización convencionales para la calidad se pueden resumir en la frase "así está bastante bien" En otras palabras, todos los requisitos deben cumplirse algunas veces, o bien, la mayoría de los requisitos deben cumplirse siempre.

El problema con estos estándares es que son confusos y transmiten un mensaje equivocado. ¿Son aceptables algunos incumplimientos? ¿ Se espera algún error? ¿recibirá el cliente algunos productos o servicios con desviaciones. Este es el estándar de realización Cero Defectos.

Cero defectos es el compromiso para cumplir con todos los requisitos de nuestro trabajo desde la primera vez y siempre. Nuestro estándar de realización es que el incumplimiento no es aceptable. Cuando la Dirección comunica esta expectativa, todos en la organización tienen un estándar de realización comprensible.

Si el trabajo no cumple con los requisitos, eso es un incumplimiento. Debemos eliminarlo investigando la causa y tomando acción para evitar que vuelva a suceder. Esto nos asegura que los clientes no recibirán productos y servicios con incumplimiento.

La Dirección comunica el estándar y participa por completo proporcionando los recursos necesarios y cada quien deberá hacer un compromiso personal para cumplir.

Este estándar de realización es claro y todos pueden entender, un compromiso personal para cumplir con los requisitos siempre y la disposición que se da como consecuencia de este entendimiento mutuo de trabajar juntos en todos los niveles de la organización, a fin de entregar productos y servicios confiables a nuestros clientes.

Medición de la calidad

En ocasiones decimos que "pagamos más por la calidad"; "que la calidad es mejor o peor"; "alta o baja"; "buena o mala"; "que está de acuerdo con los estándares de la industria".

Estos criterios no indican si la calidad está mejorando o no.

Necesitamos una forma de medir la calidad que sea comprensible a todas luces y que pueda ayudarnos a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar.

Queremos poner atención en las áreas que necesitan mejorar y decidir que aspectos requieren atención inmediata.

Una vez que hayamos comenzado, necesitamos ver cuánto estamos mejorando.

La mejor manera de medir la calidad es calcular lo que cuesta hacer las cosas mal. Esta medición se llama Precio del Incumplimiento (PDI)

Las actividades del PDI incluyen:

- * Reprocesos
- * Aceleramiento de actividades
- * Servicio no planificado
- * Exceso de inventario
- * Errores en los reprocesamientos de la computadora.
- * Manejo de quejas
- * Tiempo improductivo
- * Retrabajos
- * Devoluciones

El PDI es el precio del desperdicio: tiempo, esfuerzo y material desperdiciados. Es un precio que no es necesario pagar.

Cuando calculamos el PDI descubrimos cuánto nos cuesta no cumplir con los requisitos desde la primera vez y siempre. Esto nos ayuda a dirigir nuestros esfuerzos para mejorar y medir cuánto hemos mejorado.

Por todo lo anterior, la **Medición** es el último principio absoluto, indicando el costo de la calidad.

Para implantar un proceso de Calidad Total en una organización, como la empresa que se investiga en este caso, existen varias propuestas, sin embargo la mayoría de los autores, incluyendo al Dr. Phillip Crosby, (1988) ,coinciden en que es necesario evaluar la situación actual de la empresa, así como también evaluar nuevas formas de relación entre las áreas, para simplificar procesos y evitar el burocratismo y la duplicidad de trabajo y algo muy importante, como ya se mencionó también, la importancia de que la Dirección esté convencida del Sistema de Calidad Total y que verdaderamente lo ponga en práctica en los más altos niveles directivos, antes de llevarlo a la base, por que las políticas de calidad se ejercen desde la cúspide de la

pirámide ocupacional, por lo que es un gran reto para los directivos el atenderlas y mantenerlas, así como también es su responsabilidad adquirir y aplicar tecnología de punta y métodos innovadores que contribuyan a elevar la productividad y aseguren su posicionamiento en el mercado (Espínosa, Pérez, 1998).

De acuerdo con lo anterior, esto representa un gran desafío y para hacerle frente lo que se necesita, antes del Sistema de Calidad Total, es un líder dentro de la organización. Siendo el líder tan importante en una organización, se hace necesario que analicemos en que debe entenderse por líder y en que tipos de líderes se han presentado a lo largo de la historia y concluir en que tipo de liderazgo, se necesita para que funcione efectivamente en una empresa como la de nuestra investigación.

1.4 LIDERAZGO

Aunque es práctica de algunas personas tomar los términos "dirección" y "liderazgo" como sinónimos, algunos autores creen que deben hacerse una distinción entre ambos.

El liderazgo es un aspecto importante de la administración, en efecto, la capacidad para guiar y dirigir a otros con efectividad es uno de los requisitos indispensables para ser un administrador y líder efectivo. Los administradores deben emplear todos los elementos a su alcance con objeto de combinar los recursos humanos y materiales, de forma tal que se alcancen los objetivos deseados por el grupo. La clave para lograrlo es el desempeño de una clara función administrativa y la observancia de un cierto grado de discreción en la autoridad para dar apoyo a las acciones de los ejecutivos.

Al llevar a cabo sus funciones de planeación, organización, integración y control, los funcionarios obtendrán algunos resultados; pero es probable que éstos sean muy inferiores en comparación a los que podrían alcanzarse si los administradores incorporan en sus operaciones el ingrediente extra de liderazgo efectivo.

La esencia del liderazgo es el "seguidismo". En otras palabras, el deseo de las personas de seguir a alguien es lo que hace el líder a un individuo. Además, las personas tienden a seguir a quienes consideran como medio para lograr sus propios deseos y necesidades. En consecuencia, puede observarse que el liderazgo y la motivación están íntimamente relacionados.

1.4.1 ¿ QUE ES EL LIDERAZGO

El liderazgo se define generalmente como la influencia que se tiene sobre un grupo de personas que responden a tu dirección. Así también, es el arte o proceso de influir en las personas de modo que éstas se esfuercen voluntariamente en el logro de las metas comunes. El liderazgo se basa en guiar, conducir, dirigir y proceder. El líder actúa para ayudar a un grupo de personas a lograr sus objetivos mediante la aplicación máxima de sus capacidades; no se limita a impulsar y afianzar, toma su lugar frente al grupo facilitando así su progreso, e inspirándolo para cumplir con las metas de la organización.

El liderazgo se relaciona con la capacidad de influir sobre otros para la consecución de finalidades comunes. Desde que el mundo se convirtió en un sistema organizado e interdependiente, los individuos se han interesado en el problema de quién le dice a quién lo que se debe hacer y bajo que circunstancias. En su libro *Mutual / Aid*, Piotr Kropotkin (1901), príncipe ruso, teórico de la anarquía, criticaba a los darwinistas sociales que proponían un sistema social y económico basado en la supervivencia del más apto. La opinión de Kropotkin era que incluso los animales inferiores, sobreviven mejor en sociedades organizadas y democráticas, en donde se permite la interdependencia mediante la integración de los roles de liderazgo y apoyo.

Lo anterior puede considerarse como un antecedente temprano de las teorías conductuales sobre administración y liderazgo.

Pero aun antes, Quintiliano (42-118 D.C.) y Longino (210-273 D.C.), en sus escritos sobre el desarrollo ideal de la comunicación y la retórica humanas, creían que el " hombre bueno habla bien " podría dirigir los destinos de la política y el comercio.

TEORIA E INVESTIGACION DEL LIDERAZGO

Debido a su importancia para todas las acciones de grupo, no es sorprendente encontrar un volumen considerable de investigación y teoría respecto al liderazgo, labor casi toda realizada en el período que comienza durante la II Guerra Mundial. Las estadísticas han descubierto un promedio de 21 estudios por año en la década de los treinta; 31 estudios por año entre 1940 y 1944; 55 en el período de 1945 a 1949 y 152 estudios anuales de 1950 a 1953, Warren Bennis, (1989).

Este análisis nos permite conocer el enorme interés por descubrir y conocer las razones por las que un líder se convierte o hace en tal líder que es seguido a lo largo de la historia, ubicando desde posiciones poco ortodoxas hasta posiciones más científicas y de recientes investigaciones, sin embargo, el siguiente enfoque es muy interesante por que durante muchos años se creyó en los rasgos personales como características determinantes del líder.

ENFOQUE DE LOS RASGOS PERSONALES

Los estudios no tan recientes sobre liderazgo, pero si muy importantes para este estudio, se basaron fundamentalmente en el intento de identificar los rasgos personales realmente poseídos por los líderes. Empezando con la teoría del " gran hombre ", según el cual los líderes nacen y no se hacen, creencia que se remonta a los griegos y romanos, se hicieron investigaciones para identificar los rasgos de personalidad, físicos y mentales de diversos líderes. La teoría del " gran hombre " perdió mucha aceptación con la mayor influencia del conductismo (Watson,1950), se subrayó que la persona no nace con todos sus rasgos personales, excepto en lo que respecta a las características fisco-genéticas y quizá las tendencias hacia la buena salud.

La mayor parte de los estudios sobre líderes tendía a concentrarse en la identificación de los rasgos personales y aún en años más recientes se han realizado estudios similares. Stodgill (1975), encontró que algunas investigaciones identificaban cinco rasgos físicos relacionados con las capacidades del liderazgo tales como: energía, apariencia, altura, cuatro rasgos de inteligencia y habilidad, diez y seis características de la personalidad, tales como: adaptabilidad, agresividad, entusiasmo, confianza en sí mismo, etc..

En general, éste estudio de los rasgos del líder no ha sido un enfoque muy fructífero para explicar el liderazgo, pues no todos los líderes poseen rasgos y muchos individuos que no lo son pueden tener la mayoría o todos ellos. Teóricamente, no hay una pauta en cuanto a la cantidad que debería tener una persona, de un rasgo determinado. Más aún, al considerar docenas de estudios y no existe uniformidad en términos de los rasgos identificados o correlación significativa alguna entre estos y el desempeño real del liderazgo.

Como afirma Eugene E. Jennings (1960) , en la investigación existe una lista tan variada de rasgos personales, presumibles en la descripción del liderazgo, que para todo propósito práctico no describe nada. Cincuenta años de estudio han fracasado en producir un rasgo de personalidad, o conjunto de cualidades que puedan ser usados para discernir entre líderes y no líderes.

La mayoría de los rasgos de personalidad, son realmente los patrones de comportamiento que uno esperaría de un líder, sobre todo de alguien que ocupase un puesto administrativo.

1.4.2 ENFOQUE SITUACIONAL

Después de la gran decepción por la teoría del "gran hombre" y de los enfoques de los rasgos de la personalidad para comprender el liderazgo, la atención se dirigió hacia el estudio de las situaciones y hacia la creencia de que los líderes son producto de situaciones específicas.

Se han realizado innumerables estudios bajo la premisa de que el liderazgo se ve afectado en gran medida por la eventualidad en que emergen el líder y como opera. Que éste es un criterio convincente queda demostrado por la situación que dio lugar Hitler en la Alemania de la década de los treinta, al posterior surgimiento de Mussolini en Italia, de Roosevelt en la Gran Depresión de los treinta en los Estados Unidos y de Mao Tse Tung en China, en el período posterior a la II Guerra Mundial. Esta teoría reconoce la interacción del grupo y el líder, además de dar apoyo al seguidor, la cual sostiene que el ser humano tiende a seguir a quienes consideran como un medio para lograr sus propios deseos. El líder, por tanto, es una persona que reconoce estos deseos y los cristaliza.

Este criterio multidimensional del liderazgo, fue detectado por Stodgill (1974) y sus colaboradores cuando descubrió al analizar 470 oficiales de la Armada que ocupaban 54 posiciones diferentes, que su capacidad de liderazgo se veía muy afectada por factores situacionales tales como su trabajo, el ambiente organizacional en el cual operaban y las características de las personas a quienes debían guiar. Otros estudios realizados con el correr del tiempo, demuestran que el liderazgo efectivo depende de la reacción a factores ambientales como la historia de la empresa, la comunidad en que opera la organización, el clima psicológico del grupo conducido, la personalidad de sus miembros, las influencias culturales y el momento adecuado para tomar las decisiones.

Fiedler elaboró la teoría contingente del liderazgo partiendo, tanto de sus estudios sobre colaboradores menos preferidos y la supuesta similitud entre oponentes, como de su descubrimiento de que el consenso en la percepción de un líder producirá el liderazgo efectivo de un grupo. Expuesto en términos más sencillos, este modelo "afirma que el desempeño del grupo dependerá de la conjugación apropiada de los estilos de liderazgo con la medida en que la situación del grupo sea favorable al líder, es decir, la medida en la cual la situación confiere al líder cierto nivel de influencia en los miembros de su grupo".

Basándose en su investigación Fiedler llega a estas conclusiones: al reconocer que las percepciones personales pueden ser ambiguas aún inexactas; sin embargo, encuentra que el desempeño del liderazgo depende tanto de la organización como de los propios atributos del líder. Tal vez exceptuando los casos poco usuales no sea significativo hablar de un líder efectivo o de un líder ineficaz; puede tan solo hablarse de un líder que tiende a ser efectivo en una situación o inefectivo en otra. Si se desea aumentar la efectividad organizacional y de grupo, no solo debe aprenderse como *entrenar líderes de modo más efectivo*, sino también como construir un *ambiente organizacional* en que éstos puedan desempeñarse en forma adecuada.

Dimensiones críticas de la situación de liderazgo

Apoyado en estos estudios, Fiedler, encontró tres "dimensiones críticas" de la situación que determina el estilo más efectivo del líder:

- 1.- **Poder del puesto:** Este es el grado en el cual el poder de una posición.
- 2.- **Estructura de la tarea:** Se considera el punto hasta el cual las tareas se describen claramente.
- 3.- **Relación líder-miembro:** Relación ganada por los miembros de un grupo y confían en su líder.

Cualquiera de estos estilos básicos de comportamiento pueden ser efectivos en ciertas situaciones, pero no en otras. Su efectividad depende de las situaciones en las cuales se lleguen a utilizar. Esto implica que cada uno de los cuatro estilos básicos tiene un equivalente menos efectivo y otro con más efectividad, dando lugar así a otros estilos complementarios:

ESTILOS BASICO	ESTILO MENOS EFECTIVO	ESTILO MAS EFECTIVO
Integrado	De transacción	Ejecutivo
Dedicado	Autócrata	Autócrata Benévolo
Relacionado	Misionero	Promotor
Separado	Desertor	Burócrata

Estas ocho modalidades pueden ordenarse con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercera dimensión: la *efectividad*. Los cuatro estilos básicos están en el plano central, los cuatro menos efectivos están en el plano frontal posterior y los cuatro más efectivos están en el posterior.

LIDERAZGO SITUACIONAL

El liderazgo situacional se basa en una interrelación de : 1) la medida de la dirección y guía (comportamiento hacia la tarea) que proporciona el líder; 2) el grado de apoyo socioemocional (comportamiento de reacción, y 3) el nivel de voluntad (madurez) muestran los seguidores para realizar una tarea, función u objetivo específico. Este concepto se desarrolló para ayudar a aquellos que asumen un puesto directivo a que tengan mayor éxito en sus interacciones diarias con otras personas y a entender la reacción que existe entre un estilo de liderazgo eficaz y el nivel de madurez de sus seguidores. Los seguidores son vitales no sólo porque como individuos aceptan o rechazan al líder, sino por que como grupo, de hecho determinan el poder personal que éste puede alcanzar.

En el liderazgo situacional, la madurez de los seguidores o del grupo se define como la habilidad y disposición de las personas para aceptar la responsabilidad de dirigir su propio comportamiento. Estas variables de madurez deben considerarse únicamente en cuanto a la realización de una tarea específica. Es decir, un individuo o grupo no es maduro o inmaduro en un sentido total. Todas las personas tienden a ser más o menos maduras en un trabajo, función u objetivo específicos que el líder pretende lograr mediante su esfuerzo.

EL MODELO CONTINUO DE INMADUREZ-MADUREZ DE ARGYRIS

El modelo continuo de inmadurez-madurez de Chris Argyris(1990) es similar en algunos aspectos a los sistemas de administración de Likert (1980). Este modelo se desarrollo en las Universidades de Yale y Harvard y su investigación se ha centrado principalmente en el problema de la coexistencia de las necesidades individuales y las de la organización. Además esta de acuerdo con otros estudios de la conducta en el sentido de que los individuos tienen intensas necesidades de autoactualización y hace notar que los controles organizacionales producen un sentimiento de sumisión y dependencia en el empleado. Argyris afirma que las técnicas de operación utilizadas en las grandes empresas a menudo ignoran las necesidades sociales y ególatras del trabajador. En contraste con esta suposición, existe una segunda que manifiesta la incapacidad de una persona para motivar a otra. Al tener lo que llama Argyris "energía psicológica", los subordinados otorgarán una prioridad superior a la satisfacción de sus propias necesidades. Cuanto más grande sea la disparidad entre las necesidades del individuo y las de la empresa, más probable será que un empleado manifieste descontento,

En su teoría del estilo tridimensional de administración, William J. Reddin (1985), fue el primero en agregar una dimensión de efectividad a la preocupación por las tareas y por las relaciones de modelos anteriores de actitud como el de la rejilla administrativa. Reddin, cuyo trabajo precursor influyó mucho en el desarrollo del modelo tridimensional de la efectividad del líder a que se refiere este análisis, consideró que un modelo teórico útil "debe permitir una variedad de estilos que pueden ser efectivos o inefectivos dependiendo de la situación. Al agregar la efectividad a las dimensiones de comportamiento interesado en la tarea y en la relación del anterior modelo de liderazgo (de la Universidad del Estado de Ohio. Se pretende integrar en el modelo tridimensional los conceptos de estilo del líder con los requisitos de la situación existente en un ambiente específico. Cuando el estilo de un líder es apropiado para una situación determinada se le llama efectivo, cuando el estilo es inapropiado se le llama inefectivo.

Sil la efectividad del estilo de comportamiento del líder depende de la situación en la que ésta se aplica, se desprende que cualesquiera de los estilos básicos pueden ser efectivos o inefectivos dependiendo de la situación.

A menudo, la diferencia entre ambos estilos no es únicamente el comportamiento del líder, sino lo apropiado del comportamiento en el medio en que se utiliza. En realidad, la tercera dimensión es el medio.

Lo que determina la efectividad o inefectividad es la interacción del estilo básico con el medio. Así la tercera dimensión se llama efectividad porque en la mayoría de los entornos de organización se usan diferentes criterios de desempeño para medir el grado de efectividad o inefectividad del administrador o el líder, pero los autores consideran importantes recordar que la tercera dimensión es el medio en que opera el líder. El estilo básico del líder es un estímulo, punto importante, porque los teóricos y quienes practican el método, argumentan que si existe un estilo mejor de liderazgo se hacen juicios de valor sobre el estímulo, mientras que al adoptar un enfoque situacional hacia el liderazgo se está evaluando la respuesta o los resultados en vez del estímulo.

ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO

*** LIDER SEPARADO**

Corrige desviaciones, escribe más que habla, tiene poca comunicación personal. Se interesa por las reglas y procedimientos; ante problemas propone controles; ante conflictos se retira, es lógico, racional, deficiente en la conducta de relación que muchas veces es factor de ayuda, su mayor temo es dejarse influir por la emoción.

*** LIDER RELACIONADO**

Acepta al grupo tal como lo encuentra, gusta de pláticas con pretexto de conocerlo mejor. Concibe a la organización como un sistema social antes que nada. Esta orientado a dirigir trabajadores profesionales. Su grupo casi siempre coopera cuando hay tensión. Tiende a hacerse más dependiente de otros y a deprimirse. Hay falta de dirección y lo que más teme es el conflicto.

*** LIDER DEDICADO**

Tiende a dominar a otros; da muchas instrucciones verbales y es partidario de la tecnología. Inicia, evalúa y dirige en gran medida. No trabaja bien cuando no tiene poder. Considera que en gran medida hay castigo si hay error. Trata los conflictos suprimiéndolos. La recompensa es una buena forma de influir. Hay poca información. No evalúa las expectativas de su personal. Destaca el uso del poder.

*** LIDER INTEGRADO**

Le gusta participar, hacer lo necesario para interrelacionarse adecuadamente con los grupos de trabajo; le gusta comunicarse con otros; es partidario de la comunicación bidireccional: Se identifica con sus gentes; destaca el trabajo en equipo. Juzga en términos de voluntad, de incorporación. Hace evaluaciones en relación con el compromiso y considera que el peor trabajo es el rutinario. Compromete e involucra y no usa el castigo. Identifica las causas de error y les da solución compartida.

Por último están los administradores 9.1.(denominados "autócratas del trabajo", los cuales se preocupan solamente por desarrollar una actividad eficiente, tienen poco o ningún interés por los individuos y son totalmente autócratas en su estilo de liderazgo.

Con estos cuatro extremos, cada técnica, enfoque o estilo administrativo puede ubicarse en alguna parte de la rejilla.

Claramente los administradores 5.5.tienen una preocupación mediana por la producción y por la gente. Así logran moral y producción adecuadas pero no sobresalientes. No fijan metas demasiado exigentes y es probable que tengan una actitud más bien autócrata-benevolente. Como es obvio, la rejilla gerencial es un mecanismo útil para identificar y clasificar los estilos administrativos. Pero no nos dice por qué un administrador cae en una parte u otra. Para descubrirlo como admiten Blake y Mouton, se han de buscar causas fundamentales que pueden encontrarse en aspectos tales como la personalidad del líder o de los seguidores, la capacidad y el entrenamiento de los administradores, el ambiente de la empresa y otros factores situacionales que influyen en la forma de actuar tanto de los líderes como de los seguidores.

MODELO TRIDIMENSIONAL DE LA EFECTIVIDAD DEL LIDER

Los directivos pueden ser más efectivos aprendiendo a aplicar la teoría tridimensional diseñada por Paul Hersey y Kenneth H Blanchard, (1980), del Centro para estudios de Liderazgo.

El núcleo de la teoría tridimensional es una idea simple, sus dos elementos básicos son la *tarea* que se va a efectuar y las *relaciones* con las personas.

Los directivos, a veces destacan uno y a veces el otro y estos dos elementos de comportamiento pueden utilizarse de manera limitada en amplio grado.

Los cuatro cuadrantes del comportamiento básico del líder se denominarán como sigueL

- * Dedicado: Alta tarea y baja relación....comportamiento a la tarea
- * Integrado: Alta tarea y alta relación....comportamiento a las relaciones
- * Relacionado: Alta relación y baja tarea...comportamiento a las relaciones
- * Separado: Baja tarea y baja relación...comportamiento a la tarea

Los cuatro estilos básicos describen en esencia, diferentes estilos de liderazgo. El estilo de liderazgo de un individuo es el patrón de conducta que éste exhibe cuando trata de influir en las actividades de otros según ellos los perciben. Esto puede ser muy diferente de la forma como el líder percibe su propio comportamiento que se define como autopercepción en vez de un estilo.

El estilo de liderazgo de una persona implica cierta combinación de comportamiento relacionados con la tarea o la relación. Los dos tipos de comportamiento , de tarea y de relación son la clave del estilo de liderazgo y se define como sigue:

Comportamiento respecto a la tarea Grado en que el líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (seguidores); explicar las actividades de cada uno y cuándo, cómo y dónde deben llevarse a cabo las tareas. Se caracteriza por el empeño de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos.

Comportamiento respecto a la relación Grado en que el líder está capacitado para mantener relaciones personales entre él y los miembros de su grupo (seguidores) abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socio-emocional, "palmaditas en la espalda" y actitudes que faciliten el trabajo.

DIMENSION DE EFECTIVIDAD

Si se reconoce que la efectividad de los líderes depende de la forma como se interrelaciona su estilo de liderazgo con la situación en que opera, deberá agregarse una dimensión de efectividad al modelo bidimensional del modo en amplie su perspectiva.

Otras fuerzas relacionadas con el tipo de organización son:

: El tamaño de las unidades de trabajo

: Su distribución geográfica y

: El grado de seguridad e inter-organizacional requeridos para lograr las metas.

Tales factores pueden limitar la habilidad del jefe para funcionar con flexibilidad en el continuo.

MODELO BIDIMENSIONAL DE ESTILOS DE LIDERAZGO

La rejilla administrativa:

Una de las técnicas más conocidas para ilustrar los estilos de liderazgo es la "rejilla administrativa" desarrollada hace algunos años por Robert Blake y Jane Mouton, (1960) quienes se basaron en investigaciones previas que mostraban la importancia de que un administrador se preocupe tanto por la producción como por su gente. E idearon un diapositivo muy claro para mostrar este interés.

Esta rejilla ha sido utilizada en todo el mundo como medio de entrenamiento administrativo y de identificación de las distintas combinaciones de estilo de liderazgo.

DIMENSIONES DE LA REJILLA

La matriz tiene dos dimensiones:

1. Preocupación por la producción.

2. Preocupación por la gente.

La preocupación por la producción se concibe como las actividades de un supervisor respecto a una amplia variedad de factores; la calidad de las decisiones las políticas, los procedimientos y procesos, la creatividad de la investigación, la calidad de los servicios del personal, la eficiencia en el trabajo y el volumen de producción.

Análogamente, la preocupación por la gente se interpreta en una forma amplia. Incluye elementos como el nivel de compromiso personal en el logro de las metas, el mantenimiento de la autoestimación de los trabajadores, el hecho de basar la responsabilidad en la confianza más que en la obediencia, el mantenimiento de las buenas relaciones de trabajo y las relaciones interpersonales satisfactorias.

LOS CUATRO EXTREMOS DE LOS ESTILO

Blake y Mouton reconocen cuatro extremos básicos de estilo uno es el estilo denominado por algunos autores "administración empobrecida". En el que los administradores se preocupan muy poco tanto por la gente como por la producción y tienen una relación mínima con su trabajo; para todo propósito, han abdicado de su puesto y tan sólo marcan tiempos o actúan como mensajeros que comunican información de los supervisores a los subordinados.

Otro extremo es el de los administradores 9.9 quienes muestran en sus acciones la mayor dedicación posible tanto a la gente como a la producción. Son los auténticos "administradores de equipo", capaces de combinar e interrelacionar las necesidades de producción de la empresa con las de los individuos.

Otra más se identifica como administración, 1.9 Denominados por algunos como "club de administración) en el cual los administradores tienen muy poco o ningún interés por la producción y se preocupan tan sólo por las gentes. Promueven un ambiente en el cual todo el mundo se relaja, es amistoso y feliz y nadie se preocupa por llevar a cabo el esfuerzo coordinado por cumplir con las metas de la empresa.

4. La unidad de grupo fue mayor en los grupos democráticos y los subgrupos tendieron a ser más estables que en la atmósfera autoritaria, donde tendían a desintegrarse.

5. El trabajo constructivo decreció en forma repentina cuando el líder autoritario se ausentó temporalmente, mientras disminuía muy poco en ausencia del líder democrático.

6. Bajo frustraciones experimentalmente inducidas en la situación de trabajo, el grupo democrático respondió atacando las dificultades de manera organizada mientras que los grupos autoritarios tendieron a disgregarse a causa de culpas personales y de recriminaciones entre unos y otros.

La base de la teoría de Tannenbaum y Schmidt es que el liderazgo apropiado depende de la situación, así ellos conceptualizan tres clases de factores que determinan o deberían de determinar la elección del estilo de liderazgo por parte del directivo:

- a). Factores en el directivo
- b). Factores en el subordinado
- c). Factores actuantes en la situación.

La fuerza de cada uno de ellos variará en cada caso, pero los anteriores autores aseguran que el directivo sensible a estos factores. Fuerzas, puede enfrentar mejor problemas y determinar cuál modo de conducta de liderazgo es más apropiado para él.

También enumeran algunos factores del directivo que influirán en su conducta:

- * El sistema de valores
- * La confianza en sus subordinados
- * Las propias inclinaciones de liderazgo
- * La inseguridad en situaciones poco definidas.

Los anteriores autores mencionan que si un directivo puede ver estos factores como fuerzas que influyen consciente o inconscientemente en su conducta, comprenderá mejor que lo hace preferir actuar en determinada forma y comprendiendo esto, a menudo será más efectivo.

En otras palabras, el estilo de liderazgo seleccionado debería también tomar en cuenta las características del subordinado, reconociendo que en cada uno influyen múltiples variables de personalidad.

De acuerdo con los autores, el directivo puede permitir a sus subordinados mayor libertad bajo las siguientes condiciones existentes:

1. Si tienen relativamente altas necesidades de independencia.
2. Si están listos para asumir la responsabilidad para tomar decisiones.
3. Si tienen relativamente alta tolerancia a la ambigüedad
4. Si están interesados en el problema y sienten que es importante.
5. Si comprenden las metas de la organización y se identifican con ellas
6. Si tienen suficiente conocimiento y experiencia para lidiar con el problema.
7. Si han aprendido a esperar para compartir la toma de decisiones.

A la inversa, se puede hacer total uso de la autoridad como directivo si las condiciones anteriores no existen. Cada organización desarrolla valores y tradiciones que se comunican en varias formas y puede, por ejemplo, definir cómo deberá ser un ejecutivo. ¿Es dinámico, imaginativo, decisivo y persuasivo? o su habilidad descansa en el fomento de las relaciones humanas. Cualquiera que sea la actividad de la organización, ésta tiende a orientar a un directivo hacia uno u otro extremo de los rasgos de la conducta.

EVOLUCION DE LOS ESTILOS DE LIDERAZGO

Una de las teorías más tempranas acerca del liderazgo fue la de Robert Tannebaum y Warren H Schmidt, quienes conciben un continuo que va entre el "liderazgo centrado en el jefe" en un extremo y el "liderazgo centrado en el subordinado" en el otro.

Las acciones que aparecen en el extremo izquierdo son típicas del directivo que conserva un alto grado de control para sí mismo; mientras que las que aparecen en el extremo derecho son típicas del directivo que cede una gran proporción de su control.

Las diferencias en los estilos de comportamiento se basan en los supuestos que hacen los líderes sobre su fuente de poder o autoridad y la naturaleza humana. El estilo autoritario de un líder a menudo se basa en la hipótesis de que el poder se deriva de la posición que ocupa y en que la gente es intrínsecamente floja y poco confiable (teoría X). El estilo democrático supone que el poder de los líderes lo confiere el grupo y que básicamente los individuos pueden dirigirse a sí mismos y ser creativos en el trabajo si su motivación es adecuada (teoría Y). Ninguno de los extremos es absoluto; la autoridad y la libertad siempre tienen límites.

En el campo de esta investigación del liderazgo, que resulta ser un estudio clásico fue el que realizaron Ronald Lippitt y Ralph K. White bajo la dirección de Kurt Lewin (1970), y que consistió en investigar algunos aspectos del funcionamiento de un grupo con diferentes tipos de liderazgo y diferentes tipos de "atmósfera". Siendo los resultados los siguientes:

Estilo Autoritario:

El líder determina todas las políticas; Asimismo, determina las técnicas y pasos para alcanzar una meta establecida en un alto grado; Existe el líder falta de certeza en la dirección futura.; El líder generalmente señala las tareas a los compañeros de trabajo de cada miembro; es "personal" en la alabanza y en la crítica sin dar razones objetivas. Permanece apartado de la participación activa del grupo excepto cuando hace una demostración.

Estilo Democrático:

Políticas por decisión grupal; Explicación del proceso completo en la primera reunión; Cuando se necesita una orientación técnica, sugiere varias alternativas de las cuales se puede seleccionar alguna.; Libertad a los miembros para elegir compañeros de trabajo y división de tareas; Es "objetivo y tiene una mentalidad basada en los hechos" para sus recompensas y críticas; trata de ser un miembro regular del grupo en espíritu sin intervenir mucho en el trabajo real.

Las diferencias de conducta entre los grupos dirigidos con estilo autoritario o democrático fueron impactante. Algunas de las más importantes se mencionan enseguida:

1. Los grupos autoritarios tendían a ser agresivos o más apáticos. Cuando se esperaba agresión, ésta iba dirigida hacia miembros de otro grupo más que hacia el líder.
En los grupos autoritarios apáticos, aparentemente la falta de agresión se debía a la influencia represiva del líder, por lo que al dejar sete el grupo temporalmente ocurrieron arranques explosivos.
2. En los grupos autoritarios hubo más acercamientos de tipo sumiso hacia el líder y también mayores relaciones de demanda de atención. Los acercamientos al líder demócrata fueron más amigables y relacionados con la tarea.
3. En los grupos autoritarios las relaciones entre los miembros del grupo tendieron a ser más agresivas y dominantes que en los grupos democráticos.

Apatía, conflicto, tensión o rebeldía. En este sentido, la técnica de motivación incluirá la oferta de una labor desafiante y con oportunidad para aprovechar los cambios ambientales.

Argyris argumenta que el líder o administrador efectivo ayudará al individuo a trasladarse de un estilo de inmadurez o dependencia a uno de madurez. Su posición es que si una organización no proporciona a las personas las oportunidades para madurar y para ser tratadas como individuos maduros, ellas se frustrarán y actuarán en forma inconsistente en términos de las metas de la organización. Los siete elementos del modelo continuo Inmadurez-madurez de Argyris pueden presentarse como se muestra en el cuadro siguiente:

MODELO CONTINUO INMADUREZ-MADUREZ DE ARGYRIS

Características de Inmadurez

Pasividad
Dependencia
Capacidad de comportarse en pocas formas
Intereses superficiales
Perspectivas a corto plazo
Posición subordinada
Falta de autoconocimiento

Características de madurez

Actividad
Independencia
Capacidad comportarse en muchas formas
Intereses profundos
Perspectivas a largo plazo
Posición superior
Autoconocimiento y autocontrol

El anterior análisis presentado muestra como se han venido conformando las distintas teorías del liderazgo, modelamiento conductual, cambio de cultura organizacional y Calidad Total, tanto a lo largo de la historia como de la administración y principalmente del comportamiento del líder. En cada etapa se pudo constatar como fue tomando un mayor nivel de comprensión y profundidad al grado tal de poder comprender mejor la relación cotidiana entre un líder y sus seguidores, así como también el reto del cambio de cultura organizacional en tales condiciones, pudiendo así predecir las reacciones a los estilos diferentes de liderazgo y su ambiente laboral en esta investigación.

Por lo tanto, dado que la labor del líder, se encuentra inmersa en la cultura de la organización, este debe hacer un esfuerzo deliberado para que los valores, el estilo y en general la filosofía de la empresa favorezcan la autonomía de los empleados, reconociendo las cualidades y potencialidades de cada persona.

Esta modificación cultural debe partir de la definición clara de las necesidades de los empleados, sus expectativas respecto a los satisfactores ambientales en que desarrollan su trabajo, para posteriormente diseñar una serie de mecanismos que articulen el esfuerzo colectivo hacia el autoliderazgo o liderazgo integrador de esfuerzos. (Faviola Vidrio Rodríguez, 1998, Internet).

CAPITULO 2. METODOLOGIA

METODOLOGIA

PROBLEMA

¿ Requiere de un serio compromiso de la Dirección y su Staff de todas las áreas de una empresa para un cambio de cultura organizacional a través de la calidad total, ya que sería muy difícil que este pueda lograrse debido a que este cambio implica; nuevos hábitos, un nuevo comportamiento y actitudes que conducen a nuevos estilos de vida y laborales ?.

Por lo que el principal problema a superar es :

El *cambio* del Director con relación a la *nueva cultura organizacional*, para lo cual es necesario tener presente: lo siguiente:

1. ¿ Podrá ser el rechazo a dedicar tiempo para prepararse en el Sistema de calidad total, un factor determinante ?.
2. ¿ Pudiera ser la escasa importancia que le da a la participación de sus colaboradores y a los resultados que logran con el nuevo Sistema, constituyéndose en algunos casos como una moda, no como un cambio verdadero de nuevos hábitos y costumbres ?.

OBJETIVO GENERAL

Determinar la relación que resulte al generarse cambios en el comportamiento del Gerente al aceptar la nueva cultura organizacional, a través de modelar y capacitar un nuevo Sistema de Calidad Total . Así como también, el involucrar a sus colaboradores en la implantación de éste, demostrándose lo anterior, con la mejora de los resultados en la sucursal centro de Bancomer.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

Del Gerente de la sucursal:

- 1.- Cambiará su comportamiento con respecto a sus colaboradores a través de la capacitación y el modelamiento conductual.

De la Institución:

- 2.- Disminuirá el tiempo de atención al cliente en sucursal de 45 minutos a 15 minutos, en el primer trimestre de 1996.
- 3.- Disminuirá el número de quejas de los clientes de 250 a 30 en el primer trimestre de 1996.
- 4.- Incrementará el número de cuentas de inversión plancomer de 150 a 250 en el primer trimestre de 1996

HIPOTESIS DE TRABAJO

Si el cambio de cultura organizacional se incorpora con base en el modelamiento conductual y la capacitación del Sistema de Calidad Total, entonces el cambio conductual del Gerente y la mejora de los resultados institucionales serán positivos, logrando así un cambio efectivo de cultura organizacional.

HIPOTESIS NULA

Si el cambio de cultura organizacional se incorpora con base en modelamiento conductual y la capacitación del Sistema de Calidad Total, entonces el cambio conductual del Gerente y la mejora de los resultados institucionales no serán positivos, por lo tanto, no habrá un cambio de cultura organizacional.

POBLACION

Los sujetos que intervinieron en esta investigación fueron:

El Gerente de la sucursal Centro en Bancomer que se ubica en las calles de Bolivar esq. Venustiano Carranza, Colonia Centro. En México Distrito Federal y 49 empleados a su cargo, que realizan funciones de captación y colocación de recursos de crédito bancarios.

Se escogió esta sucursal por su ubicación estratégica para el negocio y por que resulta clave para todo tipo de investigaciones "pilotos", ya que, posterior a los resultados, se podrían generalizar las mejoras detectadas en todas las demás sucursales.

PROCEDIMIENTO:

1. Se efectuaron cinco sesiones de capacitación del Sistema de calidad total y liderazgo, con base en la metodología del Dr. Philip Crosby:
2. Se realizaron al mismo tiempo, cinco sesiones de modelamiento con el Gerente de la sucursal , con base en guía didáctica (la cual se encuentra en anexos) y en su oficina, presentando en conjunto con él, cada sesión de capacitación que el impartiría con su personal. Así como también, se le presentaban modelos de liderazgo situacional para aplicar en la sucursal con todos sus colaboradores y reforzar las sesiones de capacitación.
3. Se realizaron sesiones con todo su personal, actuando como observadores del proceso, también de acuerdo a guía didáctica (la cual se encuentra en anexos) y se reforzaba con actividades congruentes a los objetivos antes planteados (en esta actividad se retroalimentaba al Gerente para no perder de vista técnicas de instrucción y dinámicas del curso).

VARIABLES INDEPENDIENTES

" Se define esta variable como aquella que manipula el investigador para producir cambios en el comportamiento de algún sujeto sometido a su intervención".

* Modelamiento en técnicas de Liderazgo Situacional con el Gerente.

* Capacitación en Calidad Total y Liderazgo, con base a dinámicas de casos reales y enfocando problemas a resolver por la sucursal (De acuerdo a los resultados institucionales esperados y antes expuestos)

VARIABLES DEPENDIENTES

" Se define esta variable como aquél comportamiento del sujeto que se vio influido por la acción de la manipulación de algún investigador".

I. CONDUCTAS DEL GERENTE, COMO:

**** Saludar diariamente.**

Esta conducta se definió así:

La acción que realiza el Gerente, cuando al llegar a la sucursal y de forma verbal o estrechando la mano de sus colaboradores va acompañado de las palabras: "Buenos días...Jorge".

**** Revisar el material de las sesiones.**

Esta conducta fue definida así:

Cuando el Gerente solicitó el cuaderno de trabajo del curso de calidad y verificaba que fuera la tarea correcta y que las respuestas estuvieran contestadas. Posteriormente deberá firmar al final de la tarea.

**** Estimular a sus colaboradores mediante palabras de aliento y palmadas en la espalda.**

Esta conducta se definió así:

Aquella acción o acciones del Gerente dirigidas a sus colaboradores, a través de palabras de aliento, o reforzamiento congruente a conductas esperadas, tales como: "Muy buen trabajo...Ramón" o "Te felicito por entregar tu reporte a tiempo...Luis".

Utilizar una palmada en el hombro o espalda a quien logró las conductas antes expuestas u otras que fueran el resultado de una conducta esperada.

**** Solicitar la opinión de sus colaboradores.**

Se definió esta conducta así:

Llamar a alguno de sus colaboradores para preguntarle acerca de alguna sugerencia o propuesta para solucionar algún problema o para incluir alguna recomendación que complementa información solicitada.

**** Escuchar opiniones.**

Esta conducta se definió así:

A la acción del Gerente al atender con atención y observar a los ojos de los colaboradores cuando estos le informen o comenten aspectos relacionados con el trabajo o asuntos de interés para ambos.

**** Invitar a sus colaboradores a reuniones de trabajo.**

Esta conducta fue definida así:

Cuando el Gerente vía verbal o escrita, avisa a sus colaboradores para participar en juntas de trabajo en las que se requerirá mejorar procesos, informar o prevenir posibles problemas.

**** Sonreír frente a sus colaboradores.**

La conducta se definió así:

A las manifestaciones de agrado por parte del Gerente, representadas por una sonrisa consecuente a la esperada. Dicha acción se realizará de frente al colaborador y procurando que se este observando al mismo tiempo que se presente esta conducta.

II. RESULTADOS INSTITUCIONALES:

**** Disminuir el número de aclaraciones.**

Aquí se deberá cuantificar el número de aclaraciones que se presentan por una mala atención al cliente o por un incumplimiento en la entrega del producto o servicio proporcionado a los clientes de la sucursal.

**** Disminuir el tiempo de espera en unífila.**

En esta variable se medirá a través de un cronómetro el tiempo actual: 45 minutos vs. el tiempo esperado de: 15 minutos.

**** Incrementar el número de cuentas abiertas en sucursal.**

En esta variable se cuantificará el número de cuentas que se abran en la sucursal, comparando los incrementos o decrementos alcanzados durante todo el proyecto.

DISEÑO

El diseño utilizado fue el A-B-C, el cual consistió en realizar una medición inicial o Pretest (A), posteriormente se incorporó nuestra intervención o la variable independiente (B) y posteriormente la medición final o Posttest (C), que confirmó los resultados a través de esta investigación con el seguimiento de los resultados.

La forma como se registraron estas variables fue la siguiente:

Línea base (A)

A través de un cuestionario de seis preguntas, el cual se aplicó a los cuarenta y nueve colaboradores del Gerente, de esa forma, se conoció si existía estabilidad en las conductas del Gerente, al mismo tiempo que se medían los resultados institucionales de la sucursal.

Lo anterior se aplicó antes de que iniciaran las actividades en la sucursal para evitar que afectara el servicio del día. Así como también, se aplicó en los días miércoles de cada semana (durante tres semanas), evitando con ello los días "pico" y de alta demanda del servicio, para que así, tampoco se alteran los resultados de las mediciones.

Intervención (B)

La aplicación del modelamiento conductual al Gerente de la sucursal con las técnicas de Liderazgo situacional y Calidad Total, se realizó a través del análisis de videos alusivos al uso correcto de la técnica y la repetición de las conductas esperadas, así como la retroalimentación inmediata después de realizadas cada conducta modelo.

Por otro lado, con base en las guías didácticas de los cursos de Calidad Total y Liderazgo. Así como el de Calidad a través del trabajo de equipo, que se impartirán al Gerente, para que éste a su vez, lo imparta a sus colaboradores, se llevarán a cabo siguiendo las guías didácticas para lograr una mejor coordinación y efectividad en los tiempos programados y las técnicas que se aplicarán en dicho curso (Ver guía didáctica en anexos).

También durante la semana (los miércoles de cada semana), se aplicó el cuestionario utilizando en la fase anterior, con la finalidad de observar los cambios en la conducta del Gerente y a su vez, en los resultados institucionales.

Evaluación final (C)

En esta evaluación final se verificó el cambio en las conductas del Gerente y los resultados institucionales para conocer si hubo mejoras.

La aplicación del cuestionario se volvió a aplicar a todos los involucrados durante las siguientes tres semanas en el día antes determinado.

Cabe hacer notar, que por ser irreversible la variable independiente (B) no es posible apartarla de los sujetos, por razones antes mencionados, por lo que esta fase mostrará los resultados a manera de seguimiento de nuestra investigación.

TRATAMIENTO Y ANALISIS DE DATOS

Con respecto a la información proporcionada de las conductas del Gerente, se manejó con mucha discreción con el objeto de evitar un mal uso en la información recabada, por tal motivo el tratamiento de los datos fue tomado del grupo de cuarenta y nueve colaboradores durante nueve semanas, distribuidas en tres semanas para línea base, tres semanas para intervención y las tres últimas para el seguimiento.

Por lo tanto, los datos fueron agrupados por secuencias de respuesta o número de veces que el personal emita una respuesta positiva, durante cada semana.

En cuanto a los datos de los resultados institucionales, fueron tomados de los cortes semanales que la sucursal realiza en su sistema de resultados, aprobado por todo el Banco.

Estos resultados fueron proporcionados por el área de Instalación y Calidad, dándole la confiabilidad e imparcialidad necesaria por ser una área auditora de cada sucursal.

CAPITULO 3. RESULTADOS

RESULTADOS

Los resultados logrados en ésta investigación, comprobaron que a través del *Modelamiento* del estilo de Liderazgo Situacional, paralelamente con las sesiones de *Capacitación* en el Sistema de Calidad Total, produjeron cambios en las conductas del Gerente con respecto a su personal, así como en dos de los resultados institucionales, destacando por tanto los siguientes aspectos :

Conductas del Gerente

- Conducta "A" **Saludar diariamente**

Esta conducta durante la fase de línea base, mantuvo un nivel de consistencia sin cambios, en un promedio de 14.6 frecuencias, mostrando un ligero incremento en la cuarta semana de 17 frecuencias, en la cual se implementó la fase de intervención. Sin embargo, durante las siguientes dos semanas se observó un decremento en su frecuencia de 13.

Durante la fase de seguimiento, se observó un incremento de 25.3 frecuencias en relación a las dos fases anteriores.

Quedando en porcentajes por fases como sigue:

Línea base: 29.3% Intervención: 27.3% Seguimiento: 50.6

- Conducta "B" **Revisar material de sesiones**

En relación a esta conducta los resultados en la línea base fueron en promedio de 16.3, aunque tuvo consistencia en la primera semana el resultado de la frecuencia fue de 13, siendo éste el más bajo.

Durante la fase de intervención el promedio no varió.

En cuanto a la fase de seguimiento se observó un incremento en promedio de 23.6 frecuencias, mejorando en la última semana.

Lo anterior quedó en porcentajes por fases como sigue:

Línea base: 32.6% Intervención: 32% Seguimiento: 47.3%

- Conducta "C" **Estimular a los colaboradores**

En esta conducta en la línea base se obtuvo el promedio de 13.3, en relación con los datos obtenidos durante esas semanas. Aquí también se observa consistencia

También es importante considerar que en la tercera semana se observó el resultado más bajo, siendo este de frecuencia 10.

En relación a la fase de intervención, se presentó un promedio de 17.3 de frecuencias, mantuvo un resultado mayor que en la línea base.

En el seguimiento el promedio fue de 31.3 frecuencias, teniendo resultados muy altos de 33 frecuencias, pero bajó a 28 frecuencias en la última semana.

Los porcentajes por fases quedó como sigue:

Línea base: 26.5 % Intervención: 34.7 % Seguimiento: 63.3 %

- **Conducta "D" Solicitar opinión**

En esta conducta la línea base tuvo un promedio de 11.6, observándose consistencia durante las tres semanas.

Un aspecto importante en la fase de intervención fue que sólo en la cuarta semana presentó la mayor puntuación, sin embargo en la quinta semana el resultado de las frecuencias tuvo un puntuación muy baja, ésta fue de 13. Por otro lado, el porcentaje de las frecuencias fue de: 16 frecuencias.

En relación al seguimiento, se presentó un promedio de: 28.6

Se destaca que en la novena semana las frecuencias descendieron hasta 27.

Los porcentajes por fases quedaron como sigue:

Línea base: 22.4 % Intervención: 32.6 % Seguimiento: 57.1 %

- **Conducta "E" Escuchar opiniones**

En la conducta de escuchar opiniones la línea base obtuvo un promedio de 12 frecuencias.

Durante la intervención se mantuvo una constante sobresaliendo en la quinta semana, en que se alcanzó hasta 17 frecuencias. Declinando nuevamente en la sexta semana a 14 frecuencias.

El promedio de las frecuencias en esta fase fue de 14.6

Con respecto al seguimiento, las frecuencias tuvieron un incremento muy considerable, siendo en promedio de 27.3, demostrando con ello, que la conducta se incorporó en forma constante.

Los porcentaje de las tres fases fue el siguiente:

Línea base: 24.4 % Intervención: 28.6 % Seguimiento: 55.1%

- **Conducta "F" Invitar a reuniones de trabajo**

En esta conducta la línea base también fue muy estable y mostró un promedio de 14 frecuencias.

En la fase de intervención se lograron resultados estables, resaltando la cuarta semana que alcanzó hasta 19 frecuencias.

El promedio de esta fase fue de 17.3 frecuencias.

En relación con el seguimiento tuvo un despegue de 31 frecuencias en promedio, destacando la séptima semana, ya que se obtuvo una frecuencia de 33.

Durante la novena semana, las frecuencias disminuyeron las frecuencias a 28, sin embargo, no fue significativo.

Los porcentajes de las tres fases fue como sigue:

Línea base: 28.6 % Intervención: 34.7 % Seguimiento: 63.3 %

- **Conducta "G" Sonreír frente a colaboradores**

En el desarrollo de esta conducta la línea base en la segunda semana tuvo la menor frecuencia registrada, siendo de 9.

En el promedio de las frecuencias en esta fase fue de: 11.6

Durante la fase de intervención se observó un crecimiento notable desde la cuarta semana, siendo en ascendente hasta la semana sexta.

El promedio de esta fase es de: 23.6 frecuencias.

En las semanas de la fase de seguimiento, en las semanas séptima y octava las frecuencias se incrementaron de 37 a 36 semanas, sin embargo, en la novena semana se observó un decremento considerable de 28 frecuencias.

El promedio de esta fase de seguimiento fue de: 33.6 frecuencias.

Los porcentajes de estas fases son los siguientes:

Línea base: 22.4 % Intervención: 47 % Seguimiento: 67.3 %

Resultados institucionales

- **Cuenta abiertas: 150 meta del primer trimestre de 1996**

En la fase de línea base, los resultados se mantuvieron estables, obteniendo un promedio de 76.6, a excepción de la tercera semana en que se logró una meta de 85 cuentas abiertas.

En la fase de intervención, los resultados también fueron estables, aunque se observó una mejora en la sexta semana de 90 cuentas abiertas. Sin embargo, el promedio de esta fase fue: 82 cuentas abiertas.

En esta fase de seguimiento, los resultados logrados en promedio fue de: 79.6, resultado inferior al promedio de la fase anterior.

Los promedios de las fases en relación a la meta, fueron:

Línea base en relación a la meta: 51 %; Intervención en relación a la meta: 55 %; Seguimiento en relación a la meta: 53 %

- **Tiempo de espera: 15 minutos meta del primer trimestre de 1996**

En la línea base esta meta se presentó en promedio de la siguiente forma: 42 minutos.

Cabe destacar que en la segunda semana excedió la meta a 50 minutos, elevando considerablemente el promedio en esta fase.

En la fase de intervención se presentó el siguiente promedio: 36 minutos.

Aquí se observó un decremento de acuerdo a la meta, sin embargo, en la quinta semana se presentó un incremento de 40 minutos, por lo que el mejor tiempo se observó en la sexta semana.

En la fase de seguimiento se presentó el siguiente promedio: 17 minutos.

Aún cuando los resultados en tiempo de acuerdo a la meta disminuyeron considerablemente, no se logró alcanzar la meta antes planteada. Sin embargo, ya se observó en la novena semana el tiempo esperado de 15 minutos.

El total del tiempo faltante por fase fue:

Línea base en relación a la meta: 27 minutos más; Intervención en relación a la meta: 21 minutos más; Seguimiento en relación a la meta: 2 minutos más.

• **Quejas y aclaraciones de clientes: 30 quejas del cliente, meta en el primer trimestre de 1998**

En este objetivo institucional el promedio en la línea base fue de 93 quejas de clientes.

Durante esta fase el mayor número de quejas fue en la segunda semana, siendo estas de 99.

En la siguiente fase de intervención el promedio fue de: 74 quejas de clientes.

Aquí se observó un decremento importante, sin embargo, no se logró la meta.

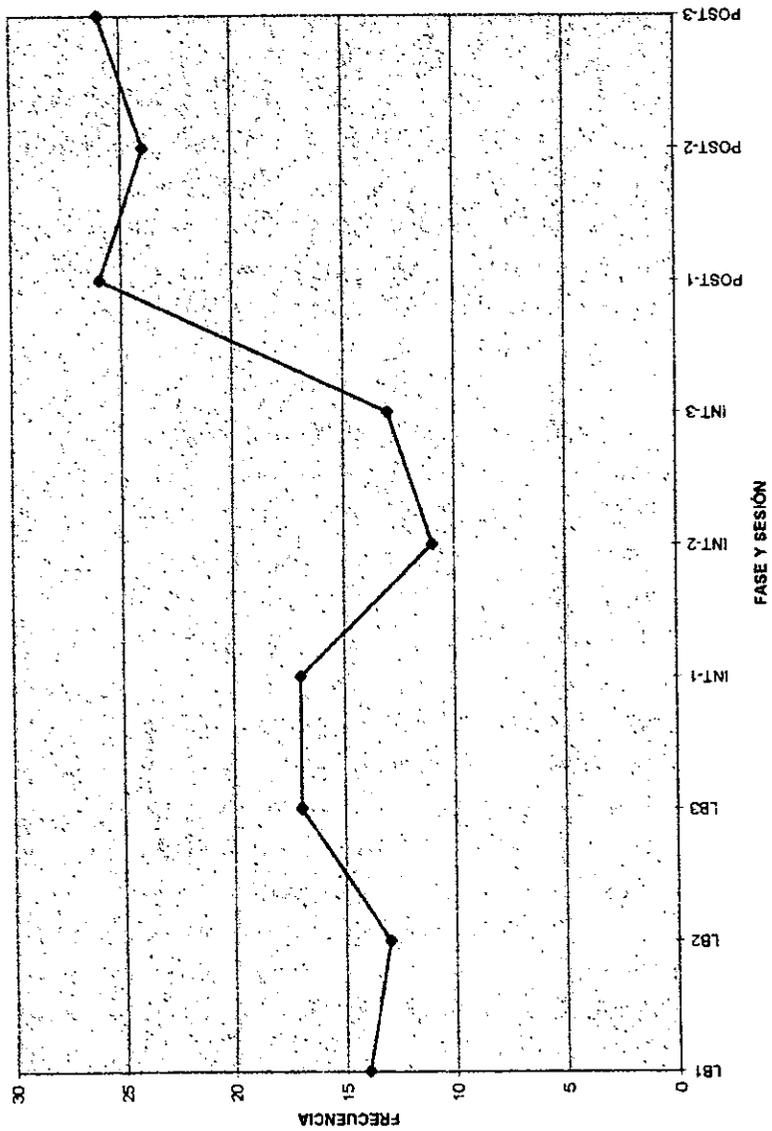
La semana más alta fue la quinta que obtuvo un total de 77 quejas del cliente.

En la fase de seguimiento el promedio fue de 45 quejas del cliente. Este resultado, tampoco alcanzó la meta, sin embargo, se tuvo un resultado estable durante toda esta fase.

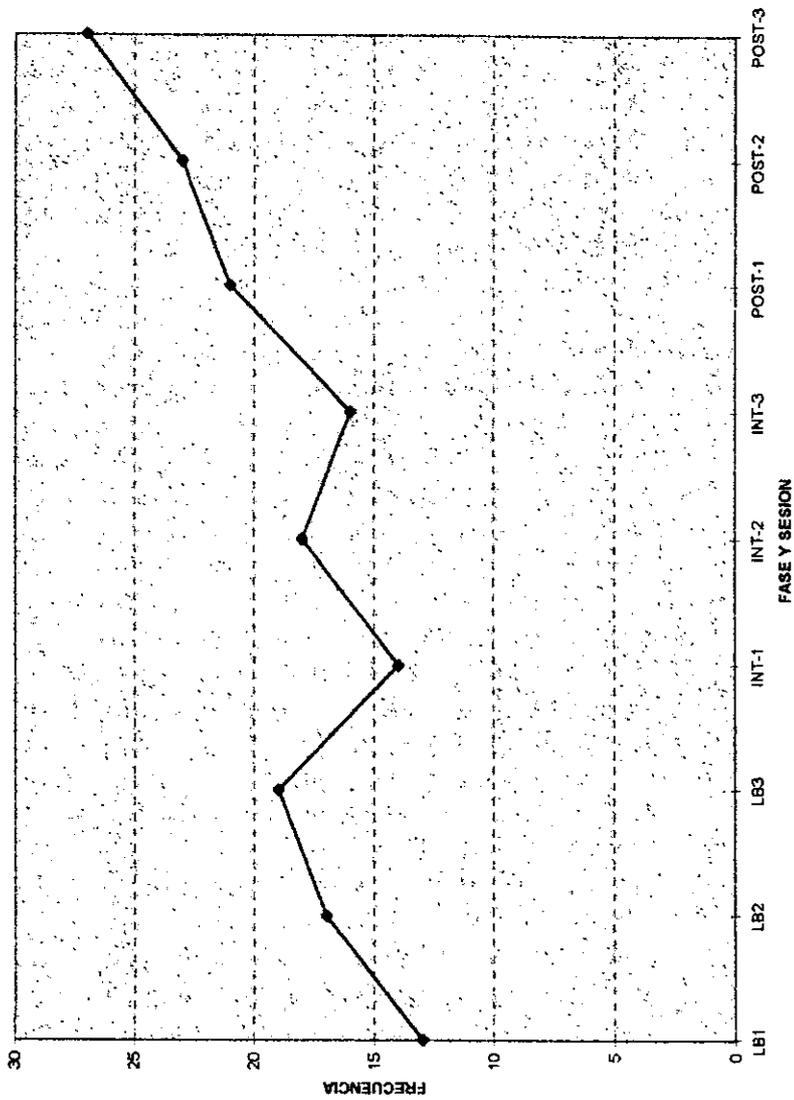
Los resultados en número de quejas de todas las fases fueron:

Línea base en relación con la meta: 63 quejas de más; Intervención en relación con la meta: 44 quejas de más; Seguimiento en relación con la meta: 15 quejas de clientes de más.

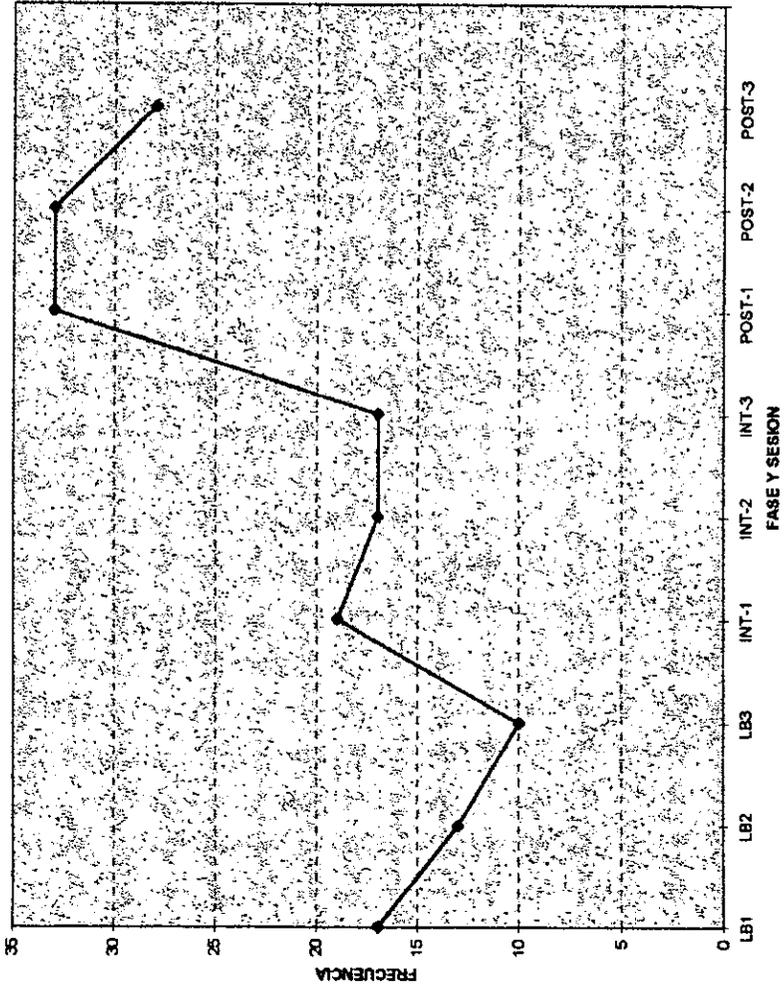
CONDUCTA: SALUDAR



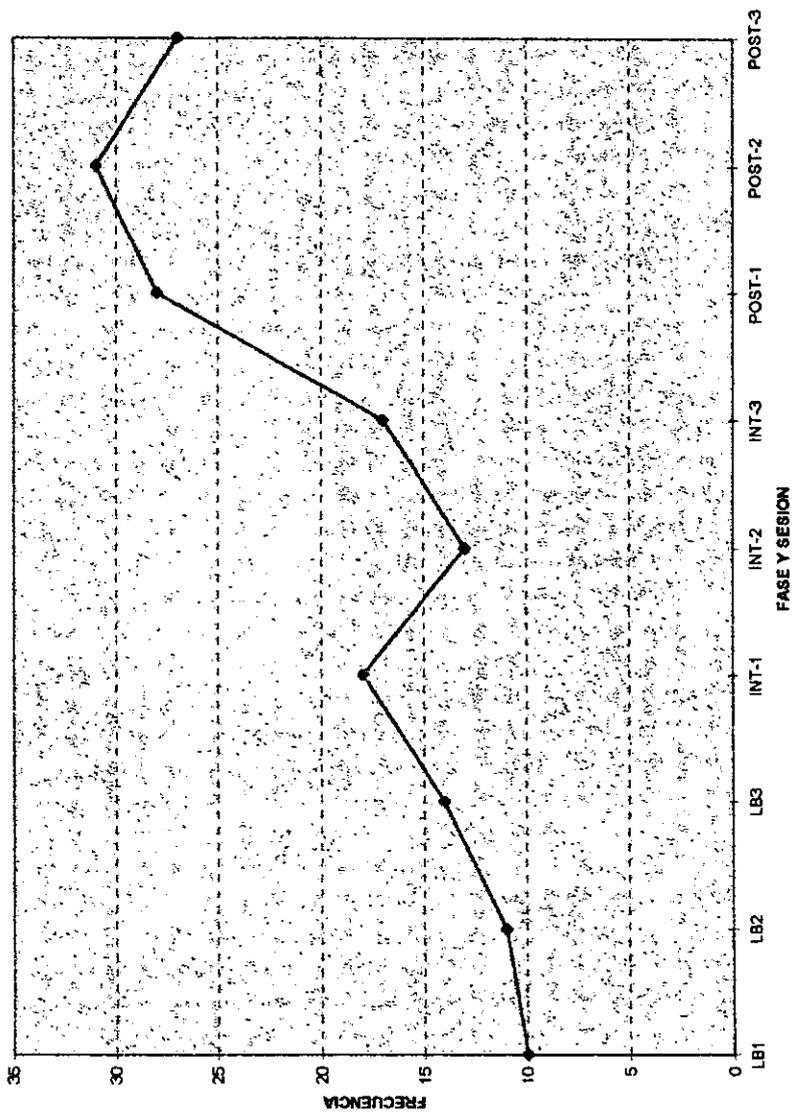
CONDUCTA: REVISAR MATERIAL EN REUNIONES DE TRABAJO



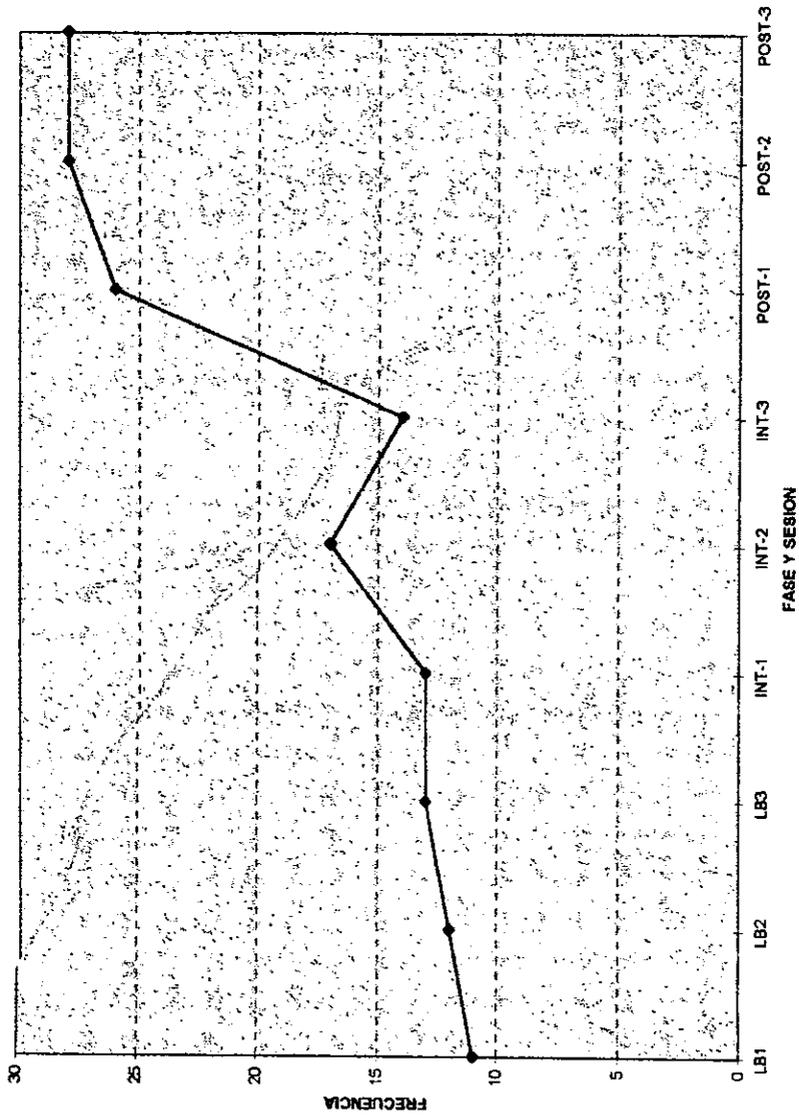
CONDUCTA: ESTIMULAR A LOS COLABORADORES



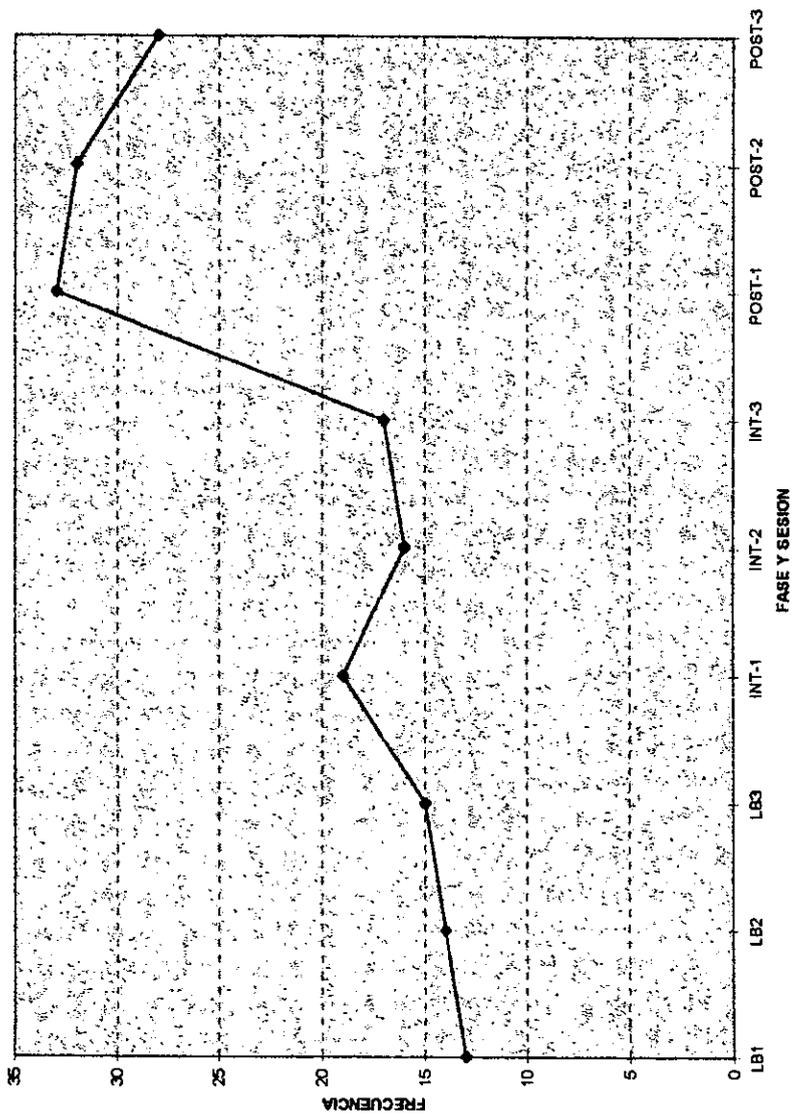
CONDUCTA: SOLICITAR OPINION



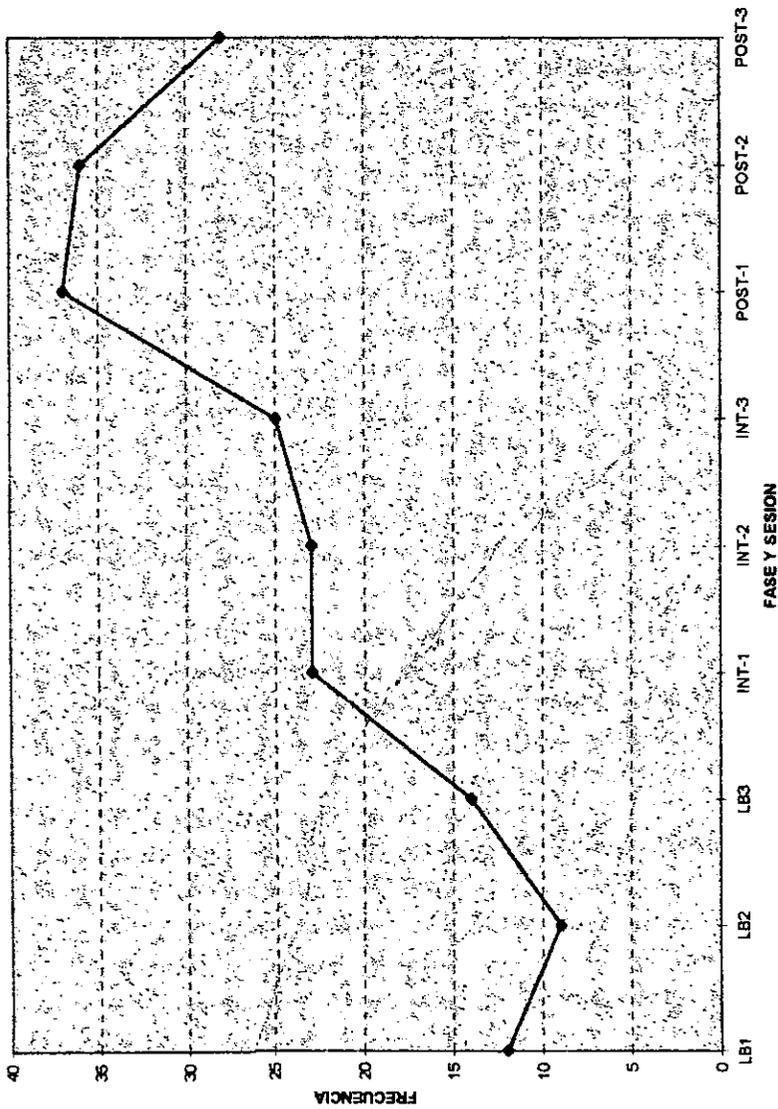
CONDUCTA: ESCUCCHAR OPINIONES



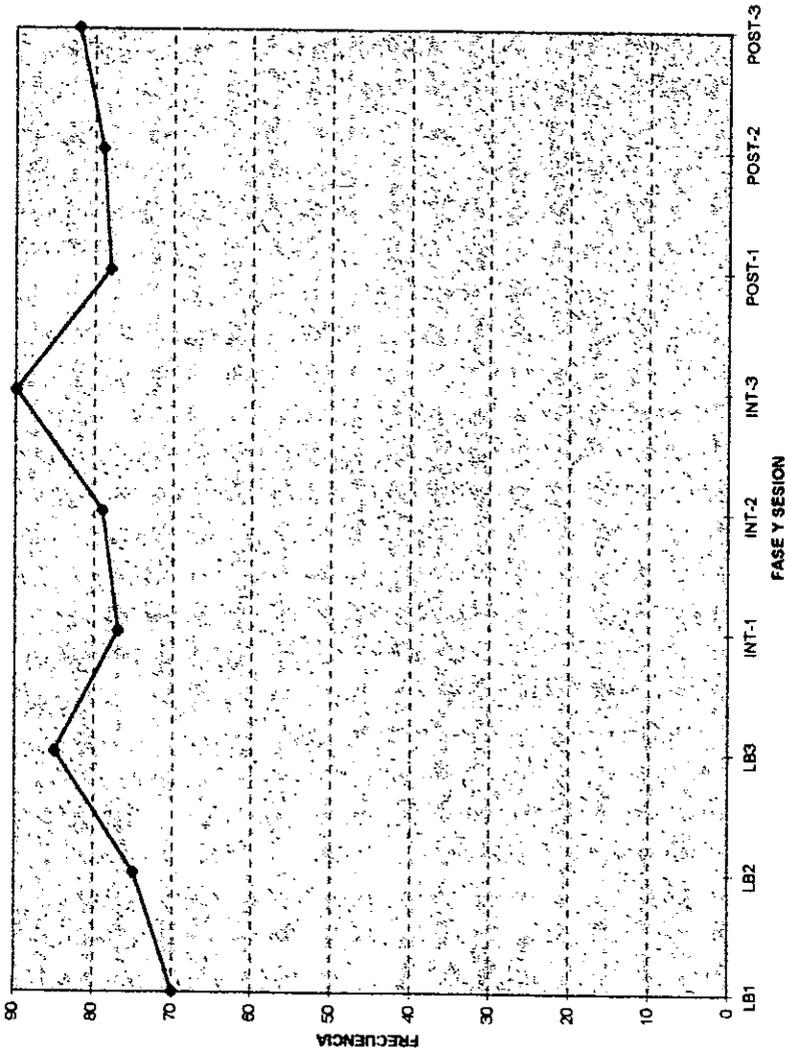
CONDUCTA: INVITAR A REUNIONES DE TRABAJO



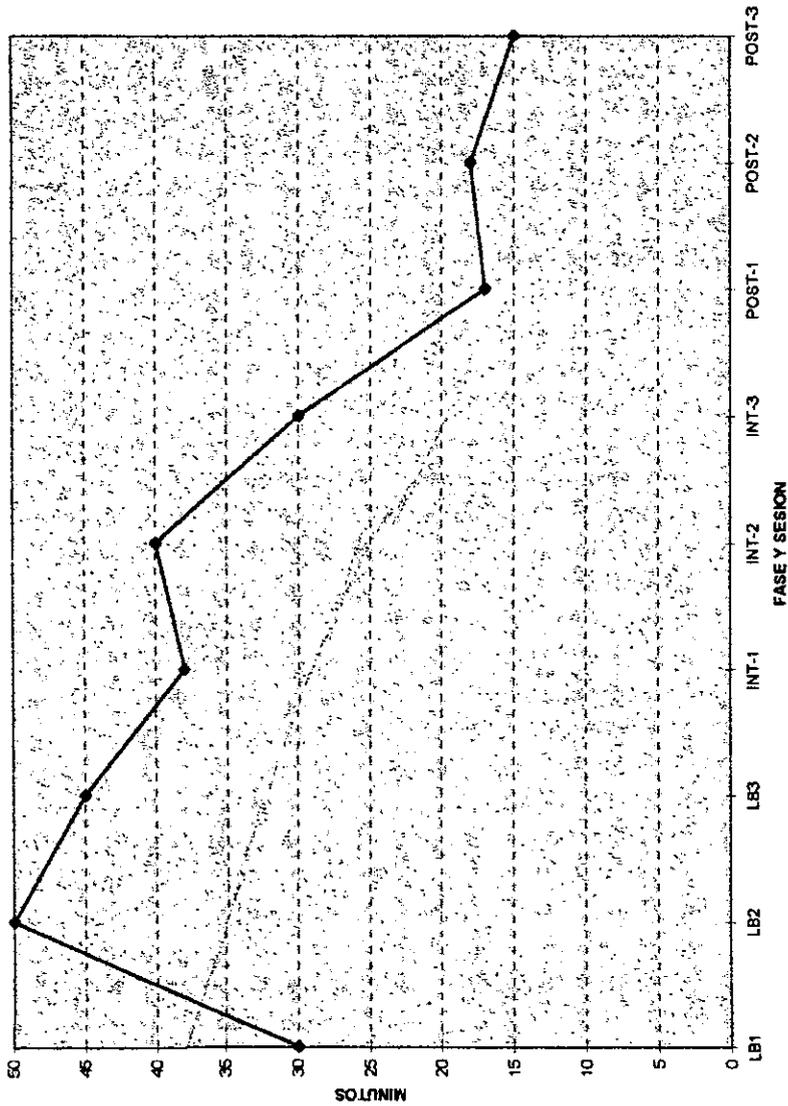
CONDUCTA: SONREIR FRENTE A COLABORADORES



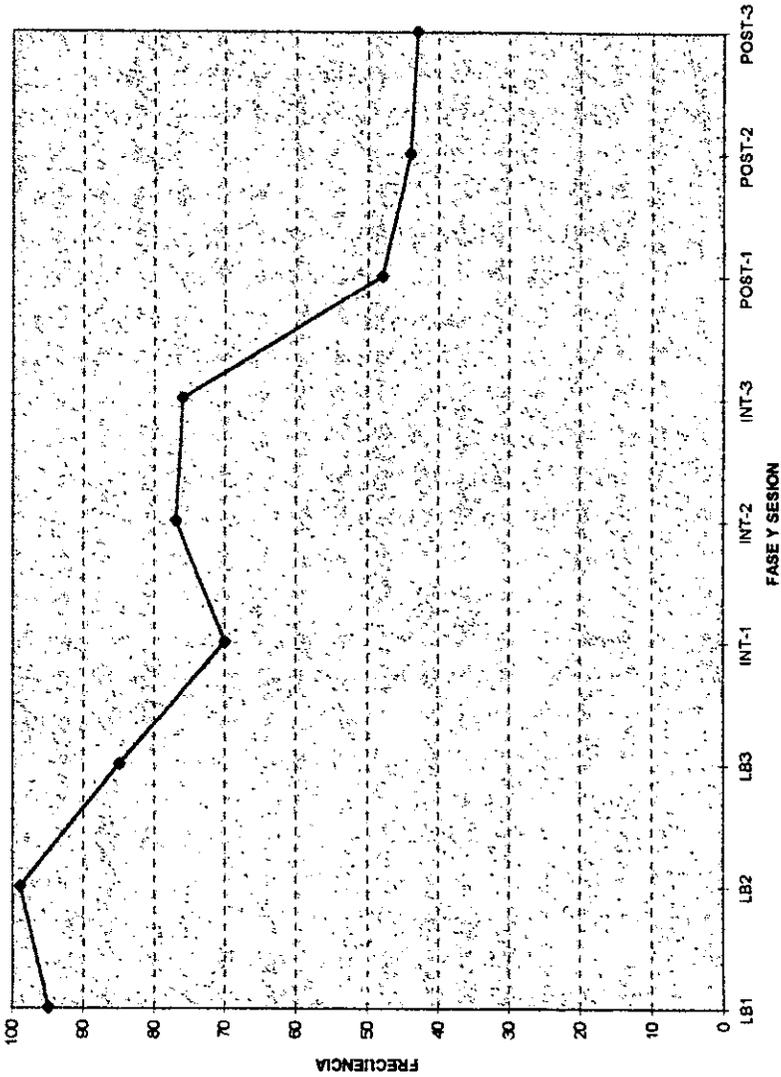
CUENTAS ABIERTAS



TIEMPO DE ESPERA EN UNIFILA



QUEJAS DE CLIENTES



**CUESTIONARIO DE OPINION EN RELACION AL GERENTE
DE LA SUCURSAL CENTRO, EN BANCOMER
PRETEST / DURANTE /POSTEST**

Instrucciones:

Favor de encerrar en un círculo, cualquiera de las opciones que se encuentran abajo de cada pregunta, si el *comportamiento* de su Gerente se presentó en alguna de las forma que aquí se menciona. Es importante tomar de referencia que éste comportamiento se haya presentado durante esta semana.

Gracias por su respuesta y recuerde que no necesita anotar su nombre, ni registro personal, esta información es anónima y confidencial.

Por tal motivo, le solicitamos colocarla en el buzón que se encuentra a la entrada del comedor, gracias nuevamente.

A). ¿ El Gerente cuando llegó a la oficina lo saludó (Ejem. “¡ Buenos días.....!”)

SI

NO

B).- ¿ Revisó su material respecto a la tareas del curso del sistema de calidad total, durante ésta semana?

SI

NO

C). Le dijo palabras de aliento cuando le entregó algún trabajo pendiente? (Ejemp. “ Gracias, me da gusto que cada vez te esfuerces más por tus resultados)

SI

NO

D).- ¿ Le solicitó su opinión en caso de haberse presentado algún problema en la sucursal?

SI

NO

E).- ¿Cuándo usted le habla para algún asunto relacionado con trabajo, lo mira a los ojos con atención y le responde de forma congruente a su pregunta ?

SI

NO

F).- ¿Lo invita a participar en reuniones de trabajo, para solucionar problemas o para mejorar la forma de trabajar con calidad en sus resultados?

SI

NO

G). ¿ Sonríe y le agradece su interés en su aportación de ideas y propuestas?

SI

NO

CAPITULO 4. CONCLUSIONES Y DISCUSION

CONCLUSIONES

1.-En relación con las hipótesis de trabajo y nula, se puede concluir lo siguiente:

- 1.1. Se comprueba que en las conductas del gerente a través de la implementación de las variables independientes: el modelamiento conductual y la capacitación, se presenta un importante cambio en el clima laboral de la sucursal y mejoran los resultados considerablemente.
 - 1.2. De acuerdo con lo anterior, se comprueba la hipótesis de trabajo en principio planteada.
 - 1.3. En esta investigación, la hipótesis nula no se comprobó debido a que los resultados mostraron que las variables independientes, influyeron directamente en las variables dependientes de forma efectiva.
- 2.- En relación a las fases medidas a través del diseño A-B-C, los resultados en las conductas del gerente y objetivos institucionales, se presentaron de la siguiente forma:

Conductas del Gerente

- 2.1. En las conductas del gerente se observó que en todas sus líneas base hubo consistencia, por lo que se concluye que las frecuencias presentadas se tomaron de manera confiable.
- 2.2. En relación con la fase de intervención, hubo muy pocos cambios en relación con las líneas base, sin embargo, en las conductas como: **Sonreír frente a sus colaboradores; Invitar a reuniones a sus colaboradores y Escuchar opiniones**, fueron las conductas que alcanzaron niveles más altos en esta fase.
- 2.3. En relación a la fase de seguimiento, los resultados de todas las conductas fueron superiores a la línea base y la intervención, por lo que se concluye que debido a la aceptación voluntaria del gerente por cambiar y poner en práctica los conocimientos y habilidades aprendidas en el modelamiento y capacitación, el cambio en el clima laboral quedó instituido como proceso y no como un programa. Cabe aclarar que hasta concluir esta investigación, los resultados así quedaron, a la fecha se desconoce si aún prevalecen dichos resultados.

Resultados institucionales

- 2.4. En los resultados institucionales se concluye que aún habiendo demostrado que a través del cambio del gerente y del involucramiento que tuvieron los colaboradores al participar en la solución de problemas, a través de las técnicas aprendidas en la capacitación de calidad total, no se lograron las metas en un principio planteadas, aunque faltó un 10% a 15% para lograrlo en todos los objetivos.

- 2.5. La conclusión respecto a los resultados institucionales de: **Cuentas abiertas**, desde línea base hasta seguimiento, fueron sin cambios significativos, por lo que la aplicación de las variables independientes no fueron determinantes para el total cumplimiento de la meta.
- 2.6. En cuanto a los resultados obtenidos en: **Tiempo de espera y Quejas de clientes**, sí hubo un efecto en estas variables dependientes, al incorporar las dos variables independientes, ya que aunque no se alcanzaron las metas, sí hubo logros significativos.
- 2.7. Se concluye que, al dedicar el tiempo acordado en las sesiones de modelamiento y capacitación, se termina la preparación y como resultado se logran los objetivos planteados.
Aunque durante dos ocasiones, el gerente nos canceló las sesiones de capacitación, las repusimos en fines de semana.
- 2.8. Debido a que la gerencia le dio importancia a las variables independientes los resultados permitieron que no se tomaran como una moda más, sino como un proceso de mejora continua en su trabajo.
Lo anterior nos permite concluir que el líder (o gerente) cambia, sus colaboradores mejoran en su trabajo, impactando así los resultados institucionales.
- 2.9. Los resultados institucionales no se alcanzaron completamente debido a que cambió la política en las cuentas abiertas, dando lugar a que el personal no concluyera con las acciones de mejora ya establecidas en las sesiones de capacitación.
- 2.10. No se conoce si aún los resultados logrados en las conductas del gerente permanecen, sin embargo durante la investigación se lograron los cambios esperados.
- 2.11. Sin el uso de la guía didáctica y la presentación de videos alusivos al tema a tratar hubiera sido muy complicado realizar el modelamiento conductual.
- 2.12. Se contó con la disposición del gerente de la sucursal, ya que siempre tuvimos los cuestionarios a tiempo, de no haber sido así cada semana, no hubieramos tenido los reportes de cada fase.
- 2.13. Si sólo se da la capacitación sin el modelamiento conductual, no se aseguran buenos resultados.

DISCUSION

1. El haber concluido esta investigación, trajo como resultado aprendizaje e inquietudes al mismo tiempo, ya que por su complejidad no fue posible abarcar en su totalidad ámbitos y factores que requieren de mayor profundidad y tiempo, quedando por considerar aún más en posteriores investigaciones, factores como los siguientes:

1.1 **Cultura Organizacional de una empresa**, como la que aquí se investigó y que ha mantenido su cultura tradicional desde hace ya sesenta años aproximadamente, tiempo en que fue fundada hasta la fecha. Siendo en este momento, una empresa con una forma de ser y hacer las cosas, resultando una forma clásica y ampliamente aceptada por sus altos directivos.

Pretender a través de esta investigación el cambio de dicha Cultura Organizacional, sería muy aventurado y prematuro asegurarlo, sin embargo, puede ser una importante aportación a la psicología social, en pequeña escala, con un sustento metodológico, de todo un proceso que requiere un serio compromiso de la alta dirección y el trabajo coordinado de todos los niveles de la empresa hasta el último puesto y tomarse así en un principio, como una prueba piloto, como ya se mencionó en el marco teórico de la investigación.

De lo anterior se concluye que provocar un cambio de tal magnitud en empresas con tantos años de asumir que lo que hacen esta bien hecho que les es más difícil cambiar aún conociendo que la dirección si esta interesada en cambios en sus políticas y de la mejora continua y de la Calidad Total, caso concreto de Bancomer.

1.2 **Los vínculos entre los niveles jerárquicos**, que en esta empresa se presentaron y que resultó muy característico por encontrarse en un proceso de reducción de niveles de mando, dificultó el concretar el cambio de cultura, cuando en su estructura habían cambios a ese nivel.

1.3 **El ambiente o clima laboral**, que se definió como: aquellos factores que favorecen la relación entre el personal y la organización, pudiendo ser muy cordial o tenso. Lo anterior dependiendo de la comunicación, el estilo de liderazgo, las políticas y procedimientos, etc. Este ambiente cambió positivamente después de nuestra intervención, sin embargo, es conveniente continuar con acciones de mantenimiento para que continúe con los logros alcanzados hasta el momento. Es recomendable, encuestas de clima laboral, para verificar que el ambiente sigue así.

1.4 **Las relaciones jefe-empleados**, que antes de la investigación eran muy tensas y no había trabajo de equipo, después de las sesiones de capacitación se efectuaron cambios efectivos en cuanto a trato e involucramiento del equipo de trabajo y que sin la continuidad del gerente, podrían regresar a la situación inicial.

1.5 **Las relaciones empresa-sindicato**, que se tuvo que plantear a través de Recursos Humanos, para contar con la colaboración del personal, sin afectar sus actividades diarias, "vendiendo" la idea al sindicato, de los beneficios que les traería la mejora en el ambiente laboral y que si se logró.

2. Es importante considerar que en el cambio del gerente, intervienen muchos factores más que estuvieron fuera del control de esta investigación como fueron:

2.1 Cambios de políticas y procedimientos en actividades que el personal había aprendido de una forma y por disposiciones directivas cambian de un mes a otro.

2.2 Todo gerente que asciende a este puesto carece de técnicas de supervisión de personal y liderazgo, por lo que resulta en muchos de los casos asumir conductas imitadas de jefes anteriores, no garantizando que sean efectivas para este nuevo gerente, en situaciones diversas, como se planteó en esta investigación.

Por lo tanto, modelar conductas nuevas a un gerente que estaba acostumbrado a actuar en base a sus estilos aprendidos, resultaba en algunos casos, dirigir estas sesiones hacia un "reaprendizaje" y en algunos casos a "desaprender" estilos de liderazgo tan bien aprendidos por los años en el puesto.

Lo anterior se presentó con el gerente con quien se trabajó en esta investigación, dificultándose mucho en las sesiones de modelamiento ya que no se realizaban las técnicas de forma natural y en algunos momentos, regresaba a sus anteriores estilos, argumentando que a él le había dado buen resultado en el pasado y deseaba que su "gente", no abusara de él si cambiaba de estilos. Sin embargo, a base de demostrar los beneficios de las técnicas, los resultados mejoraron.

Se desconoce si hasta la fecha el gerente continúa con las técnicas de forma constante y natural, sin embargo, durante la investigación realizó un buen esfuerzo, resultando cada vez mejor aceptado por el personal el cambio de su gerente.

2.3 Por otro lado, en relación con la capacitación, al ser presentada por el gerente de la sucursal a su propio personal, hubo en un principio manifestaciones de incredulidad y poca participación en las sesiones, sin embargo, al combinarse con acciones después de las sesiones, los colaboradores fueron aceptando de buena manera las indicaciones de mejora que su gerente les proponía.

3. Los resultados mostraron que el cambio de conductas del gerente fue muy significativo en cuanto a un trato más humano y respetuoso, ya que antes de iniciar con nuestra intervención el trato hacia sus colaboradores era el siguiente:

- Regañaba a cualquiera que tuviera algún error, no importándole que hubieran clientes que se dieran cuenta.
- Insultaba a aquél que no siguiera alguna indicación que había antes señalado.
- No saludaba a ninguno de sus colaboradores en ningún horario, argumentando que ya todos lo conocían y que eso era innecesario.
- En los casos en que tenían reuniones o juntas, solo tomaba la palabra él y nunca pedía opinión a sus colaboradores para mejoras, en casos de problemas.
- No daba las gracias a alguno de sus colaboradores en caso de que hubiera realizado bien su trabajo, mencionando que era su obligación y que no tenía por que darle algún reconocimiento público.
- En ocasiones les rompía los informes que él había solicitado, debido a que insistía en decirles que no le ponían atención y que así rompiera "mil veces" lo que estuviera mal hecho, él lo haría hasta que lo hicieran como él se los había pedido.
- El día que no gritaba, sus colaboradores se preguntaban si se encontraba enfermo o que aún no había llegado, resultando común que él así se manifestara.

Todo lo anterior nos muestra la forma en que el cambio del gerente, después de nuestra intervención, dejó al personal de la sucursal centro de Bancomer, muy satisfechos y pidiendo que estos cambios fueran permanentes, por que como resultado de esto, el ambiente ahora es más cordial y agradable.

4. El personal de esta sucursal ya conocía muy bien la "fama" del gerente, por lo que el pretender realizar un cambio en él, resultaba un verdadero reto, ya que a través de los jefes inmediatos del gerente, ya habían insistido en que moderara su trato, por que había muchas quejas del personal con el sindicato, sin embargo, él argumentaba que además de que tenía miedo de perder el "respeto" de su personal si cambiaba, también era su queja, de que no "sabía como cambiar". Pidiendo en muchas ocasiones que se le ayudara con herramientas o "tips" para incorporarlos a su estilo de trabajo con la gente.

Esta solicitud de los jefes inmediatos en realidad no respondían al cambio profundo del gerente, más bien respondía a las exigencias de los representantes del sindicato, que a la molestia del mal trato reportado por sus colaboradores.

5. El personal de esta sucursal constantemente esta sometido a procesos de mejora en estrategias de sistemas, flujos de actividades de operación, estructurales, etc. siendo piloto en muchas ocasiones por tal razón, sin embargo, ante nuestra investigación se mostraron interesados por que la llamaron "psicología aplicada en vivo". Teniendo mucho apoyo y participación, principalmente cuando se empezaron a observar resultados.
6. El respeto y buen trato hacia el personal, en empresas como estas, parece más bien como una muestra de debilidad que presenta un gerente "nuevo", que como principales máximas para triunfar con su personal, nunca debe olvidar que, es necesario ser "duro", en el trato, "castigar" en lugar de reconocer avances, decir el clásico, "es su trabajo", y sobretodo, "desconfiar" de todos, por que no sabes cuando te van a querer "engañar" o "abusar" de tu buen trato. Por lo tanto, no resulta extraño que el personal este más orientado a llamar "líder" o "jefe" a la persona que los trata mal, reforzando así el estilo de liderazgo autocrático y despótico. Por lo tanto, cuando por alguna razón, alguno de sus jefes actúa de forma más humana y participativa, el personal manifiesta su sorpresa y en algunos casos hasta descontrol, indicando entonces que a dicho jefe, le falta carácter o más experiencia en el trato al personal.

Esta situación tan contradictoria, hace ver que el personal se ha acostumbrado a recibir un mal trato en la mayoría de los casos, sin embargo, los de recién ingreso y aquellos que están en constante entrenamiento, o que recientemente hallan egreso de estudios profesionales, están conscientes de que debe haber un cambio en el trato, por que saben que pueden así, lograr mayores y mejores resultados, sin embargo, para evitar críticas y no ser escuchados, deciden buscar la forma de emigrar de allí, lo más pronto posible y evitar "jefes" como estos.

7. Queda entonces para posteriores investigaciones, proponer a los directivos de grandes empresas, cambios consistentes y duraderos que garanticen mejoras en el trabajo y en la actitud de todo su personal, para llegar a ser más competitivos y poder sobrevivir al mercado nacional e internacional con alto nivel de calidad.

ANEXOS

PROCESO EDUCATIVO EN CALIDAD TOTAL PARA GENERAR UN EFECTIVO CAMBIO DE CULTURA



1 ^{er} MÓDULO	IDENTIFICAIÓN DE REQUISITOS	PRIMER ABSOLUTO
2 ^{do} MÓDULO	SISTEMA PREVENTIVO	SEGUNDO ABSOLUTO
3 ^{er} MÓDULO	ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN	TERCER ABSOLUTO
4 ^{to} MÓDULO	COSTO DE LA CALIDAD	CUARTO ABSOLUTO
5 ^o MÓDULO	¿COMO SOLUCIONAR PROBLEMAS?	CINCO PASOS PARA SOLUCIONAR PROBLEMAS
6 ^o MÓDULO	¿COMO INTEGRAR UN EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?	E.M.C.

ASESORÍA

GERENCIAL:

**“MODELAMIENTO DE
LIDERAZGO SITUACIONAL”**

OBJETIVO:

“MODELAR LAS TÉCNICAS DE LIDERAZGO SITUACIONAL Y RETROALIMENTACIÓN CONDUCTUAL, CON EL FIN DE DESARROLLAR LAS APTITUDES Y ACTITUDES PROPIAS DE UN LIDERAZGO MAS EFECTIVO AL GERENTE DE LA SUCURSAL CENTRO. ASÍ COMO TAMBIÉN, ENTRENARLO EN EL CURSO C.T.E. QUE FACILITARÁ A SU EQUIPO DE TRABAJO”

DURACIÓN:

10 Hrs.

**CONTENIDO
TEMÁTICO:**

- 1.- LÍDER Y LIDERAZGO, SU INFLUENCIA.
- 2.- LIDERAZGO SITUACIONAL.
- 3.- NIVEL DE MADUREZ DE SUS COLABORADORES.
- 4.- TÉCNICAS DE MANEJO EFECTIVO A GRUPOS.
- 5.- CAMBIO TOTAL Y EQUIPO DE TRABAJO.
6. ANÁLISIS DE SITUACIONES REALES ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL CURSO (C.T.E.).
- 7.- SÍNTESIS DE ASESORÍAS EN SITIO Y RETROALIMENTACIÓN FINAL.

TÉCNICAS DE ASESORÍA:

- *MODELAMIENTO I*
(CON APOYO DE VIDEOS DE LÍDERES EXITOSOS)
- *MODELAMIENTO II*
(FILMACIÓN DEL GERENTE EN SITUACIONES REALES ANTE SUS COLABORADORES).

EN TODOS LOS CASOS SE SEGUIRÁN LOS SIGUIENTES PASOS:

- 1.- REVISAR SITUACIÓN.
- 2.- ANALIZAR EFECTOS:
 - 2.1. POSITIVOS.
 - 2.2. NEGATIVOS.
- 3.- SE MODELARÁ (COMO DEBE SER).
- 4.- SE SOLICITARÁ QUE LO REPTA.
- 5.- SE CORREGIRÁN DESVIACIONES.
- 6.- SE IRA DISMINUYENDO SUPERVISIÓN.
- 7.- SE FILMARÁN AVANCES Y RETROALIMENTARÁ.

MATERIAL**DIDÁCTICO:**

- VÍDEOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL.
- VIDEOGRABADORA.
- MONITOR.
- MANUAL DEL PARTICIPANTE.
- ROTAFOLIOS.

ASESORES:

JOSÉ DE JESUS HERNÁNDEZ B.
ESPERANZA MARTÍNEZ ELIZALDE.

FECHAS:

23, 30 DE ENERO; 6,13 Y 20 DE FEBRERO 1996.

HORARIO:

15:00 A 17:00 HRS..

LUGARES:

- OFICINA DEL GERENTE.
- SALA DE CAPACITACIÓN (CURSO: C.T.E.).
- SUCURSAL CENTRO.

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE ASESORÍA	MATERIAL DE APOYO	EVALUACIÓN
1. LIDER Y SU INFLUENCIA	1.1 DIAGNOSTICO (VIA REPORTE ANECDÓTICO)	Conocer la diferencia entre líder y liderazgo. Así como, identificar el estilo de liderazgo predominante del Gerente.	Explicar el papel del líder y su liderazgo a través de situaciones detectadas en el reporte anecdótico, mostrando áreas de oportunidad y fortalezas.	Expositiva. Demostrativa.	Reporte Anecdótico. Análisis de áreas de oportunidad y fortalezas.	DIAGNÓSTICO, presentando el PERFIL ACTUAL.
	1.2 PERFIL DESEADO					
	1.3 SESIÓN 1 C.T.E.					
2. LIDERAZGO SITUACIONAL	2.1 CUATRO ESTILOS DE LIDERAZGO	Conocer y aplicar los cuatro estilos básicos, de acuerdo a las situaciones que demandan el estilo más efectivo.	Explicar y demostrar los cuatro estilos básicos de liderazgo y representar (Modelar) los estilos efectivos e inefectivos derivados de estos.	Expositiva. Modelamiento.	Hojas de rotafolio con los estilos básicos y sus derivados.	Explicación y demostración de estilos de liderazgo.
	2.2 ESTILO MÁS EFECTIVO DE LIDERAZGO					
3. NIVEL DE MADUREZ DE COLABORADORES	2.3 SESIÓN 2 C.T.E.	Identificar el nivel de madurez del grupo de trabajo comparando relación de trabajo actual.	Solicitar al Gerente que con base en la teoría situacional, realice un análisis de cada uno de sus colaboradores y determine su nivel de madurez.	Expositiva. Participativa	Hojas de rotafolio con niveles de madurez. Cuadro de nivel de grupo.	Identificación de sus colaboradores con base a sus niveles de madurez.
	3.1 MADUREZ Y CONFIANZA (ADULTO-ADULTO)					
	3.2 SESIÓN 3 C.T.E.					

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE ASESORIA	MATERIAL DE APOYO	EVALUACIÓN
4. TÉCNICAS DE MANEJO EFECTIVO DE GRUPOS	4.1 REGLAS DEL JUEGO	Identificar y aplicar las principales técnicas de manejo de grupos.	Explicar como se aplica las principales técnicas de manejo de grupo y modelar cada una de ellas.	Expositiva.	Hojas de rotafolio con las técnicas grupales.	Análisis de videograbación.
	4.2 PLANTEAMIENTO DE METAS (TIEMPO DE ESPERA. No. DE CUENTAS DE APERTURADAS Y No. DE ACLARACIONES)	Con el objeto de aplicarlas en sus reuniones de trabajo y retroalimentación uno a uno.	Se solicitará que las represente y se le dará retroalimentación. Esta sesión de firma con el fin de detectar más detalles.	Modelamiento. Retroalimentación	Cámara videograbadora. Monitor. Videocassetera VHS	
	4.3 DIÁLOGOS EFECTIVOS					
	4.4 RETROALIMENTACIÓN					
5. CALIDAD Y EQUIPOS DE TRABAJO	5.1 COMPRENSIÓN Y COMPROMISO	Aplicar acciones de calidad con base en los cuatro principios absolutos orientados a resultados y mejora del ambiente laboral. Demostrando compromiso involucramiento en la nueva cultura.	Evaluar las situaciones reales con su equipo de trabajo, destacando la aplicación de técnicas y el cumplimiento en metas establecidas en grupo.	Retroalimentación Modelamiento de áreas de oportunidad detectadas por mejorar resultados.	Reporte de situaciones.	Evaluación del grupo.
	5.2 CALIDAD CON EJEMPLOS SENCILLOS PERO CONSTANTES					

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE ASESORÍA	MATERIAL DE APOYO	EVALUACIÓN
6. ANÁLISIS DE SITUACIONES REALES, ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL CURSO.	6.1 PERFIL REAL VS. IDEAL	<p>Evaluar el avance de las sesiones comparándolas desde su inicio a la fecha.</p> <p>Reconociendo en logros alcanzados y metas por conseguir.</p> <p>Mostrando diferencias entre perfil real vs. ideal.</p>	<p>Presentar los resultados alcanzados en las sesiones anteriores y modelar aquellas áreas de oportunidad que aun requieran mejorar.</p> <p>Filmar situaciones detectadas y modelamiento.</p>	<p>Modelamiento.</p> <p>Retroalimentación de avances.</p>	<p>Hojas de rotafolio.</p> <p>Reportes de situaciones.</p> <p>Videograbadora.</p> <p>Monitor.</p> <p>Videocassetera VHS</p>	<p>Demostración del modelamiento.</p>
7. SÍNTESIS DE ASESORIAS EN SITIO Y RETROALIMENTACIÓN FINAL.	7.1 HÁBITOS DE VIDA. HÁBITOS DE TRABAJO.	<p>Sintetizar las sesiones presentadas y reafirmar el avance alcanzado, dando las bases para los nuevos hábitos de trabajo y la nueva cultura adquirida.</p>	<p>Presentar los videos anteriores y los resultados obtenidos en las metas planteadas como en la nueva cultura. Así como comparar el cambio logrado entre el líder anterior y el actual.</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Plan de mejora continua.</p>	<p>Videograbadora.</p> <p>Monitor.</p> <p>Videocassetera VHS</p> <p>Reporte final de resultados.</p>	<p>Evaluación de resultados con metas.</p>

CURSO: "CALIDAD A TRAVÉS DEL
TRABAJO EN EQUIPO"
(C.T.E.)

OBJETIVO: AL CONCLUIR EL CURSO, LOS PARTICIPANTES APLICARÁN LAS TÉCNICAS Y NUEVAS HABILIDADES DE ACUERDO A LA METODOLOGÍA DE CALIDAD TOTAL.

ASÍ MISMO, SU ACTITUD Y SUS RESULTADOS MEJORARÁN SIGNIFICATIVAMENTE.

DURACIÓN: 12 HRS. (DISTRIBUCIÓN EN 2 HRS. POR SEMANA)

CONTENIDO

TEMÁTICO:

1. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS (CALIDAD).
2. SISTEMA PREVENTIVO (PREVENCIÓN).
3. ESTÁNDAR DE REALIZACIÓN (CERO ERRORES).
4. COSTO DE LA CALIDAD (PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO).
5. ¿COMÓ SOLUCIONAR PROBLEMAS? (5 PASOS EN S.P.).
6. ¿COMÓ INTEGRAR UN EQUIPO DE MEJORA CONTINUA?
(E.M.C.)

TÉCNICAS

GRUPALES:

EXPOSITIVA, PARTICIPATIVA, CORRILLOS, EJERCICIOS PRÁCTICOS Y REALES.

INSTRUCTOR:

LIC. ROBERTO RUIZ NANDO
GERENTE DE SUCURSAL CENTRO

ASESORES:

JOSÉ DE JESÚS HERNÁNDEZ BARAJAS
ESPERANZA MARTÍNEZ ELIZALDE

LUGAR:

BOLÍVAR 38 (SALA DE CAPACITACIÓN)
MÉXICO, D.F.

FECHAS:

24 Y 31 ENERO; 7,14,21,28 FEBRERO DE 1996

HORARIO:

16:00 A 18:00 HRS. (MIÉRCOLES)

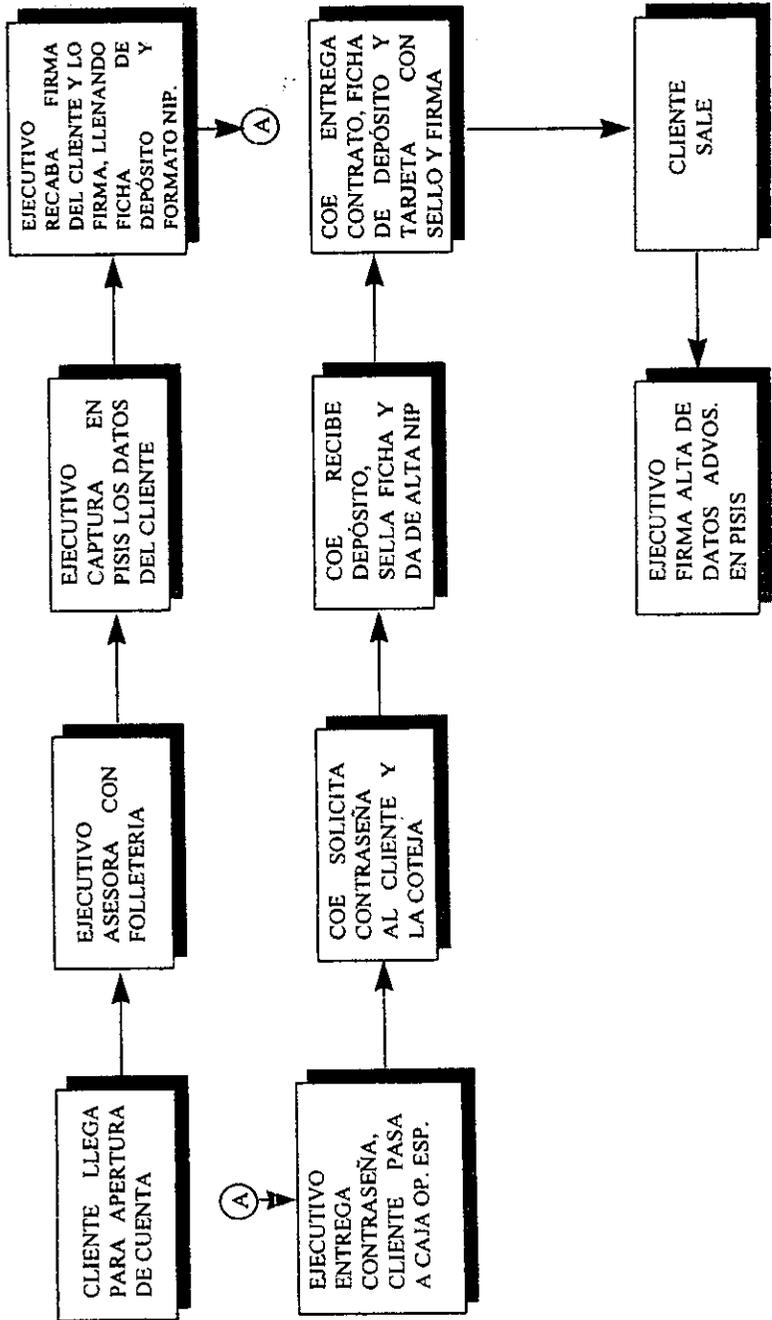
TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES Y TÉCNICAS GRUPALES	MATERIALES DIDÁCTICOS	EVALUACIÓN	DURACIÓN
1. IDENTIFICACIÓN DE REQUISITOS	1.1 DEFINICIÓN DE CALIDAD 1.2 MODELO DE PROCESO (DEFINICIÓN DE REQUISITOS)	Se aprenderá de una forma lógica para identificar requisitos en muestras labores y se definirá calidad.	Haciendo uso de la técnica participativa, se llevará al grupo a que definan Calidad y la comparen con su actual Calidad. Se permitirá a cada participante que analice un proceso en donde no hay calidad. Por último se expondrá el modelo de proceso.	Manual del participante. Acetatos. Retroproyector. Hojas de Rotafolio.	Cuestionario (PRETEST)	2 hrs. (16:00 a 18:00 hrs.).
2. SISTEMA PREVENTIVO	2.1 ¿POR QUÉ PREVENIR? 2.2 MODELO DE PROCESO (4 INSUMOS DE CONTROL)	Se aprenderá a utilizar un modelo para analizar los factores de control en nuestros procesos de trabajo, para elaborar un sistema de prevención.	Se les proyectará un vídeo ("PREVENIR NO LAMENTAR") y se les pedirá que comenten su contenido. Posteriormente se reunirá en pequeños equipos y con base en su manual, realizar el ejercicio 2:01 y deben tomar de base un proceso real (De preferencia el de la sesión pasada). Pasará un representante de cada grupo a presentar. Por último se expone el modelo de proceso completo.	Manual del participante. Video VHS. Película: "Prevenir, no lamentar" Hojas de rotafolio.	Representación de cada equipo.	2 hrs. (16:00 a 18:00 hrs.)

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES Y TÉCNICAS GRUPALES	MATERIAS DIDÁCTICO	EVALUACIÓN	DEBATES
3. ESTÁND DE REALIZACIÓN	3.1 PASOS DE LA MEDICIÓN. 3.2 CERO DEFECTOS.	Se aprenderá a usar la medición como un sistema para reforzar el estándar de cero defectos.	Se expondrá la importancia de la medición y se les solicitará que con base en su manual, ejercicio 3:02; 3:03 y 3:04 con una situación real. Al concluir se les solicitará que durante la semana efectúen dicha comprobación midiéndolo.	Manual del participante. Acetatos. Rotafolios. Retroproyector.	Sondeo preguntas y respuestas.	de 2 hrs. (16:00 a 18:00 hrs.).
4. COSTO LA CALIDAD	4.1 PRECIO DEL INCUMPLIMIENTO (P.D.I) 4.2 MÉTODOS DE CALCULO.	Se podrá calcular lo que pagamos por hacer las cosas mal o volverlas a hacer. El mejoramiento de la calidad se puede medir por medio del precio incumplimiento.	Se expondrán las técnicas de cálculo para los incumplimientos conseguida se solicitará a los participantes que en equipos pequeños trabajen los ejemplos reales aplicando estas técnicas. Ejercicios 4:01, 4:02 y 4:03. Por último se solicitará que calculen cantidades reales.	Manual del participante. Retroproyector. Rotafolios. Acetatos.	Calidad de ejercicio (Nivel de aplicación a situaciones reales)	2 hrs. (16:00 a 18:00 hrs.).

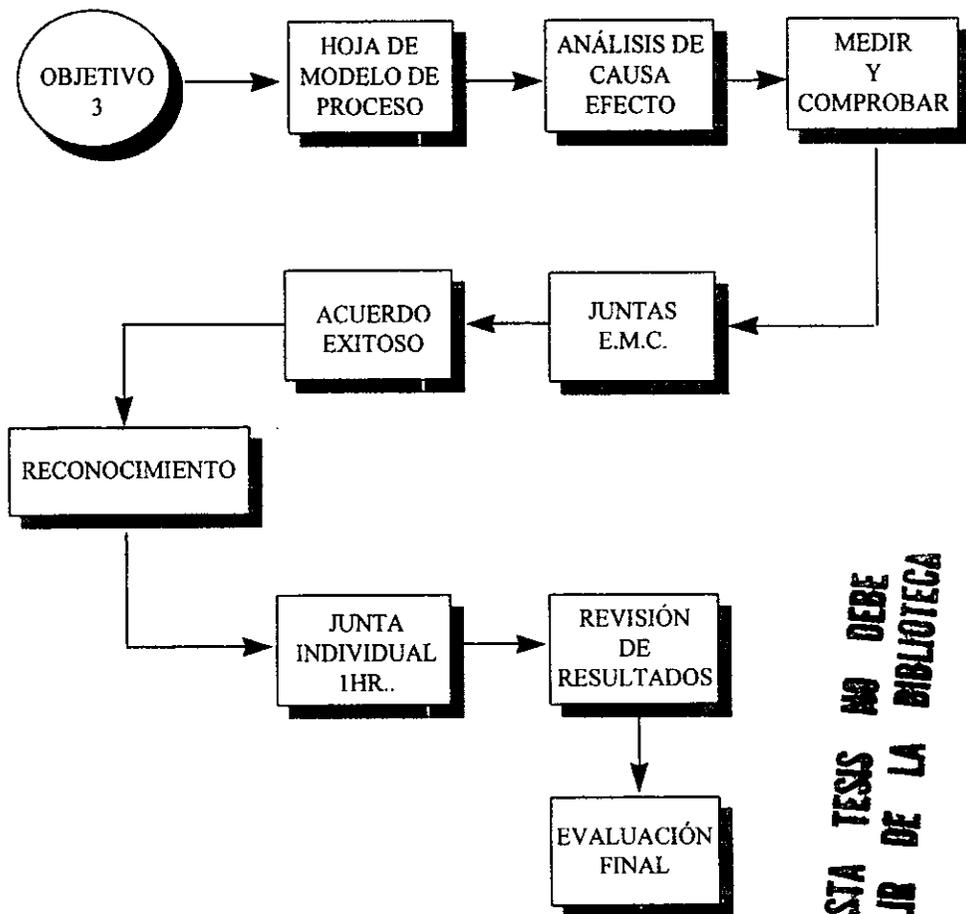
TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES Y TÉCNICAS GRUPALES	MATERIAL DIDACTICO	EVALUACION	DURACION
5. ¿COMO SOLUCIONAR PROBLEMAS?	5.1 DEFINIR LA SITUACION 5.2 REMEDIOS TEMPORAL- MENTE 5.3 IDENTIFICAR LA CAUSA 5.4 TOMAR ACCION CORRECTIVA 5.5 EVALUAR Y DAR SEGUIMIENTO	Se aplicará el método de los 5 pasos para solucionar problemas en forma permanente.	Se le preguntará a cada participante, la forma de solucionar sus problemas en el trabajo. Enseguida, se expondrán los cinco pasos para solucionar problemas. Posteriormente deberán contestar los ejercicios 5:03, 5:04 y 5:05 y se les solicitará que los apliquen en un problema reciente y lo traigan a sesión, para comentarlo.	Manual del participante. Acetatos. Retroproyector. Hojas Rotafolio.	Sondeos preguntas y respuestas.	de 2 hrs. (16:00 a y 18:00 hrs).
6. ¿COMO INTEGRAR UN EQUIPO DE MEJORA EN CALIDAD?	6.1 CUATRO PRINCIPIOS ABSOLUTOS 6.2 EQUIPO DE MEJORA EN CALIDAD	Se verificará el dominio de los cuatro absolutos y la actuación de los E.M.C. para dar seguimiento al proceso de Calidad total.	Inicialmente se solicitará que en equipos expongan las cuatro absolutos y comenten sus características. Enseguida se expondrá como se integran los equipos y se efectuará la dinámica: "Casa de Bolsa". Al concluir se comentará el ejercicio y se formará el E.M.C.	Manual del participante. Acetatos. Retroproyector. "Dinámica: Casa de Bolsa". Rotafolios.	POSTET.	2 hrs. (16:00 a 18:00 hrs.)

TEMA	SUBTEMAS	OBJETIVOS	ACTIVIDADES	TÉCNICAS DE MAESTRÍA Y ASESORIA	RECURSOS	EVALUACIÓN
6. ANÁLISIS DE SITUACIONES REALES, ANTES, DURANTE Y DESPUÉS DEL CURSO.	6.1 PERFIL REAL VS. IDEAL	<p>Evaluar el avance de las sesiones comparándolas desde su inicio a la fecha.</p> <p>Reconociendo en logros alcanzados y metas por conseguir.</p> <p>Mostrando diferencias entre perfil real vs. ideal.</p>	<p>Presentar los resultados alcanzados en las sesiones anteriores y modelar aquellas áreas de oportunidad que aun requirieran mejorar.</p> <p>Filmar situaciones detectadas y modelamiento.</p>	<p>Modelamiento.</p> <p>Retroalimentación de avances.</p>	<p>Hojas de rotafolio.</p> <p>Reportes de situaciones.</p> <p>Videograbadora.</p> <p>Monitor.</p> <p>Videocassetera VHS</p> <p>Videograbadora.</p> <p>Monitor.</p> <p>Videocassetera VHS</p> <p>Reporte final de resultados.</p>	<p>Demostración del modelamiento.</p> <p>Evaluación de resultados con metas.</p>
7. SÍNTESIS DE ASESORÍAS EN SITIO Y RETROALIMENTACIÓN FINAL.	7.1 HÁBITOS DE VIDA, HÁBITOS DE TRABAJO.	<p>Sintetizar las sesiones presentadas y reafirmar el avance alcanzado, dando las bases para los nuevos hábitos de trabajo y la nueva cultura adquirida.</p>	<p>Presentar los videos anteriores y los resultados obtenidos en las metas planteadas como en la nueva cultura. Así como comparar el cambio logrado entre el líder anterior y el actual.</p>	<p>Retroalimentación</p> <p>Plan de mejora continua.</p>		

FLUJO APERTURA DE CUENTAS



APERTURA DE CUENTAS

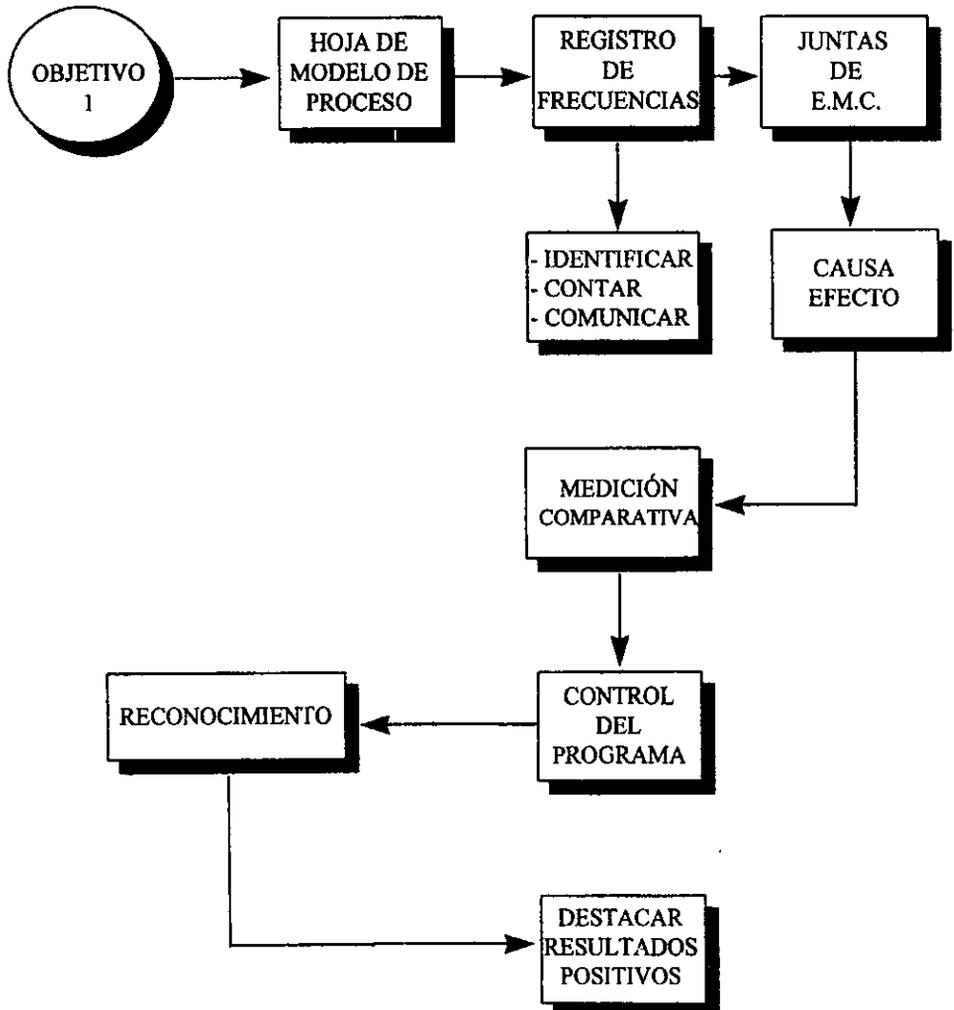


**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

TIEMPO DE ESPERA EN UNIFILA

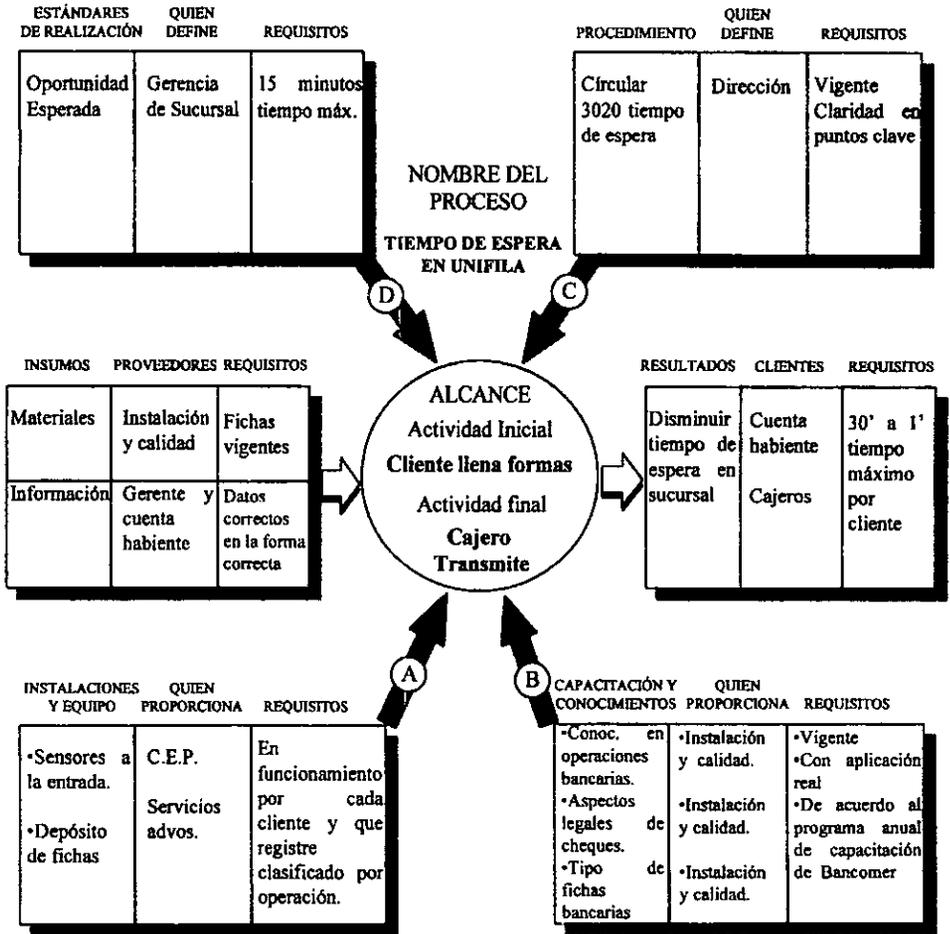
45' -15'

SECUENCIA LÓGICA A SEGUIR

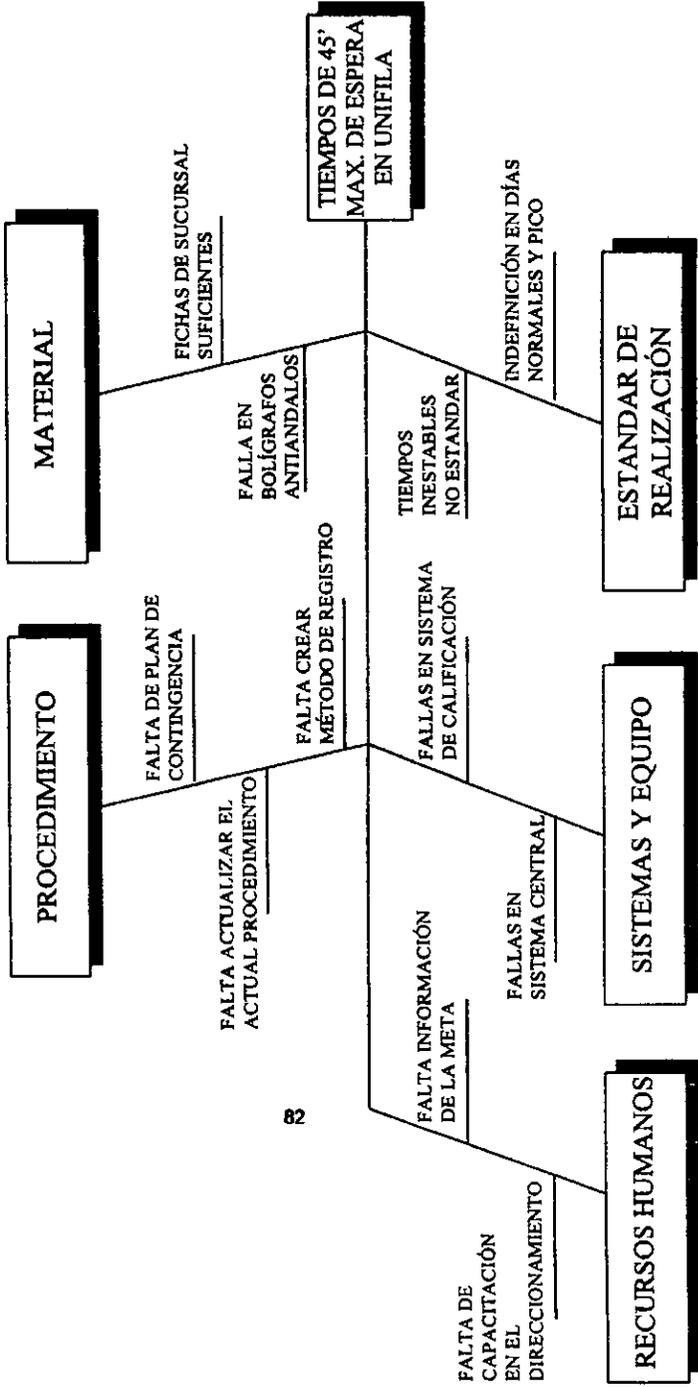


TIEMPO DE ESPERA EN UNIFILA

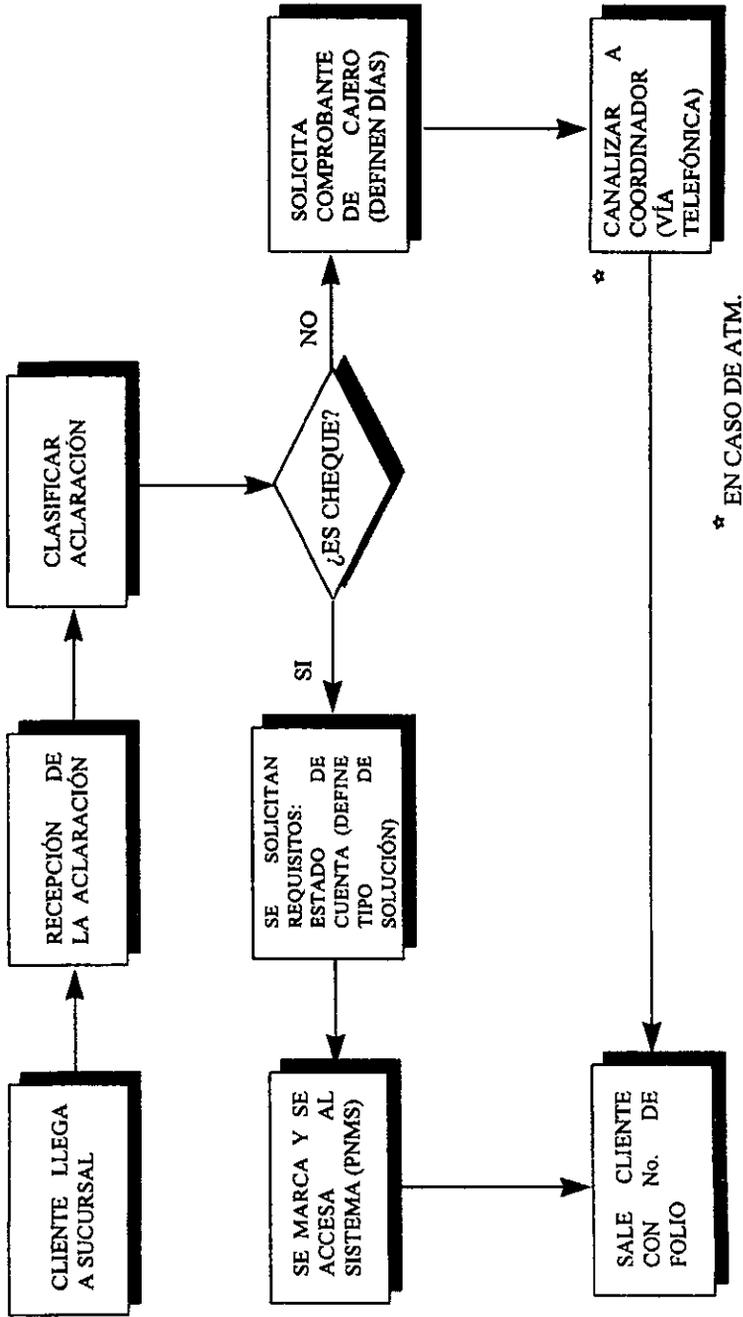
LAS CUATRO CATEGORIAS DE INSUMOS QUE CONTROLAN UN PROCESO



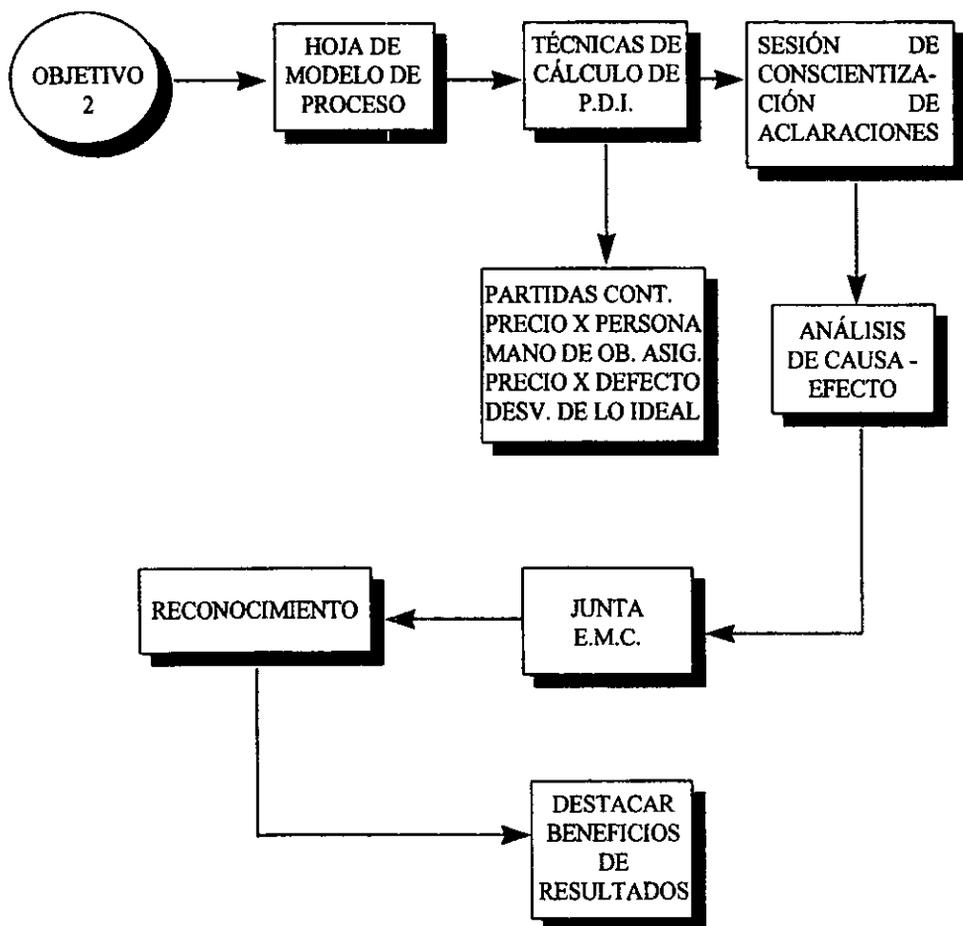
ANÁLISIS DE CAUSA-EFECTO DE TIEMPO DE ESPERA EN UNIFILA



PROCESO DE ACLARACIONES

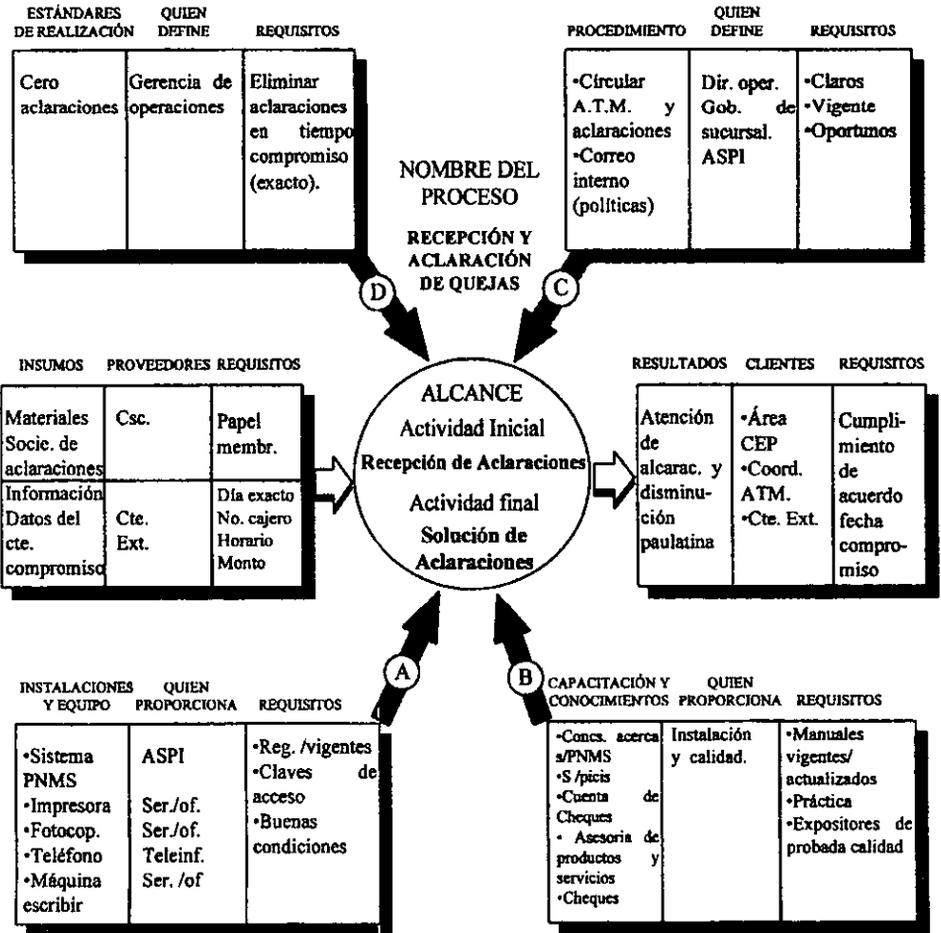


DISMINUCIÓN DE ACLARACIONES



ACLARACIONES

LAS CUATRO CATEGORIAS DE INSUMOS QUE CONTROLAN UN PROCESO



BIBLIOGRAFIA

- 1.- Acle Tomasini Alfredo, *Planeación Estratégica y Control Total de Calidad*, Edit. Grijalbo, México, 1993.
- 2.- Albert Bandura, *Aprendizaje Social*, Edit. Trillas, México, 1979
- 3.- Ackoff, Russel, *Un concepto de planeación de empresas*, Edit. Limusa. México, 1976.
- 4.- Arias Galicia Fernando, *Administración de Recursos Humanos*, Edit. Trillas, México, 1991.
- 5.- Berny Benet Broam, *Calidad del servicio*, Edit. Díaz de Santos, México, 1993.
- 6.- Dale Ernest, *Organización*, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1982.
- 7.- García, María y otros, *El trabajo en equipo*, Edit. Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.
- 8.- Garfield, *Los empleados son primer*, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1979
- 9.- Hall D.M., *Dinámica de la acción de grupo*, Edit. Herrero sus. S:A., México, 1980
- 10.- Hersey, Paul y Blanchard, Ken. *Estilo eficaz de dirigir. Liderazgo situacional, no existen dos situaciones iguales*, IDH, Edit. Goldsmith, primera edición en español, 1981.
- 11.- John B. Cokler, *El factor liderazgo*, Edit. Legis, México, 1978
- 12.- Kaoru Ishikawa, *¿ Qué es el control total de calidad?*, Grupo Edit. Norma, Colombia, 1994.
- 13.- Karl Albrecht *Gerencia del servicio*, Edit. Legis, México, 1993
- 14.- Kepner, Charlesd H, y Tregoe, Benjamin B., *El nuevo directivo racional*, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1983.
- 15.- Marguli Wulles. *El cambio organizacional-*, Edit. Trillas, México, 1980
- 16.- Miller, Laurent M. *De bárbaros a burócratas*, Edit. Grijalbo, México, 1976

- 17.- Myers, Michele Tolela, y Myers, Gail E., *Administración mediante la comunicación*, Edit. Mc. Graw-Hill, México, 1983
- 18.- Philip Crosby, *La organización permanentemente exitosa*, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1995
- 19.- Philip Crosby, *Calidad sin lágrimas*, Edit. CECSA, México, 1994
- 20.- Redding, W.J., *Efectividad gerencial*, Edit. Diana, México, 1974
- 21.- Rodríguez Estrada, Mauro *Psicología de la organización*, Edit. Trillas, México, 1978.
- 22.- Rodríguez Estrada, Mauro *Psicología del Mexicano en el trabajo*, Edit. Mc. Graw Hill, México, 1992.
- 23.- Steph Covey *Los siete hábitos de la gente eficaz*, Edit. Paidós, México, 1992
- 24.- Tannenbaum Robert y Smith Warren H., *Cómo elegir un estilo de liderazgo*, , Biblioteca Harvard de Administración de Empresas, No.5, Publicaciones Ejecutivas de México, S.A., México, 1988
- 25.- Tom Peter, *Del caos a la excelencia*, Edit. Grijalbo, México, 1970
- 26.- Warren Bennis *Cómo llegar a ser líderes*, Edit. Norma, México, 1989
- 27.- Warren Bennis *Líderes*, Edit. Fotopográfica, México, 1990