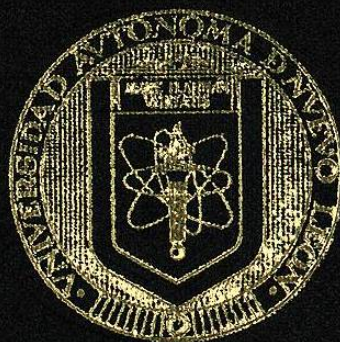


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CONDUCCION DE DESARROLLO PROFESIONAL DE  
LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

POR  
ING. ARNULFO PEREZ RIVERA

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS  
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN  
PRODUCCION Y CALIDAD

San Nicolás de los Garza, N. L. Octubre del 2001.

TM

Z5853

.M2

FIME

2001

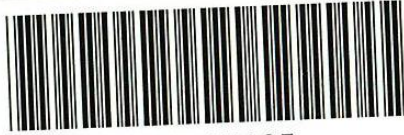
P4

CONDICIONI DE DESARROLLO PROFESSIONAL DE

ORGANIZACIONES EN LAS ORGANIZACIONES

APR

2001



1020145485

**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA

DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CONDUCCION DE DESARROLLO PROFESIONAL DE

LIDERAZGO EN LAS ORGANIZACIONES

POR

ING. ARNULFO PEREZ RIVERA

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS

DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN

PRODUCCION Y CALIDAD

San Nicolás de los Garza, N. L. Octubre del 2001

0150-27260

TH  
Z5853  
•M2  
FINE  
2001  
P4

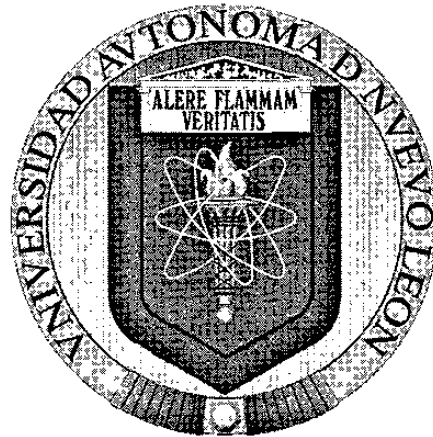


FONDO  
TESIS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES

POR

ING. ARNULFO PÉREZ RIVERA

TESIS

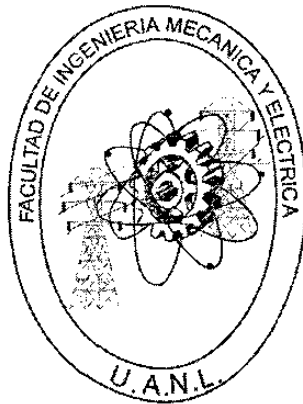
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y  
CALIDAD

San Nicolás de los Garza, N.L. Octubre del 2001

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



CONDUCCIÓN DEL DESARROLLO PROFESIONAL DE LIDERAZGO  
EN LAS ORGANIZACIONES

POR

ING. ARNULFO PÉREZ RIVERA

TESIS  
EN OPCIÓN AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA  
ADMINISTRACIÓN CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCIÓN Y  
CALIDAD

San Nicolás de los Garza, N.L. Octubre del 2001

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN  
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA  
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POST-GRADO


Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis **Conducción del Desarrollo Profesional de Liderazgo en las Organizaciones** realizada por el alumno Ing. Arnulfo Pérez Rivera, matrícula 0680724 sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

El Comité de Tesis



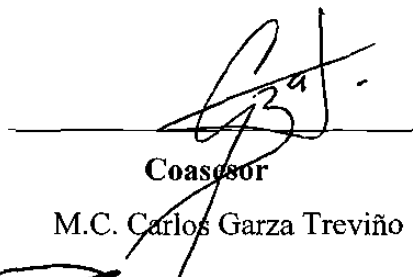
Asesor

M.C. Alejandro Aguilar Meraz



Coasesor

M.C. Leticia Flores Moreno



Coasesor

M.C. Carlos Garza Treviño



Vo.Bo.

M.C. Roberto Villarreal Garza

División de Estudios de Post-grado

San Nicolás de los Garza, N.L. Octubre del 2001



## DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

Estoy muy contento por haber logrado imprimir el sello del conocimiento en estas hojas de papel. Siempre me agradó la idea de trabajar con mi Facultad, y creo que ha sido así. Como si te convirtieras en un granito de arena y te volvieras parte de una playa majestuosa, en este momento me siento de esa manera.

Gracias a ellos, a nuestros queridos maestros, que siempre nos enseñaron con gran entusiasmo a amar a los libros del saber. Ahora, esos conocimientos son devueltos a nuestra casa de estudio para que puedan ser aprovechados por alguien más como yo.

Les doy gracias a mis padres, que con afán se empeñaron en darme siempre lo mejor de lo mejor. Gracias al apoyo de ellos y a la confianza que me brindaron logré llegar de nuevo a la meta. Con mucho cariño les hago esta dedicatoria.

También a mi novia Leticia le dedico este trabajo, porque en todo momento ha extendido sus manos para darme aliento. A mis hermanos: Álvaro, Azucena y Aarón; amigos y gente que ha tenido el placer de compartir algunos momentos de mi vida, les agradezco también por su gran apoyo.

Y por último le doy gracias a Dios por darme el privilegio de compartir con ustedes algo de lo que he aprendido durante mis horas de trabajo en el negocio de mi padre.

Gracias. Pero, muchas gracias.

## PRÓLOGO

El papel predominante del líder de la cultura de calidad y mejora continua es tener visión y sueños, definir la misión de una empresa e identificar sus metas principales para tener disciplina en su camino al futuro.

Lo contrario del líder de la cultura de calidad y mejora continua, que camina al frente del grupo es el “conductor” común que va detrás. Esta persona no es un líder, sino alguien que obliga, comprime, reprime y deprime. Estas personas obsoletas tienden a usar frases como “con base en el valor”, “con base en el mercado” y “con base en los datos”, hasta el infinito y el hartazgo.

El verdadero líder cree en los conceptos de “guiado por el valor”, “guiado por el mercado”, los ejemplifica y los enseña.

Todos los puntos creativos notables relacionados con la calidad tienen su origen en la gente, la que usted quiere tener en su organización, sin considerar su posición, desea desarrollar sus habilidades de liderazgo personales y de grupo. Quieren que se les guíe, no ser manipulados.

Desean trabajar en organizaciones donde los equipos autodirigidos abunden, al igual que los individuos imaginativos y previsores.

Cuando las ideas y medios proporcionados aquí se integren a un estilo de liderazgo y de vida con un propósito y fin determinados, será posible el salto de la cantidad a la calidad.

Aunque la estrategia conocida como “cero defectos” adquiere cada vez más popularidad, es importante concentrarse en el hecho de que la “falta de defectos” es un planteamiento esencialmente defensivo y se enfoca en lo que no debiera suceder. El simple hecho de prevenir las fallas es una pequeña parte de lo que las organizaciones del futuro deberán asegurar. Para ello se necesitarán nuevos métodos para responder a una cultura guiada por el cliente, que propicie la investigación de sus deseos, necesidades y posibilidades y la acción correspondiente. Esta será la ola del mañana.

Sobre todo, los líderes de mentalidad más firme, en el movimiento de la Cultura de calidad total y mejora continua, tienen un fuerte compromiso para lograrlo.

## ÍNDICE

	Pág.
Síntesis.....	1
Capítulo 1. Introducción.....	4
1.1 Descripción del problema a resolver.....	4
1.2 Objetivo de la tesis.....	5
1.3 Hipótesis.....	5
1.4 Límites del estudio.....	6
1.5 Justificación del trabajo de tesis.....	7
1.6 Metodología a seguir.....	8
1.7 Revisión bibliográfica.....	9
Capítulo 2. Antecedentes.....	11
2.1 Garantía de calidad.....	11
2.2 Calidad total.....	16
2.3 Liderazgo en la calidad total y mejora continua.....	22
Capítulo 3. El perfil del liderazgo.....	26
3.1 Diseño preliminar del perfil.....	26
3.2 Adquisición de principios y valores.....	31
3.3 Dirección e intuición.....	36
Capítulo 4. Desarrollo del liderazgo.....	45
4.1 La toma de una decisión.....	45
4.2 Cruzando el portal.....	50
4.3 Control del proceso de desarrollo.....	54
4.4 Eliminación de barreras.....	61

Capítulo 5. Puntos clave para aplicar el liderazgo.....	68
5.1 Administración VS liderazgo.....	68
5.2 Definiciones operativas.....	72
5.3 Responsabilidad de la dirección.....	75
5.4 Posibilidades y retos.....	77
Capítulo 6. Revaloración del liderazgo y mejora continua.....	84
6.1 Revisión de planes y estrategias.....	84
6.2 Percepción de la actualidad.....	90
6.3 Sistematización de grupos de trabajo.....	93
6.4 Asentar las bases de conceptos y principios.....	95
Capítulo 7. Conclusiones y recomendaciones.....	100
7.1 Herramientas y técnicas de calidad.....	100
7.2 Control y creatividad.....	103
7.3 Ideas y métodos.....	106
7.4 Teorías y sistemas.....	109
7.5 Conclusiones finales.....	112
7.6 Recomendaciones.....	115
Bibliografía.....	118
Listado de tablas.....	119
Listado de gráficas.....	120
Glosario.....	121
Resumen autobiográfico.....	124

## SÍNTESIS

Se presenta a continuación el desarrollo de la investigación, a fin de que se tome nota de lo siguiente:

El nombre de la tesis es “Conducción del Desarrollo Profesional de Liderazgo en las Organizaciones”.

Para el inicio del análisis, se destaca un liderazgo deficiente en las organizaciones que no se esfuerzan por educar una cultura de calidad total y de mejora continua.

El objetivo de la tesis es reunir todos aquellos factores que ayuden a los líderes a emplear mejor sus conocimientos y contribuir a que conozcan la manera más apropiada de comunicarlos.

La investigación se está realizando porque se cree que el hombre puede influir en los de su mismo género para la realización de actividades sencillas hasta las más complejas. El análisis radica en que las personas aprenden a realizar la misma actividad en un período de tiempo más corto y mucho mejor cada vez.

La investigación se enfoca en aquellas personas capaces de dirigir a otras porque están más calificadas y conocen el plan estratégico implantado por la directiva de dicha organización.

Dicho de otra manera, ningún programa de liderazgo tiene probabilidades de éxito, amén que:

1. La alta gerencia entienda y desee trabajar con el líder.
2. Esté basado en lineamientos claramente establecidos por una política.
3. Las asignaciones de funciones sean consistentes.
4. El programa esté en manos de un especialista capacitado, y no simplemente habilitado para tal función.

Es bueno comprender que en la investigación se ha descubierto que el “líder” debe de poseer personalidad, carácter, buenos hábitos y costumbres, cultura de principios y valores y no solamente la “habilidad” para motivar a sus subordinados para que realicen las tareas encomendadas.

También se observó que para llevar un buen control de las tareas encomendadas es necesario de un registro. Los tres elementos básicos del modelo del sistema serían de esta manera:

1. Liberar autoridad para tomar acción.
2. Una manera para recordar la acción.
3. Un reporte sobre los resultados.

El modelo mencionado arriba es un proceso de educación diaria y sólo se logra cuando la gente participativa se compromete a participar en la mejora continua día a día, promoviendo un cambio.

En la investigación se observaron algunos conflictos por realizar algunas actividades encomendadas. Frecuentemente una persona hizo un cambio y después descubrió que

este cambio perjudicó a otra persona que operaba el sistema más adelante. Los dos se reunieron y solucionaron el problema... o se pelearon y su jefe tuvo que resolverlo.

Las magníficas posibilidades de obtener buenos resultados en la investigación sólo alcanzaron su máximo potencial cuando los componentes de la excelencia se comprendieron y practicaron.



# CAPÍTULO 1 INTRODUCCIÓN

\*\*\*\*\*

Los grandes realizadores no se paralizan con obsesivas preocupaciones y autorreproches; utilizan la duda como un estímulo para actuar con un propósito.  
-Charles Garfield.

## 1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A RESOLVER

Actualmente, existe un liderazgo pobre y débil en aquellas empresas que no se esfuerzan por mantener una cultura de calidad total y de mejora continua. Comúnmente el liderazgo que se manifiesta es rudimentario y sus acciones están basadas en métodos y procedimientos obsoletos.

Este liderazgo es ineficiente para dirigir a una cierta cantidad de gente para que realice una tarea, ya que no logrará entusiasmarlos por completo. Sus empleados se sentirán apáticos e indiferentes.

El enfoque empobrecido de este liderazgo difícilmente proveerá de un “nuevo panorama” para indicar de manera precisa los planes de mejora continua de su organización.

El debilitamiento de un liderazgo tiende a tener una visión limitada del plan del trabajo en equipo: cada cual trata de vivir en su propio mundo.

Generalmente, este líder es poco influyente en sus subordinados para lograr metas y objetivos de la organización.

Los poseedores de este liderazgo normalmente no se adaptan a las políticas de calidad que rigen a su alrededor.

## **1.2 OBJETIVO DE LA TESIS**

El objetivo de la tesis es demostrar que con la fórmula para renovar y fortalecer el liderazgo, este se puede convertir en un centro de influencias de energía creativa, dispuesto a aceptar el reto de algo nuevo proveyendo de entusiasmo para hacer las tareas de rutina y los cambios de mejora que se crean deba de hacerse en la organización.

## **1.3 HIPÓTESIS**

¿Cómo es posible que un hombre influencie a otros, si no los toma en cuenta o si sólo los considera como simples peones en sus planes de trabajo y además no toma en cuenta la cultura de calidad total y de mejora continua para fortalecer su desempeño?

En el inicio del desarrollo profesional de liderazgo bien conducido hay siempre un sacudimiento mental. Para analizar y comprender los nuevos conceptos solamente dependerá de la habilidad del candidato para hacer más fructífera su participación en la organización.

Con la inyección de la fórmula, se logrará que el líder forme parte de una cultura de calidad total y un canal en la implementación de la mejora continua. Las características personales del líder se renovarán y se fortalecerán para administrar y dirigir el modo de pensar de su gente con precisión, sencillez y seguridad.

En la conducción del desarrollo profesional de liderazgo se aprenderán técnicas para lograr resultados a través de los otros delegando a las personas adecuadas, a desarrollar y medir objetivos realistas, a crear confianza y cooperación entre los empleados, a manejar conflictos y empleados “difíciles” y a motivar a los empleados al desempeño pico.

Con el programa puesto en marcha no solamente se logrará establecer el liderazgo que se requiere para nuestros tiempos, también se fomentará la creación de grupos de trabajo autónomos con la habilidad de rebasar las metas establecidas de quién delega.

## **1.4 LÍMITES DEL ESTUDIO**

La conducción del desarrollo de liderazgo se llevará a cabo en un pequeño taller de fabricación de cancelería de aluminio y allí se establecerán los controles que ayuden a medir la capacidad, habilidad y el desempeño de la conducta del líder. Esto permitirá evaluar que tan bien esta desarrollándose.

La transformación del antiguo liderazgo se desarrollará en un ambiente profesional paulatinamente asegurándose de que los subordinados sepan cuál será el propósito de este cambio y cómo encajará y contribuirá en los objetivos de la organización.

Toda la información recabada será utilizada para compararla con algunas de las obras literarias y documentaciones que hablen acerca del liderazgo para estimular la cultura de calidad total y mejora continua. La experiencia adquirida de un servidor como facilitador en algunas organizaciones ayudarán para encontrar un modelo de liderazgo eficaz para resolver el problema planteado.

Se comprenderá que con este modelo de desarrollo no se podrán eliminar todos los errores y fallas que cometen los líderes de hoy en día pues no será un sistema rígido de reglas a seguir, ni mucho menos una herramienta de control automático para estimular, excitar e inducir a otras personas a realizar el trabajo.

## 1.5 JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO DE TESIS

¿Por qué es necesario?

Primero, porque es posible buscar nuevas formas de interactuar con la gente.

Segundo, porque es necesario adaptarse a las nuevas condiciones sociales del mundo entero. Hay que recordar que se han abierto las fronteras y poco a poco se han dejado atrás las barreras culturales.

Tercero, el líder se encuentra presente entre las personas, nunca de una manera aislada y siempre tratando de elevar nuestro nivel de vida.

Cuarto, alguien tiene que fomentar la idea de la calidad total y la mejora continua.

Quinto, el desarrollo de liderazgo tiene que moldearse a las necesidades de la actualidad.

Sexto, en las organizaciones nunca debe darse un liderazgo pobre y débil, sino todo lo contrario. Debe ser generador de nuevas ideas y objetivo, brindar crítica constructiva y hacer uso de autoridad.

Séptimo, el líder es el encargado de mantener viva la visión y misión de la organización. De cumplir con los objetivos y hacer respetar las políticas de calidad establecidas por la dirección.

## **1.6 METODOLOGÍA A SEGUIR**

Para implementar el desarrollo de liderazgo en la organización, se selecciona primeramente a la persona que esta a cargo de dirigir a un cierto número de personas para que lleven a cabo una tarea. El o ella debe de poseer ciertas características que lo hagan imprescindible para que en la obtención de resultados se destaque su participación por el mejoramiento de la calidad de los bienes y servicios que se producen.

Se buscará la manera de definir el perfil del líder con tendencias de aseguramiento de la calidad y mejora continua sobre la base de los principios y valores que se señalen como los más importantes.

Se enfocará el desarrollo del liderazgo de acuerdo a la visión, metas y objetivos de la organización. En este punto se verán algunos controles empleados para medir la conducción del programa.

Se pondrá en práctica el liderazgo renovado.. El conocimiento y la experiencia adquirida a través de los años del líder son esenciales para que se pueda dar un buen desempeño.

Se hará una revalorización del trabajo del líder. Se buscará establecer un patrón para la formación de grupos autónomos de trabajo que no requerirán de un supervisor para ser más productivos y competitivos en su área de trabajo. Con la ayuda de una filosofía de calidad y mejora continua más dinámica se fortalecerá el entusiasmo de los trabajadores.

Al finalizar, se medirá el impacto producido al resolver el problema de falta o raquítico liderazgo en la organización.

## **1.7 REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA**

Este trabajo está grandemente influenciado por el libro “El Manual del Supervisor” de Mark R. Truitt.

Sus técnicas para lograr resultados a través de los otros fueron estudiadas y analizadas antes de iniciar con la investigación de conducción del liderazgo.

El libro “Cómo Construir una Cultura de Calidad Total” de Joe Batten sirvió como guía para la implantación de la calidad total y mejora continua.

El libro “Checklist for Leaders” de Gabriel Hevesi proporcionó ciertas bases para tomar nota de las decisiones y acciones de liderazgo, calidad total y mejora continua durante el desarrollo del estudio.

Algunos otros libros fueron provechosos en sus observaciones para ayudar a construir un equipo productivo y motivado.

Aprender de los libros a delegar el proyecto correcto a la persona adecuada fue de suma importancia para valorizar el desempeño del líder eficiente y efectivo durante la investigación.

# CAPÍTULO 2 ANTECEDENTES



El hombre de éxito se toma generalmente más tiempo  
en hacer las cosas que sus competidores.  
-Anónimo.

## 2.1 GARANTÍA DE CALIDAD

Todas las sociedades sin importar su giro comercial -(u objetivos a perseguir)- se preocupan por ofrecer productos y servicios de muy buena calidad. Buscando siempre la manera de reflejarse en la mente de los consumidores como los mejores proveedores en su clase utilizan fórmulas como la que se va a tratar más objetivamente aquí: las de mantener dentro de la compañía un liderazgo bien dirigido y fortalecido para impulsar sus controles de calidad total y mejora continua integrándose como valor agregado al producto o servicio que se espera llevar a las manos del cliente. Este liderazgo dentro de la organización se cultiva y se conduce profesionalmente dentro de un plan estratégico implantado por la directiva de dicha organización.

De todos es sabido, que los grandes hombres de la historia han tenido éxito debido a que han sido poseedores de un mensaje valioso que han predicado. Pero para que este mensaje sea transmitido con fundamento, también se necesita de un gran líder para establecerlo.

Las directivas conocen este argumento y se valen de este para contratar buenos líderes para que dirijan a sus organizaciones. Muchas veces no depende solamente del líder hacer los ajustes necesarios para mantener a la organización a la perspectiva; todos los empleados bajo este liderazgo tienen la creatividad para efectuar acciones favorables, inclusive antes de que el líder las sugiera.



¿Cómo funciona este liderazgo?, veamos un ejemplo. Supongamos que un barco va en el océano. Para dirigirse hacia donde quiere ir, el capitán dará vuelta al timón a la derecha, esperando que su embarcación responda y empiece a girar hacia la derecha. El barco “responde al timón”.

Usted es el “capitán” de su organización, o dicho de otra manera, usted es el “líder” de su organización (ver fig.1). Usted también tiene en mente un destino hacia donde dirigirse, un objetivo que su empresa debe alcanzar.

¿Responde su organización a sus deseos? ¿Se dirige ella hacia donde usted quiere que vaya? ”. ¿Siente que se desperdician algunos de sus esfuerzos?

¿Cuándo usted da vuelta al timón, la organización empieza a girar en la dirección que usted quiere? ¿Su organización “responde al timón? ¿O a lo mejor, siente que hay bastantes “esfuerzos perdidos” entre sus deseos y las respuestas que obtiene de la gente?

La gente en la oficina, puede parecer muy ocupada “yendo y viniendo”. A lo mejor se encuentran hablando por teléfono, archivando, escribiendo en la computadora... pero, ¿cuál es el verdadero valor de esas actividades? Las actividades no son más que “esfuerzos”. ¿Qué es lo que usted desea? ¿Esfuerzos o resultados?

Existe una sola manera de saber cuáles actividades son fructíferas... a través de una buena conducción del papel de dicho liderazgo. Cuando usted estudia su sistema actual, tiene que investigar todas las actividades que lo forman, preguntando:

¿Qué resultados productivos tiene esta actividad?

**Personalidad: lo que la gente ve primero, lo que proyectamos.**

**Carácter: una persona con gran carácter muestra integridad, madurez y mentalidad de abundancia; aquí radica la verdadera efectividad.**

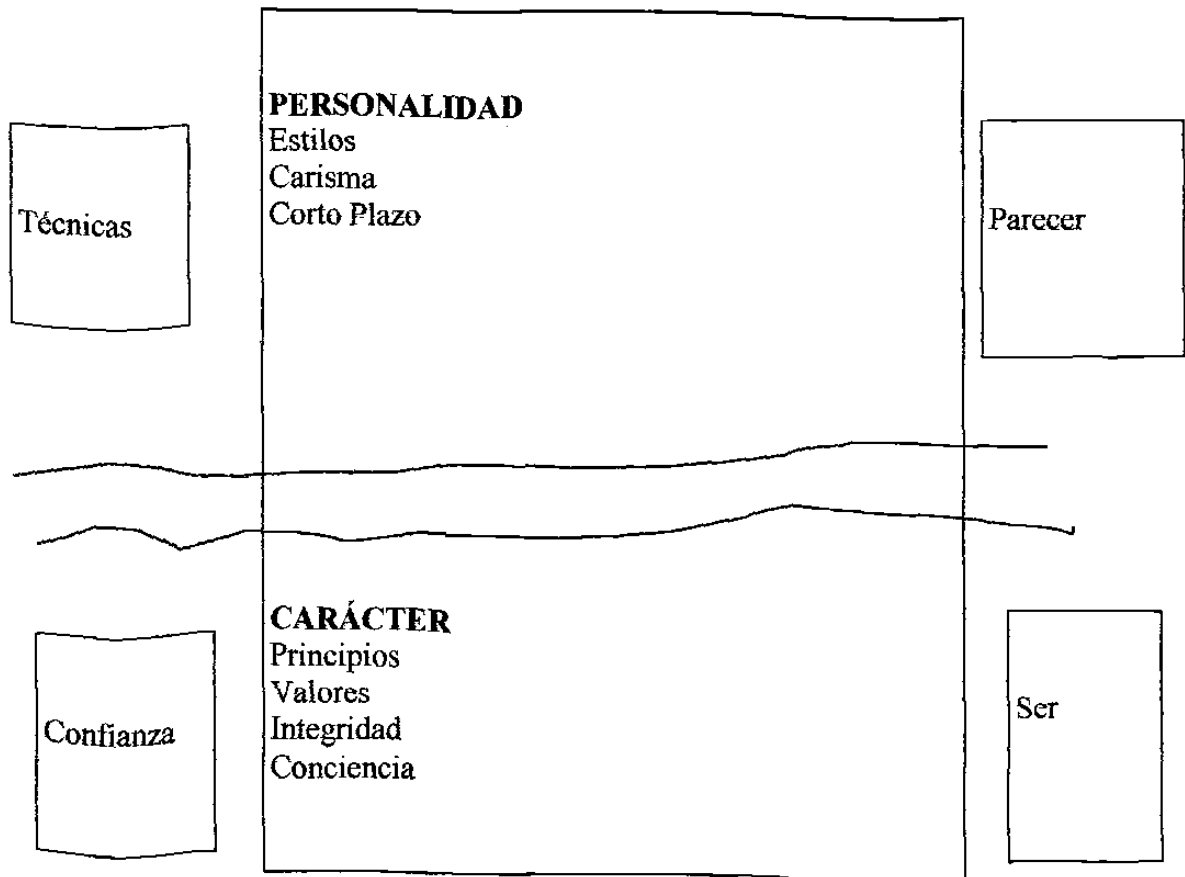


Fig. 1 Carácter y personalidad en el liderazgo.

Al analizar desarme el sistema. Fraccione cada una de las partes y revísela. Examínela primero desde un ángulo y después desde otro.

Cuando la rearme dentro del todo, mentalmente, por supuesto, pregúntese acerca de la relación que existe entre ésta y las otras partes.

Cuando hablan de las partes del sistema total, nos estamos refiriendo a las máquinas, funciones, formas, renglones de datos, reportes, transportes, secuencias de trabajo.

Cuestione la ubicación de estas partes dentro del esquema total de cosas. Pregunte:

1. ¿Si quito esta parte del sistema cómo lo afectará?
2. ¿Desempeña bien su trabajo esta parte, dentro del patrón total del sistema?
3. ¿Está colocada ahora correctamente dentro de la secuencia? ¿Debería ponerla más atrás o más adelante?
4. ¿Con qué otras partes se encuentra estrechamente relacionada?

A medida que estudia cada una de las partes, el líder se familiariza con ella. Ve el valor real de algunos elementos y pone en duda el de otros.

El líder trabaja en un proceso semejante al derrumbe de un edificio viejo, en el que se tratan de salvar algunos materiales, con el fin de poderlos utilizar posteriormente. Igualmente, el líder usará las mejores partes del viejo sistema en el diseño del nuevo sistema.

Así, el nuevo sistema deberá ofrecer resultados superiores a los del sistema actual gracias a la implantación del nuevo plan de desarrollo de liderazgo poniendo más atención en cuestiones de calidad y mejora continua.

De los numerosos factores que pueden hacer más efectiva a la organización en sí, es uno de los que pasa desapercibido más frecuentemente.

En su empresa, hay un conjunto de gentes y habilidades. Organizada de cierta manera, puede resultar un grupo confuso, que avanza con dificultad.

Reorganice estos mismos elementos, utilizando la misma gente, la misma distribución de áreas de trabajo y las mismas habilidades para supervisar, y su sistema podrá ser mucho más efectivo.

Las revisiones de desempeño dan energía al sistema de control. Pero, ¿cómo revisa usted el sistema? ¿Analiza cada transacción? ¿Revisa el resumen de actividades? ¿Quién hace la revisión? ¿Puede ayudar la computadora?

No existe ninguna respuesta única a estas preguntas. Las técnicas para revisar el desempeño pueden ir desde un manual básico de sistemas, hasta el sistema de computación más sofisticado.

Sin embargo, debe haber revisión de desempeño, no importando la sofisticación del sistema. Los controles de sistemas son necesarios, no importando las técnicas utilizadas.

## 2.2 CALIDAD TOTAL

El dedicar la mayor parte de nuestro tiempo a realizar trabajo rutinario hace que nos volvamos descuidados e indiferentes, y que empecemos a sentirnos aburridos... y algunas veces hasta apáticos. Sin embargo, nosotros mismos, somos capaces de desarrollar una gran energía creativa, estando dispuestos a aceptar el reto de algo nuevo, que nos provea de entusiasmo para hacer los cambios que creemos deben ser hechos para mantener un ritmo de trabajo estable.

¿Pero, cómo puede una persona que realiza trabajo rutinario descubrir “un nuevo panorama” en su trabajo de “líder” e imponer ese ritmo de trabajo?

El hombre profesional puede hacerlo. Puede hacer nacer el entusiasmo que necesita él y los demás para realizar las mejoras necesarias en la organización. Puede poner fragancia nueva en la vida diaria de los empleados que trabajan alrededor de su liderazgo.

A través de la participación, el profesional puede unificar los diferentes puntos de vista en un solo punto de vista grupal. Ha y que recordar que el trabajo de la conducción del liderazgo tiene que ver con el más impredecible de los componentes organizacionales... los seres humanos.

¿Permite usted la generación de datos sin control, en los diferentes departamentos dejando que cualquiera genere las actividades que se le ocurran?. Si es así, sus costos operacionales están inflados. Se necesitan hombres y máquinas caras para manejar datos,

tanto útiles como inútiles. Hay que “Raspar” el exceso en costos de la manera más simple. Primero hay que “limpiar” el sistema actual.

El permitir que se inflen los costos en un departamento es, en sí, suficientemente perjudicial, los demás departamentos relacionados, se verán afectados.

Así, se contrata más gente en las áreas de trabajo debido a que existen muchos datos que manejar, obviamente también se incrementará la cantidad de datos en el departamento de contabilidad.

Al analizar un departamento, ¿Cómo determina si éste es “gordo” o “flaco”? ¿Qué criterio puede utilizar para clasificar así un departamento dado?

¿Qué tanto satisface éste las necesidades del sistema, tomando en cuenta, tanto la economía como la productividad?

Si el departamento está organizado sobre la base de un gasto mínimo ( el necesario para que se haga el trabajo requerido por los sistemas principales que fluyen a través de él), lo más probable es que sea “flaco”.

Si el departamento está organizado sobre cualquier otra base, tenderá a ser “gordo”.

Examine cada departamento a la luz del papel que desempeña en el sistema. ¿Qué tanto produce? ¿Con cuánta gente cuenta para hacerlo?

Si no obtiene respuestas a estas preguntas antes que llegue la siguiente “ola de ahorro” (ya que siempre llega), el jefe o supervisor que ha mantenido su grupo relativamente “flaco”, será penalizado, con el consabido comunicado de la alta gerencia.

Este procedimiento para reducir costos, sólo beneficia al que no lo merece, al que ha mantenido todo el tiempo un exceso de personal en su grupo.

Los reajustes generales, comúnmente manejados por porcentajes, no son precisamente la forma más inteligente para reducir costos... y francamente, no se necesita mucha “destreza” administrativa para hacer el trabajo de esta manera.

Como resultado de un reajuste general, el jefe de departamento eficiente, se verá en dificultades para realizar su parte de trabajo. En cambio, el jefe del departamento con personal de más, puede tomar el reajuste con toda tranquilidad, sin que afecte grandemente su habilidad para seguir adelante.

¿A qué tipo de supervisor desea alentar la alta gerencia?

Casi todas las empresas han gastado sumas considerables en sus inventarios, por concepto de sueldos, intereses, impuestos y materiales. Aunado a esto, debido al mal control y uso inadecuado del equipo y mano de obra, pueden ocurrir pérdidas por bajas en los precios, obsolescencia, ruptura, deterioro y requerimientos innecesarios de espacio.

Dichos costos pueden agravarse bastante debido al sobreabastecimiento de materiales.

Pero las pérdidas también pueden provenir de un subabastecimiento. Como por ejemplo: pérdidas de ventas, insatisfacción del cliente, incumplimiento en los plazos límites de los contratos, suspensión de la producción, costo excesivo de órdenes, falta de materiales en el almacén y existencia insuficiente en el inventario.

¿Cómo podemos asegurarnos que alcanzaremos nuestros objetivos? La respuesta la da el adecuado control del sistema. El control nos avisa cuando el sistema no funciona de acuerdo al plan. Entonces, podremos redirigir las actividades para hacer que las operaciones vayan de acuerdo al plan de calidad total.

El flujo de trabajo de un sistema es invisible. Por esto no es fácil trabajar en el mejoramiento. Usted deberá “ver” directa e indirectamente. Necesitará ver, al mismo tiempo, el todo y las partes.

Es indispensable reducir los elementos a alguna forma tangible. Aquí tiene algunas recomendaciones para hacer visible lo intangible.



Tipos de “Cuadros” para visualizar los elementos intangibles:

1. Definición del ciclo del sistema sometido a estudio.
2. Diagrama de flujo del mismo
3. Diagramas de matriz de datos.
4. Diagramas de bloque (general y detallado).
5. Cuadros de funciones de máquinas.
6. Gráficas de proceso.
7. Organigramas.
8. Políticas relacionadas al sistema, si las hay.
9. Listados tubulares de cantidades, tiempos, dinero, montos, etc.
10. Diagramas de flujo de formas.
11. Muestrario de formas (documentos en uso, debidamente llenados).

No se puede analizar en el vacío. Usted necesita combustible para el proceso. El combustible es el conocimiento, los hechos detallados y un claro entendimiento del problema total.

El truco para abastecerse de combustible para el análisis, consiste en recopilar los datos adecuados, es decir, aquellos que puedan servir de base al sistema, o al tema que se está analizando.

Si usted reúne datos indiscriminadamente, juntará muchos no pertinentes. Encontrará extremadamente difícil separar aquellos que tienen valor (ver fig.2).

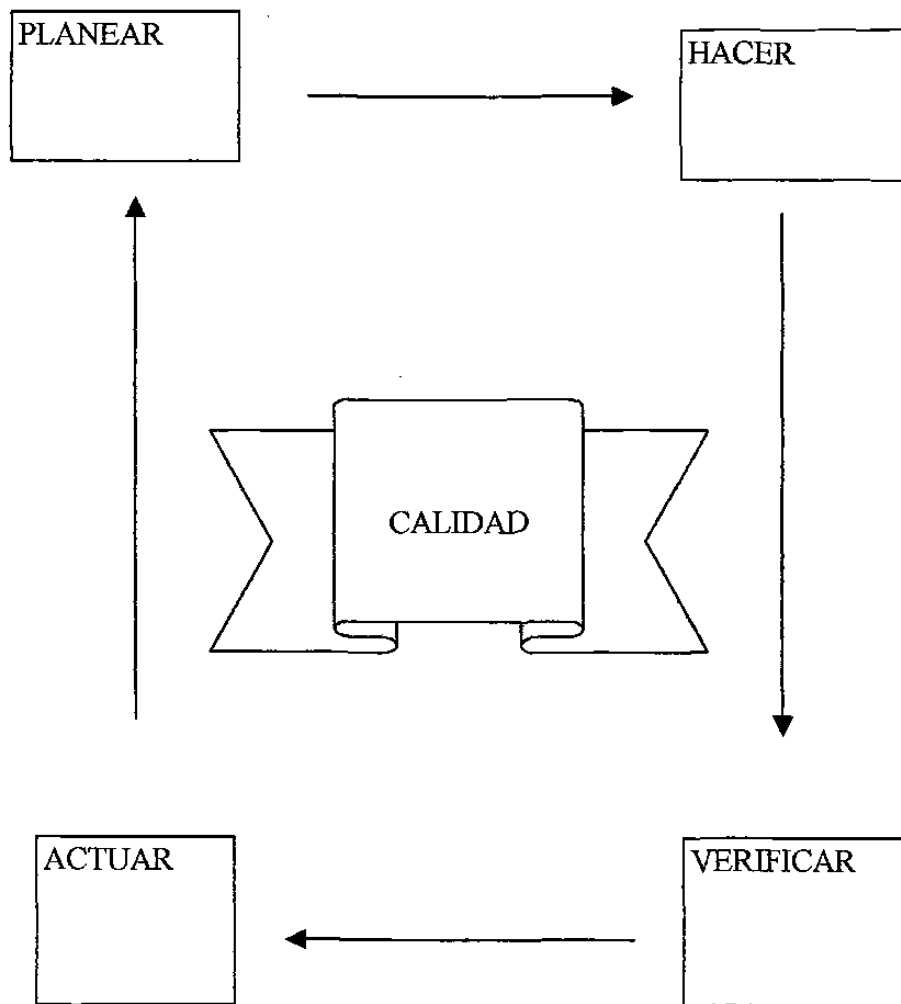


Fig. 2 Ciclo para mejorar la calidad según el Dr. Taylor.

Recoja sólo aquella información que pueda servirle como “combustible” para su trabajo.

Se han desperdiciado miles de pesos en un vano intento por obtener beneficios de un programa de estrategias... aunque dicho desperdicio era un hecho, aún antes de haber empezado el programa. Se necesita de un plan para conducir el desarrollo profesional de liderazgo en la organización que ayude a controlar y mejorar el sistema con un nuevo enfoque de trabajo.

Ningún programa de liderazgo tiene probabilidades de éxito, a menos que:

1. La alta gerencia entienda y desee trabajar con el líder.
2. Esté basado en lineamientos claramente establecidos por una política.
3. Las asignaciones de funciones sean consistentes.
4. El programa esté en manos de un especialista capacitado, y no simplemente habilitado para tal función.

## **2.3 LIDERAZGO EN LA CALIDAD TOTAL Y MEJORA CONTINUA**

Es común encontrar a los hombres y mujeres de la organización afectados con un mal que daña su visión. La “miopía departamental”.

Esta surge debido a la especialización en el trabajo, ya que fragmentamos la organización en grupos separados de trabajo... en secciones o grupos. Las personas de un departamento tienden a tener una visión limitada del plan de trabajo en equipo.

El hombre que trabaja implementando mejoras, puede escoger cualquiera de estas dos tácticas:

1. la del solitario
2. la participativa.

La experiencia va a ser útil para demostrar en el estudio que la “táctica participativa” es la más efectiva...y es lo que realmente da resultados... a través de la gente. El hombre que trata de realizar trabajo de control de calidad total y mejora continua actuando como “solitario” obtiene el título de “experto en eficiencia”... un personaje que desapareció con la gran depresión de los años 30.

El líder no sabe todo. Él trabaja en una organización formada por individuos, que poseen muchas habilidades sobre algo que él conoce poco. El primer objetivo es actuar como entrenador de un equipo con estas personas, y con sus conocimientos especiales; juntos, entrelazaran todas las actividades dentro de un plan grupal, integrado y efectivo. Se desarrollará una serie de sistemas que produzcan los mejores resultados para la organización. Se reconocerá que hay ciertas actividades que se tendrán que realizar, al ejecutar este plan, que ciertamente el líder puede hacer mejor. Pero hay muchas otras que los demás pueden hacer mejor que el líder. El profesional en control total de calidad y mejora continua, que verdaderamente influye en su organización, tiene una actitud personal como ésta.

La influencia empieza con la autoestima. Revise sus propias características personales. El trabajo del profesional, se vuelve más fácil cuando la gente de la organización va adquiriendo el modo de pensar del sistema de control de calidad. Pero, el factor más importante, es que las mejoras serán mucho mejores.

Así, al “enseñar” y “predicar” los principios de control total de calidad, el profesional influye a la organización total.

El mejoramiento de los productos y servicios que se ofrecen, es trabajo creativo... un arte. Quizás incluya algo de ingeniería, pero básicamente es un plan de trabajo en equipo, entre personas.

El momento para “despertar entusiasmo” por el nuevo sistema empieza cuando usted estudia el sistema actual.

Una vez que ha identificado el ciclo del sistema, puede ser un sistema de compras (que empieza con un registro que indica que un artículo se encuentra bajo en inventario, y termina con la reposición del mismo), puede usted caminar a través del canal del sistema.

Mientras avanza, usted identificará puestos clave. La gente localizada en estas estaciones de trabajo es su gente clave. Identifíquela.

En el mismo momento de empezar, trate de despertar entusiasmo por el sistema a desarrollar.

Involucre a las personas clave en el estudio del sistema.

Capte y guarde las ideas de ellos sobre lo que está bien y lo que está mal.

Si están con usted a lo largo de todo el rediseño, estarán mejor preparados para hacer que el nuevo sistema funcione.

Si el sistema es grande, usted no puede hablar con todos... pero puede seleccionar y trabajar con la gente clave. Identifíquelos lo más pronto posible.

¿No sería su empresa más efectiva, si todos los sistemas fueran continuamente mejorados? ¿Acaso no le gustaría sentir que la gente operativa acepta con entusiasmo los cambios?

Aplique a su organización las tres siguientes preguntas:

1. ¿Muchos de sus supervisores resienten activamente los esfuerzos de mejoramiento?
2. ¿Muchos de sus supervisores esclavizan a su gente para sacar el trabajo, pero sin tratar de mejorar los sistemas internos?
3. ¿Su personal "staff" invierte mucha de su "capacidad productiva en contrarrestar la resistencia del personal de línea, al mejoramiento de sistemas?

¿Alguna vez consideró terminar este retraso en sus operaciones, transfiriendo la responsabilidad del mejoramiento de sistemas, y así, utilizar el personal "staff" o de soporte, solamente como guías profesionales.

# CAPÍTULO 3 EL PERFIL DEL LIDERAZGO

\*\*\*\*\*

Los grandes instructores crean una tradición ganadora sobre  
la base de la visión, motivación, sinergismo, confianza,  
respeto, compromiso y actitud.

-Vicent H. Lombardi.

## 3.1 DISEÑO PRELIMINAR DEL PERFIL

Las preguntas que hacemos durante el estudio, pueden dar nacimiento al entusiasmo de los empleados, para realizar mejoras.

El profesional debe tener una gran influencia sobre los individuos de todos los departamentos de la organización. Si desde el principio él tiene la visión completa del grupo, podrá compartir su punto de vista con aquellos cuya visión esté limitada al muro departamental. Los conceptos de control total de calidad y mejora continua... principios que eliminan los muros departamentales... pueden ayudar a hacer el trabajo del líder. El profesional en control total de calidad y mejora continua es como un doctor organizacional, que reduce o cura la miopía departamental.

La mayoría de nosotros estamos limitados, y muchas veces cómodamente, por hábitos, rutinas y formas convencionales de hacer las cosas.

En su proceso de análisis, rompa con este marco de referencia... “libérese” de él.

Reconozca los hábitos como lo que son (ver fig.3). Cuestione el valor de la rutina. Desafíe lo convencional.

Haga preguntas que lo estremezcan. No acepte alguna suposición... no importa el tiempo que ésta tenga de establecida.

Cuando analice, divida el sistema completo en sus diversas partes, ya que la acumulación de datos, no le ayudará a rediseñar el sistema.

Agrupe por partes. El proceso para identificar partes por sus similitudes y diferencias puede abrir la puerta a mejorar el diseño del sistema actual.

Clasifique las contribuciones al trabajo –tales como las de tipo operacional, administrativo y de soporte. Clasifique las funciones del sistema, tales como acciones de trabajo o memoria de acciones. Clasifique las habilidades tales como mecanografía, crédito, relaciones públicas o competencia técnica. Clasifique los elementos y vuelva a clasificarlos en forma cruzada. Mientras realice esta labor mantenga el panorama y la perspectiva general. Trate de visualizar la relación entre las partes y la forma como se ajustan y enlazan entre sí.

Si usted organiza basado en las peculiares habilidades de una sola persona, y su organización es totalmente dinámica y cambiante...habrá cometido un error básico.

En el momento que ese supervisor se vaya... ya sea que sea promovido... despedido... transferido... o se muera o deje el trabajo, usted tendrá un problema.



**Un hábito se define como la intersección del conocimiento, la habilidad y el deseo.**

**Conocimiento:** es entender qué hacer y porqué hacerlo.

**Habilidad:** es saber cómo hacerlo.

**Deseo:** es la motivación o el querer hacerlo.

Para crear buenos hábitos, necesitamos desarrollar los tres componentes de manera armonizada.

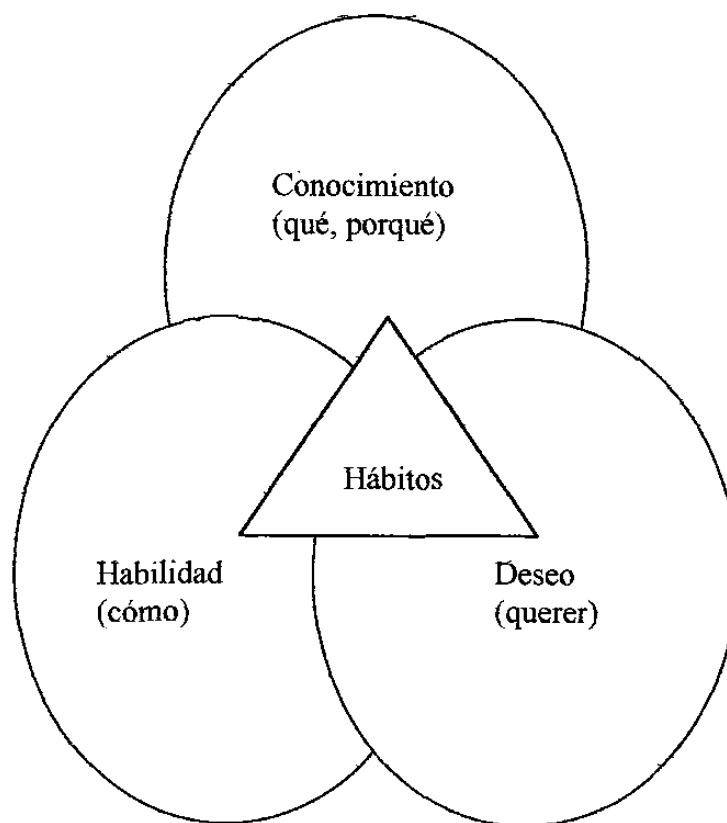


Fig. 3 Formación de los hábitos en la conducción de un buen liderazgo.

Tendrá que poner ahí a otra persona que cubra el puesto. Obviamente no esperará que posea las mismas habilidades peculiares.

Primero, defina los requerimientos del puesto. Luego, busque la persona que más cercanamente los reúna.

Cuando él tenga que ser reemplazado, probablemente habrá otras personas que también llenen los requerimientos “lo más cercanamente” posible.

No entre de lleno en el estudio hasta que haya definido el perfil. Definalo... por escrito. Esta primera definición puede no resultar muy precisa, después de que ha hecho algunas investigaciones. Pero empiece con una idea definida de:

1. ¿Qué características se requieren para la existencia del nuevo liderazgo? Estos pueden ser “efectos” más bien que causas, pero de todos modos haga una lista de ellos.
2. ¿Cómo es el liderazgo actual? Después de que usted ha recolectado un cierto número de características, compárelos con las que se requieren.
3. ¿Qué pasa con la calidad?
4. ¿Qué tan importante es este problema?
5. ¿Es importante desde el punto de vista del control?
6. ¿Quién se ve implicado en él? Usted platicará con esas gentes para obtener información.
7. ¿Cómo es el panorama que se vislumbra para implementar el nuevo rol del líder?
8. ¿Cuál es su “Tarea como dirigente”?
9. ¿Cuánto tiempo tomará realizar cambios en el área de trabajo?
10. ¿Pueden ayudar otras gentes en la conducción del programa?
11. De toda la información con que cuenta y de todos los puntos que ha enlistado, ¿Cuáles son los 2 ó 3 más importantes?

Con frecuencia, una simple conversación, o un memorando, saca a flote el diseño preliminar del perfil, la situación deseable para desarrollarlo de acuerdo a las necesidades de la organización. Algunas veces, cualquiera de ellas puede traer ya una idea de bosquejo de solución, que debe desarrollarse técnicamente e implementarse.

El primer paso que debe dar el Desarrollador del perfil, es el verificar toda esa información sobre las necesidades actuales. Enseguida debe completarla con los hechos con otra información que esté faltando, para realmente comprender el asunto y atacarlo con efectividad y profesionalismo.

Al mismo tiempo, existe una enorme cantidad de información implicada, la cual debe ser verificada, organizada, detallada, y después, aceptada por los involucrados. ¿Hacia dónde se orienta nuestro esfuerzo? ¿Se trata de un cambio total en la empresa? ¿Modificaciones en ciertas áreas? ¿Un sistema totalmente nuevo? ¿Una modificación o actualización de la que estamos acostumbrados? ¿Estamos preparándonos para situaciones futuras?

¿Qué, y a quiénes, estamos excluyendo, y que deberían estar lógicamente incluidos?

Recuerde: “Los mejores diseños, son los construidos sobre la mejor información”.

Usted necesitará información confiable respecto a:

- 1) Cualidades.
- 2) Cimas (altas) y valles (bajas).
- 3) Flujo de información y acción.
- 4) Condiciones de error y excepciones.
- 5) Registros pasados y pronósticos (incursiones al futuro).
- 6) Número de personal.
- 7) Sus capacidades y competencias específicas.

Es importante recordar que, si estos listados de confirmación (checklists) no se usan apropiadamente, se pueden duplicar ciertos aspectos, omitir otros. Esto es lo menos deseable para lograr un buen diseño del perfil..

### **3.2 ADQUISICIÓN DE PRINCIPIOS Y VALORES**

Usted cree en el trabajo de control total de calidad y mejora continua. ¿Pero, comenta usted con los demás cuales son los principios y valores en su organización?

¿Muestra usted entusiasmo por el trabajo en sí? Si usted hace esto, está actuando como un "centro de influencia".

Enfatice enérgicamente cuales son los principios básicos y hágalo consistentemente. Eventualmente su gente creará en el control total de calidad y mejora continua.

¿Se inclina usted a guardar sus conocimientos sólo para usted? ¿Los conserva usted celosamente, como si fueran "secretos de estado"?

El hombre de influencia es un maestro en estrategias y un realizador. El hombre que esconde su conocimiento nunca podrá influir a otras personas hacia la realización de mejores condiciones actuales.

Usted está en la situación de usar una fuerza dinámica, al alcance de sus manos. Esta fuerza es la "gente" misma. Enséñeles al menos 4 ó 5 de los principios que usted use, y así incrementará su eficacia como hombre de liderazgo. Tal como el más alto directivo, usted obtendrá resultados a través de la gente.

Empatía es la habilidad del líder para "ponerse en los zapatos de otras personas"- El hombre que logra desarrollar esta característica tan fugaz, puede alcanzar la cúspide, como generalista en la organización.

Muy pocas personas poseen empatía en alto grado. Pero todos tenemos algo de ella. Con la cantidad de empatía que posea ahora el profesionista, podrá desarrollar más. Un poco de incremento en esta cualidad nos rendirá frutos, que harán valedero el esfuerzo.

¿Cómo se puede desarrollar grandemente la empatía? Sencillamente suprimiendo el interés personal por el interés grupal... concentrándonos en las necesidades funcionales de la otra persona...dándonos el tiempo para escuchar los problemas de los demás... y escuchando y escuchando y escuchando.

¿Qué es lo que el empleado desea más de su trabajo? Usted dirá, “dinero”. ¿Pero quién lo sabe realmente?

Al hacer esta pregunta podremos obtener alguna información, que el líder pueda usar? Creemos que sí.

Un grupo de investigadores decidió encontrar la respuesta a esta pregunta.

Desarrollaron una lista de 10 puntos, tales como (1) salarios altos, (2) buenas condiciones de trabajo, (3) reconocimiento, etc. Después se pusieron en contacto con muchos trabajadores de diferentes empresas.

También preguntaron a los supervisores, lo que creían que sus empleados consideraban más importante.

Los supervisores dijeron que lo primero eran “salarios altos”. Los empleados lo colocaron en quinto lugar.

¿Qué pasó con el “reconocimiento por el trabajo bien hecho”? Los supervisores lo colocaron en octavo lugar. Los trabajadores lo colocaron en primero.

He aquí un punto para el líder. Uno de los diez puntos listados fue “el sentirse involucrado en lo que pasa”. Los supervisores dijeron que los trabajadores lo colocarían

en último lugar... en el número diez. ¿Pero dónde lo colocaron realmente? En el segundo.

Aparentemente una vez que la persona gana un sueldo razonablemente bueno, los 2 elementos: (1) reconocimiento por el trabajo bien hecho y (2) sentirse involucrado (tomado en cuenta), se clasifican como los más importantes, tratándose de un empleado competente (tomando en cuenta que una organización existen algunos empleados de otro tipo).

Solamente el jefe inmediato puede satisfacer el deseo más importante del empleado... reconocimiento por el trabajo bien hecho.

El líder tiene una oportunidad natural para permitir que sus subordinados se sientan “involucrados”.

Es muy sencillo. Permítales que tomen parte en el estudio del sistema actual y después en el desarrollo del nuevo.

Hágalos parte del equipo de mejoramiento de sistemas... formal o informalmente  
(ver tabla 1).

### **Los doce principios más importantes del Liderazgo de Mentalidad Firme.**

- 1.- Propósito y dirección claros.
- 2.- Preguntar y escuchar.
- 3.- Permitir la participación.
- 4.- Establecer expectativas y objetivos claros.
- 5.- Proporcionar interacción constante.
- 6.- Afirmar y optimizar puntos fuertes.
- 7.- Establecer mediciones.
- 8.- Controlar el desempeño.
- 9.- Proporcionar orientación para el desarrollo.
- 10.- Definir el conjunto de responsabilidades.
- 11.- Tomar decisiones con una mentalidad firme.
- 12.- Esperar la excelencia.

Tabla 1 Puntos principales del liderazgo de mentalidad firme.



### 3.3 DIRECCIÓN E INTUICIÓN

No es natural que gente de diferentes habilidades, talentos y personalidades trabajen juntas. Desde un punto de vista de equipo, en vez del individual, la gente tiende a ser desorganizada.

Así, los equipos de fútbol deben tener entrenadores; las compañías teatrales, directores; las orquestas sinfónicas, conductores; y las Naciones Unidas un Secretario General.

Esto es también la causa de que otras organizaciones tengan presidentes, vicepresidentes, gerentes, jefes, supervisores y hombres profesionales en control total de calidad y mejora continua. Este tipo de gente está ahí para lograr que el trabajo en equipo se realice armoniosamente a través de liderazgo e influencia.

Estas personas pueden ayudar a que los desorganizados pero talentosos individuos, se integren en un equipo; si es que se establecen claramente lo que es un “hecho en la vida”... la interdependencia.

Interdependencia significa, que cada miembro del grupo depende de los demás para lograr el éxito. Un hombre sólo no puede tener éxito, si su organización fracasa. Si el esfuerzo del grupo fracasa, también fracasa cada uno de sus miembros.

Los buenos sistemas ayudarán a reducir la frustración que sentimos, proveniente de los “esfuerzos perdidos” que existen entre nuestros deseos y la respuesta que obtenemos de la organización.

Los especialistas de sistemas americanos, canadienses y mexicanos, tienden a ignorar la organización, como un factor del sistema, y planean el flujo del nuevo sistema alrededor de la estructura actual.

En cambio en Inglaterra y Europa, se reconoce la importancia de una “correcta” organización, hasta en el nombre que se da a los especialistas en sistemas: examinadores de organización y métodos.

El trabajo del líder tiene que ser crítico respecto a los elementos de la organización.

Diagrama el flujo del sistema. ¿Encuentra usted retroceso repetido en el flujo? Si se reorganizaran los grupos operativos de otra manera, quizá transfiriendo un grupo a otro. ¿Sería más recta la secuencia del flujo... más directa?

Al estudiar el sistema actual, sea también un “examinador” de la organización actual.

¿Cómo podemos obtener un modelo claro dentro de la multitud de detalles? Tratemos. Examinemos un sistema simple, mientras se encuentra en acción.

Usted es dueño de un pequeño negocio de fabricación de cancelería. Tiene 3 personas trabajando para usted. Yo soy uno de ellos.

Soy operador de una máquina.

A las 8:00 de la mañana, usted viene a mi mesa de trabajo, se para frente a mi máquina y dice:

“Fíjate Juan, que la Compañía “X”, me acaba de dar una orden para elaborar 10 de estos productos. Empieza, ahora mismo, a trabajar en ellas”.

Usted, el jefe, está liberando autoridad. Me dio una orden de trabajo “verbal”. Es lo mismo que una orden de trabajo escrita en una empresa grande. Usted está liberando autoridad porque desea que alguien tome acción. La acción significa gastar dinero... por el costo de mi tiempo.

Note lo que está comunicando... información acerca del trabajo.

Después usted dice:

“Aquí tienes las llaves de mi auto. En él encontrarás una caja con la materia prima”.

¿Qué pasó ahora? Usted me dio una requisición “verbal” de materiales ¿no es verdad? Una vez más, está autorizando el gasto de dinero, o su equivalente... en materiales.

Note que cuando ejerce su autoridad, comunica información acerca del trabajo. Hasta ahora, usted me ha “autorizado” gastar dinero en dos formas... utilizar mi tiempo... y usar materiales.

Así, es característica de casi todos los sistemas, autorizar el gasto de tiempo o materiales, y frecuentemente de ambos. Usted está pidiendo acción. La acción siempre cuesta dinero.

Posteriormente, usted dice:

¿No es cierto que en el pedido anterior, tú hiciste diariamente 10 de esas partes? Bueno, concéntrate en este trabajo, hasta que termines de hacer las 10”.

¿Qué es lo que pasó en este momento? Como jefe usted me está dando un programa “verbal”, una fecha límite y ¿hasta un estándar! Diez partes diarias por un día.

He aquí un ejemplo del primer paso de comunicación. Note como actúa. Usted, el jefe, la persona con autoridad, da principio al trabajo. Me dio “luz verde” para utilizar mi tiempo en el trabajo, y de usar materiales. En sistemas, este llamado a la acción se conoce con el nombre de “autoridad para trabajar”.

¿Está empezando a aparecer el modelo?

Observe que, en este ejemplo, nuestro sistema es directo, es decir verbal. No usamos papel. Ni tarjetas perforadas, ni “bits” electrónicos. Ni siquiera lápiz.

En este sistema carente de papel, evitamos utilizar cualquier símbolo (datos).

Acabamos de ver cómo una persona con autoridad libera parte de ésta, para poder obtener acción. Pero usted bien sabe que no basta sólo con órdenes.

Cualquiera puede dar una orden. La prueba verdadera de su “conocimiento técnico gerencial”, es su uso de memoria, reporte y redirección. ¡Así es como se controla la acción!

Primero veamos “la memoria”.

Usted me proporciona dos caballetes. La primera es para partes terminadas, y la otra, para partes defectuosas.

Ambos caballetes tienen suficiente espacio en la base para colocar las partes. Al ir terminando una parte, la coloco en cualquiera de los caballetes. Yo, no sólo termino partes, como usted desea sino que también llevo un “control” de lo que hago durante el día. Todavía sin símbolos (sin datos).

Al terminar reviso cada una de las partes. Si ésta salió bien, la coloco en el caballete de partes terminadas. De vez en cuando echo a perder una parte. Esa la pongo en el caballete de partes defectuosas.

Tome nota de esto. Estos caballetes son el “control” de mi trabajo. En cualquier momento, durante el día, usted puede venir a revisarlas.

Un registro, es una “memoria”. Todo sistema debe tener memoria, así como utilizar autoridad.

El registro es la base de sus decisiones futuras. Usted me pidió que tomara acción. Yo la tomé.

¿Resultados? Elaboré 10 partes buenas y 2 defectuosas.

¿Están en eso? ¿Está usted satisfecho con los resultados obtenidos en mi primer día de trabajo? ¿Si usted no está contento, qué es lo que hará?

Veamos. Justo antes de terminar las labores del día, esto es, minutos antes de las 6:00 p.m., usted asoma la cabeza por la puerta y grita:

¿Oye Juan, cómo te fue ahora?

Usted desea un reporte. Entonces yo se lo doy. Le contesto:

“Hice diez jefe, pero eché a perder dos. Creo que hay problemas con la hoja de cortar”.

Usted camina hacia mi máquina y echa una mirada.

Primero revisa las partes que yo considero bien terminadas. Emite una señal de aprobación. Después revisa las dos partes defectuosas y frunce el ceño.

Así, usted piensa que es demasiado desperdicio echar a perder 2 partes de 10. ¿Qué hace después? ¿No tratará de encontrar la razón? ¿Estaba mala la materia prima? ¿Dio problemas la máquina? ¿Estaba la cuchilla bien afilada? O acaso, ¿yo hice mal el trabajo?

En nuestro ejemplo, usted obtiene un reporte inmediato de los resultados. ¿Qué puede hacer? Puede redirigir la acción... inmediatamente.

Después de haber investigado la razón del desperdicio, podrá decir:

“Juan, mañana temprano coloca una nueva cuchilla. El problema está ahí. No trates de hacer ningún corte hasta haberla cambiado”.

Note que en nuestro ejemplo usted no estuvo de las 8:00 A.M. a las 6:00 P.M. No se preocupó por si yo flojeaba en su ausencia. En su sistema planeó diez partes al día. Usted sabe que ésta es una cantidad razonable para un día de trabajo.

Note, qué fue lo primero en su sistema... la autoridad para trabajar... un visto bueno para utilizar tiempo y materiales. Usted me pidió que tomara acción.

Conforme yo trabajaba, los caballetes de partes se volvían registros de mi trabajo.

Al finalizar el día, usted revisó los caballetes y encontró un reporte.

He aquí los tres elementos del modelo del sistema.

1. Liberar autoridad para tomar acción.
2. Una manera para recordar la acción.
3. Un reporte sobre los resultados.

Teóricamente, todo lo que el jefe debe hacer, es dar una orden... pedir a sus subordinados que tomen acción.

El jefe con experiencia sabe la verdad. Dice: No, yo debo revisar continuamente la secuencia". Para hacer el seguimiento, utiliza algún tipo de memoria, un registro.



La información que recibe es un reporte. El investiga basado en éste. Puede redirigir la acción, una vez que sabe el por qué las cosas no fueron bien.

Esta es la manera como una persona administra a través del sistema. Acción-Registro-Reporte.

El proceso que acabamos de exponer es como funciona un sistema.

Simplista, pero un sistema de todas formas.

Ahora multiplique este proceso por 50, 500 ó 1000. Esta es una organización.

Pero las funciones simples o complejas, son las mismas.

De este modo un sistema es básicamente un canal para dar órdenes efectivas.

¿Se dio cuenta en el ejemplo, que usted, el jefe, era el líder? Usted estableció los canales de acción y proporcionó los caballetes para el registro. Usted pidió el reporte.

¿Por qué? ¿Para que usted pudiera administrar el negocio!

# CAPÍTULO 4 DESARROLLO DEL LIDERAZGO

\*\*\*\*\*

Si quieres darle de comer a un hombre un día, dale un pescado;  
si quieres darle de comer toda su vida, enséñale a pescar.  
-Kuan-Tseu

## 4.1 LA TOMA DE UNA DECISIÓN

Para asegurarnos que él es un hombre de influencia, al dirigir el modo de pensar de la gente, hacia el mejoramiento continuo del sistema, el profesional en control de calidad y mejora continua deberá hacerse un inventario personal. ¿En dónde estoy en relación a mis características personales? ¿Son éstas del tipo que ayudan a influir... o fracasan al tratar de hacerlo?

¿En dónde está usted situado? Considere lo siguiente:

1. ¿Escribo claramente? ¿Mis documentos del sistema informan bien a toda la gente que toma parte en el mismo? ¿la terminología utilizada no afecta el mensaje que debo transmitir? ¿Es suficientemente clara?
2. ¿He aprendido a hablar tan bien como para poder presentar una propuesta a un grupo de personas o a la alta gerencia... sin “andar por las ramas”, con precisión, sencillez y seguridad.
3. ¿Conozco a toda la empresa? ¿Conozco las áreas de trabajo y el trabajo que realizan?

4. ¿He diagramado (aunque no haya trabajado en ellos) los sistemas más importantes de mi empresa? ¿He analizado los ciclos de los sistemas, de modo que mis perspectivas estén bien fundadas?
5. ¿Me sitúo siempre en el justo medio, cuando hay controversias, indicándoles cual es la dirección de la empresa y hacia donde van primordialmente sus intereses?
6. ¿Mi apariencia física demuestra autoestima e inspira confianza? ¿Estoy siempre bien arreglado, desde el corte de pelo hasta el brillo de mis zapatos? ¿O acaso mi corbata tiene manchas de sopa y el cuello de mi camisa se encuentra tan arrugado como si me hubiera dormido en ella?
7. ¿Evito criticar a la gente, concentrándome sólo en la situación, en el error o en el problema? (ya que hay diferencia)
8. ¿Soy razonablemente persistente? ¿Balanceo la persistencia con la paciencia?
9. ¿Conozco realmente las metas de la alta gerencia? ¿Sus planes a largo plazo? ¿Sus problemas principales?

Pregunta: ¿Si estoy débil en alguno de estos aspectos, mi debilidad evita que yo sea “hombre de influencia”

Si no “limpiamos” primero el sistema, probablemente, nos encontremos evaluando actividades inservibles.

Un barco que no se mueve, se encuentra “estancado”. Eso mismo pasa cuando se va a tomar una decisión. Usted puede desarrollar un conjunto de programas, procedimientos, líneas de transmisión, entradas/salidas, memoria, discos y cintas grabadas y formas. Puede además incluir aspectos tangibles, como la distribución física y los elementos intangibles, como las limitaciones por políticas y controles de auditoría.

Ponga todo esto junto, de una manera inteligente, y entonces ¿Tiene usted un sistema al que hay que dirigir?

Difícilmente. Todos estos son elementos muertos, hasta que usted ponga un ingrediente clave... la gente. Entonces se da vida al sistema.

El modo como las personas sientan el sistema puede hacer que éste (1) funcione o (2) no funcione.

Ponga a trabajar la potencia de la gente. Una vez que el líder ha tomado parte en varios proyectos, aprende que el sistema puede tener éxito o fracasar, dependiendo de cómo se sienta la gente respecto al mismo.

Si usted desea lograr un alto grado de éxito, la gente que está dentro del sistema deberá “sentirse bien con respecto a él” (ver fig.4).

El éxito de un sistema puede depender de lo bien que combine el líder estos dos ingredientes: (1) la motivación de la gente y (2) la calidad del sistema.

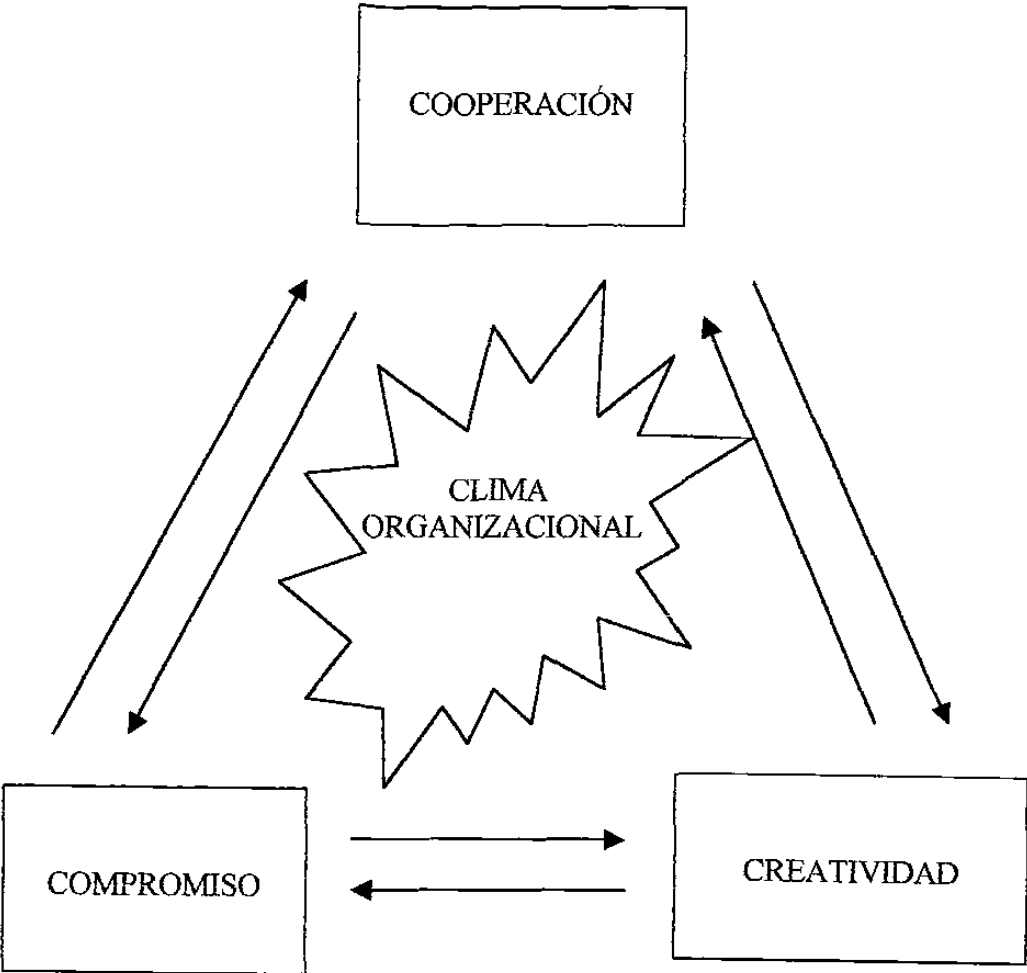


Fig. 4 El liderazgo dentro del clima organizacional.

Considere:

1. Si usted tiene un sistema excelente y la gente desea que se implante, el resultado probablemente será un sistema superior.
2. Si usted tiene un sistema excelente pero a las personas no les interesa en absoluto (no están “motivados”), el sistema tenderá a fracasar.
3. Aunque el sistema no sea gran cosa, si la gente se siente parte de él, ellos harán que funcione.

Ponga una persona poco entrenada dentro del trabajo de sistemas, y él, normalmente, tratará de ser un “experto en eficiencia”.

El líder neófito ve los puntos débiles del viejo sistema. Entonces desarrolla un método para hacerlo mejor. Después espera que todo mundo vea la luz y adopte su diseño... tal vez hasta con entusiasmo. ¿Está mejor que el anterior? ¿o no?

Pero cuando explica el nuevo concepto del liderazgo que va a influir a la gente, nota que no tienen entusiasmo alguno.

Muy pronto se da cuenta que la gente que trabaja en el sistema, no desea formar parte de su “excelente” nuevo sistema. Para el diseñador, esto no tienen sentido. Se pregunta: “¿Qué es lo que les pasa?”.

Considere el sistema actual. Funciona. Muy pronto probablemente la gente dentro del sistema, fue la que lo hizo funcionar. No era gran cosa, pero era de ellos.

Seguramente, en tiempos pasados hubo varios procesos alrededor del sistema. Frecuentemente una persona hizo un cambio y después descubrió que este cambio perjudicó a otra persona que operaba el sistema más adelante. Los dos se reunieron y solucionaron el problema... o se pelearon y su jefe tuvo que resolverlo.

Pero por lo menos ningún “extraño” tuvo que pensar por ellos, en referencia a cómo realizar su trabajo.

A ese tipo de sistemas le llamamos “sistema natural”. La mejor ventaja de un sistema como éste, es que contiene un ingrediente valioso, pero invisible... el deseo de la gente por hacerlo trabajar.

## **4.2 CRUZANDO EL PORTAL**

En el trabajo de control total de calidad y mejora continua como proyecto, debemos manejar una multitud de pequeñas tareas que configuran el trabajo total.

Aún si cada uno de los miembros que trabajan en el proyecto hiciera bien su trabajo, el proyecto total podría irse a pique. Claro que cada trabajo individual debe ser bien hecho, pero eso no es suficiente.

El éxito de un proyecto depende de lo bien que acomode cada tarea individual dentro del trabajo total.

Para hacer esto, necesita tanto una macrovisión del proyecto total, como una microvisión de cada porción del mismo.

¿Sabemos cuáles son las necesidades de información de cada puesto existente en la empresa? El objetivo de todo liderazgo es:

Proporcionar la información requerida a cada puesto específico, en un tiempo determinado, en forma conveniente.

Tanto los hombres como las máquinas necesitan información, para llevar a cabo sus operaciones.

Cada operación tiene una circunstancia activadora, como por ejemplo: el pedido del cliente por el vendedor.

Cada persona dentro de la organización necesita cierto tipo de información para realizar su trabajo.

Las personas que encontramos ejerciendo un liderazgo pueden clasificarse en:

1. El Profesional, que sabe lo que hace.
2. El Novato inteligente y deseoso que se esfuerza grandemente, pese a que le falta entrenamiento y experiencia.
3. Una Persona no calificada, quién aun que parezca muy ocupada, no da resultados.



Consígase alguien del primer tipo. ¿Pero cómo reconocerlo? ¡Analizando sus resultados anteriores! No existe otra manera.

Si sus planes de desarrollo se encuentran “limpios”, si se les ha quitado el “desperdicio”, si se han disminuido los costos, si se ha incrementado la calidad en los sistemas que él instaló... entonces, estará usted seguro de contar con un ganador.

Ayude al “novato” proporcionándole entrenamiento.

Breve advertencia: Quizás usted cuente actualmente con un profesional, quien no puede dar resultados porque el “ambiente” en su empresa no es favorable. Asegúrese de revisar esto.

Al proponer un plan de desarrollo, usted frecuentemente recomendará cambios en la distribución física de la oficina... cambios en las técnicas de información o en los dispositivos de control... o cambios en las máquinas o en los programas. Quizás piense que debe hacerse un cambio en las políticas, o en los procedimientos, o en las formas.

Por supuesto, usted no insistirá en ninguno de estos cambios, a menos que haya una razón, que es:

¡El nuevo sistema funcionará mejor, debido a que cada cambio ayudará a lograr el resultad total!

Pero, el líder promedio, generalmente da por sentada la estructura organizacional existente.

Aún cuando él reconoce que parte del problema del insatisfactorio sistema actual, es la organización... se resiste a abogar por un cambio de áreas de trabajo.

Sabe que este tema es “delicado”. Así, desarrolla el sistema, alrededor de las actuales unidades organizacionales.

Puede ser que un área de trabajo no tenga la adecuada combinación de empleados especializados... o quizás esté a cargo de la persona menos indicada para manejarlo.

Como todas las cosas creadas por el hombre, la estructura de los elementos internos requiere de un estudio constante. Con frecuencia se necesita hacer cambios. Las áreas de trabajo pueden mejorarse si se les agrega, reduce, cambia, divide o combina.

Desde el punto de vista del líder, ¿cuándo deberá cambiarse la estructura organizacional? Sólo hay una forma de saberlo:

¿Ayuda ésta al sistema, o lo obstaculiza? ¿La presente estructura organizacional facilita el avance del flujo del sistema, o lo dificulta?

¿Quién debe formular esta pregunta, tan cargada de “implicaciones políticas”?

Indirectamente deberá hacerla el líder. Puede hacerlo a través de preguntas sobre la estructura actual y su relación con el sistema.

En un proyecto grande, él puede dirigir la atención de los miembros del equipo de mejoramiento, hacia este asunto. Físicamente, puede elaborar un cuadro con la organización “ideal”.

Esta sería una gráfica que refleje lo que debe hacerse en el sistema y que además pueda contestar las siguientes preguntas:

1. ¿Qué habilidades se necesitarán?
2. ¿Cuál estructura es mejor para alcanzar la meta del sistema?
3. ¿Cuáles especialistas serán necesarios?
4. ¿Cuál es la ruta más directa (menos pasos) para alcanzar los resultados deseados?
5. Pero sobre todo, ¿Cómo se relacionan entre si las diversas áreas de trabajo, al ejecutar los diversos pasos del sistema?

### **4.3 CONTROL DEL PROCESO DE DESARROLLO**

¿Está incluido el conocimiento de control total de calidad y mejora continua en el Programa de Desarrollo de liderazgo en la organización? No. ¿por qué? Haga que se incluya. Algunos profesionales con “influencia” conducen regularmente seminarios para el gerente de la organización... a lo mejor, tres cursos de 20 horas al año.

En estos cursos, ellos “enseñan” los principios básicos de calidad y mejora continua, que no sólo son críticos para el éxito de las empresas, sino que son aplicables en cualquier área de la misma.

Cuando el profesionista empieza a diseñar un nuevo sistema, utiliza, por supuesto, la información que ha recogido durante su investigación.

Pero la calidad de su nuevo plan dependerá de algo más que de la información generada por la investigación. Ahora tiene que recurrir en gran parte, a sus conocimientos, los cuales incluyen:

1. La mayoría de los conceptos de negocios administrativos.
2. Flujos administrativos.
3. Delegación y uso de la autoridad.
4. El arte de vender.
5. Creatividad.
6. Diseño de formas.
7. Impresión.
8. Papel.
9. Métodos de oficina.
10. Descripción de funciones.
11. Comunicaciones.
12. Máquinas de contabilidad.
13. Métodos de archivo.
14. Procesadores electrónicos de datos.
15. Tabulación.
16. Duplicación y Copiado.
17. Registros administrativos.

18. Análisis organizacional.
19. Procedimientos.
20. Políticas.
21. Formas múltiples.

Ningún hombre puede ser experto en todo. Pero puede saber lo suficiente de cada cosa, como para “sentir” que puede incorporar o suplan, el equipo o técnica adecuados.

Lo que él no sepa, puede remediarlo fácilmente, preguntando a quienes si saben. Sólo existe un camino para tener una seguridad razonable de que contamos con un control direccional completo.. a través de sistemas administrativos planeados.

Al ir investigando el sistema actual, particularmente cuando se reúne información por medio de entrevistas, observará esta tendencia:

La gente tiende a hablar principalmente de las excepciones que hay en el sistema, más que de las operaciones de rutina de la línea principal.

¿Por qué? Porque las excepciones les molestan... y permanecen grabadas en sus mentes. La gran mayoría de transacciones se realizan tan uniforme y suavemente, que el operador ni las menciona.

Usted puede aplicar un sistema sólo a las operaciones relativamente rutinarias. Las operaciones que van a ser enteramente distintas el día de mañana, difícilmente pueden

“sistematizarse”. Tales operaciones cambiantes deben manejarse sobre bases individuales.

Manéjelas como proyectos, ya que requieren una gran cantidad de fuerza de trabajo, costosa e inteligente, en lugar de un sistema de bajo costo. Por contraste, un buen sistema es un plan de acción inteligente, de fácil ejecución y de bajo costo.

En un sistema, la mayoría de las decisiones se incluyen dentro del mismo. Si el plan cambia diariamente, también debe cambiar diariamente el plan de acción.

Sólo un costo “acelerador” puede cambiar su plan de acción de día a día, y de hora a hora... y todavía lograr que se realice el trabajo.

Pero, hasta el mejor diseño operativo puede contener algunas operaciones no rutinarias. No trate de incluir éstas dentro de su sistema.

Lista de comprobación para el análisis:

1. Representación física del flujo.
2. Distancias. ¿Total? ¿De un lugar a otro?
3. Máquinas de sistemas de todas clases.
4. Equipo de sistemas de todo tipo.
5. Tiempo. ¿Esperando? ¿Transportando? ¿Trabajando?
6. Calidad. ¿Regular? ¿Buena? ¿Excelente?
7. Velocidad. ¿Suficiente? ¿Se requiere más?
8. Control. ¿Quién lo ejerce?
9. Dinero. ¿Cuánto tiempo se requiere para mano de obra?

10. Dinero ¿Cuánto se requiere para materiales?
11. Servicios de soporte. ¿De qué clase? ¿Qué cantidad? ¿De quién?
12. Transferencias de datos. ¿Formas? ¿Memos? ¿Teléfono? ¿Conversaciones personales?
13. Transcripciones. ¿Cuántas?
14. Autorizaciones. ¿Cuántas? ¿Son necesarias?
15. Registros. ¿Cuántos? ¿Dónde? ¿Por qué?
16. Puntos de procesamiento. ¿Dónde? ¿Son útiles?

Cerca del fin del proyecto usted tendrá que presentar a la dirección el nuevo sistema. Necesitará su aprobación antes de seguir adelante.

En esta propuesta deberá informar a la gerencia los beneficios que se obtendrán con el nuevo sistema. Estos pueden ser ahorros en costos, mejor servicio, reducción de tiempo o un poco de cada uno de ellos.

Si el nuevo sistema fracasa al proporcionar lo que usted dijo que haría, deberá dar una explicación a la gerencia.

Así, aunque todo el sistema esté correcto... aunque el diseño enlace bien cada uno de los elementos, usted deberá estar seguro que existe vida en ese sistema; que la gente lo apoya.

Ellos le darán vida, si usted ha compartido los problemas, compartido la estrategia del diseño, compartido la gloria... (y también algo de culpa, si es que hubo alguna)... con la gente del sistema.

Para tener éxito, el sistema debe tener vida. La gente del sistema puede (1) darle vida o (2) quitársela. Así:

Usted no puede desarrollar un sistema realmente bueno sobre bases únicamente técnicas. Para asegurar el éxito del sistema, usted debe planear que la gente clave tenga un papel tanto en el desarrollo como en el uso del sistema.

La participación es la llave para poder utilizar el “poder de la gente” en el nuevo sistema.

El líder efectivo debe planear, organizar, dirigir y controlar su área de responsabilidad. Pero tenga cuidado, ya que los planes no funcionan por si solos. Los planes pueden desviarse. Así, debemos darles seguimiento y controlarlos.

#### Elementos necesarios para el control

1. Objetivos, específicos y medibles.
2. Definición del trabajo.
3. Relación entre el trabajo y los objetivos.
4. Estándares de referencia.
5. Mediciones realistas.
6. Métodos para el análisis.
7. Criterios de interpretación.
8. Conocimiento de la acción correctiva.



La gerencia debe enterarse, inmediatamente, cuando las operaciones no están realizándose de acuerdo al plan. Así el líder, podrá tomar acción para modificar las operaciones, tanto como sea necesario. El gerente debe redirigir las operaciones con el fin de mantener el desempeño real de acuerdo al desempeño planeado del líder.

A través de la utilización de estándares y puntos de control, el sistema supervisa actividades, materiales y gente. Mide el desempeño e interpreta el significado de los resultados.

El primer paso para desarrollar controles dentro del sistema, se da estableciendo instrumentos que ayuden a medir el desempeño. Esto permitirá evaluar qué también está funcionando el sistema. Las mediciones pueden ser mediciones financieras, como dinero... mediciones de peso, como kilos... mediciones por unidad, como productos o partes de un producto. También pueden ser: cantidad de documentos procesados, estándares de tiempo, o cualquier otra cosa que esté relacionada con el área que se desea controlar.

Una vez que usted ha establecido la manera como desea medir el desempeño, está listo para desarrollar los estándares correspondientes. Los estándares son patrones de medición. Hágalos lo más realistas posible y compárelos contra el desempeño real. Los estándares, o son específicos, o marcan rangos de tolerancia. Los rangos permiten definir desviaciones predeterminadas, especificadas en porcentajes o números.

Generalmente, se pide al líder que desarrolle estándares. Sin embargo, la gerencia tiene un papel muy importante en su desarrollo, ya que el gerente tiene como responsabilidad principal ver que el sistema funcione. Así, el gerente y el líder deben

revisar conjuntamente los datos históricos y combinarlos con las proyecciones de actividades futuras, y tomar esta revisión como base para desarrollar estándares.

#### **4.4 ELIMINACIÓN DE BARRERAS**

A la gente le gusta participar en la realización de mejoras a un sistema. Le gusta ponerse a analizar una situación de trabajo... y verla bajo una luz estimulante y renovadora.

Como cualquier veterano en control de calidad y mejora continua sabe, el solo hecho de que se efectúe el estudio de un sistema específico, estimula, excita e induce a otras personas a pensar en su parte del presente sistema... y en cómo mejorarla. El líder influye a la gente a pensar en el mejoramiento tanto del trabajo en equipo como individual.

El hombre con “visión panorámica” percibe la interrelación que existe entre las diversas actividades de su organización. El hombre con “visión de túnel” únicamente distingue una parte del “mundo real” de la organización. El hombre con “visión reflexiva” sólo se ve a sí mismo.

La mayor parte de la gente posee visión de túnel, incluyendo a algunos hombres con buen liderazgo.

El hombre con “visión de túnel” mira solamente de frente. No toma en consideración la importancia de los elementos laterales: que ayudan a que un sistema sea exitoso.

No se da cuenta del efecto que tiene su nuevo sistema en otras áreas de trabajo y en la gente vista individualmente, dentro del sistema.

El hombre con “visión reflexiva” en cada cosa que hace, sólo se ve a sí mismo y a sus antecedentes. Es un buscador de elogios, de status y de promociones, sin haber hecho una buena labor. Producto de la computación, está seguro que la empresa empieza y termina en su máquina. Producto de lo material, sólo le importa el dinero. Debido a sus antecedentes en formas, cree que todo se puede solucionar con una forma.

Para hacer un hombre de influencia, el profesional necesita tener una “visión panorámica”

Ver al frente, pero también a los lados. Ser capaz... al ir analizando el sistema... de ver cada una de las actividades con exactitud y veracidad... como realmente son: y la relación que tienen unas con otras.

Del gran número de factores que pudieran hacer efectivos la conducción del liderazgo, la organización misma es la que más a menudo pasa desapercibida.

En su organización hay un conjunto de gentes y especialidades; de supervisores, gerentes y subordinados.

Organizado de cierta manera, el departamento puede ser un grupo confuso, que avance con dificultad.

Arregle en otra forma esos mismos elementos, usando la misma gente, la misma distribución de la oficina y las mismas habilidades para supervisar, y su sistema podrá ser mucho más efectivo.

Hemos visto como los líderes jóvenes que reconocen la importancia de “hacer que la gente se sienta dentro, en el desarrollo del sistema”, tratan de involucrarla falsamente. Se dicen: “Voy a hacer que él piense que es su idea”.

¡Cuidado! Es peligroso utilizar juegos manipulatorios con la gente del sistema.

Sea franco. No trate de engañarlo con la importancia o no importancia de su trabajo. Deje que el mismo vea los hechos. Si el trabajo parece ser demasiado restrictivo, o demasiado especializado, hable con el jefe inmediato. Sugíerale que enriquezca el trabajo de esa persona.

Ahora, ¿cuál es el papel que el empleado puede tener en el sistema?

Reconozca que él tiene su trabajo y usted el-suyo. No son iguales. No espere que él enlace, por usted, todos los elementos del sistema. Así mismo, él no deberá esperar de usted, ni conocimiento detallado de su trabajo ni grandes ideas de como mejorarlo. Ese es el trabajo de él. Es el experto en eso.

El conoce el trabajo de su estación. Usted conoce el ciclo completo del sistema. Usted entiende necesidades tales como la de contar con un trabajo de equipo, coordinado y eficiente.

El trabajo de usted es acomodar dentro de un patrón único, la experiencia especializada de él, junto con la experiencia de los demás.

Reconozca los diferentes ingredientes de la mezcla... los suyos y los de él. El vierte dentro de la olla su experiencia de trabajo; lo mismo hacen otros.. Usted hace la mezcla.

El flujo de un sistema, adecuado en muchos aspectos, ha tenido que abrirse camino a través de una estructura organizacional que lo obstaculiza.

Nunca deberá dejarse examinar o evaluar la actual estructura organizacional. Vea el departamento simplemente como un instrumento más de la administración... así como lo son las formas y procedimientos, y como lo son también las máquinas (aún las electrónicas).

Para alcanzar la meta de su empresa, el sistema es antes que la organización. Considere esta secuencia del proceso administrativo.

1. Primero fije los objetivos ( o sub-objetivos) de la empresa.
2. Si la gerencia muestra reservas ya sean positivas o negativas acerca de la manera para alcanzar dicho objetivo, intérpretelas como barreras por las políticas.
3. Posteriormente, diseñe un sistema que permita alcanzar dicho objetivo, con el menor número de operaciones. (En línea recta).

4. Finalmente, organice los grupos de gente (departamentos) alrededor del sistema, a fin de que el trabajo que realicen, permita que la organización alcance su meta.

Note que, de acuerdo con la secuencia anterior, la estructura organizacional va al último... y no al principio, como algunas veces la ubicamos, en nuestro pensamiento.

¿Quién es responsable, en tu compañía, del mejoramiento del sistema?

¡Naturalmente, todo el personal de la organización!

¿Tienen ellos la autoridad que generalmente debe acompañar a la responsabilidad?

Bueno, no exactamente...

Situación extraña, ¿no es verdad? No es que nos preocupe el problema del líder. Normalmente él maneja su situación bastante bien; es decir, el tener “responsabilidad con autoridad”... pero, lo que nos preocupa es la organización.

¿Se beneficia ésta con nuestro método acostumbrado para desarrollar mejores estrategias? No estamos muy seguros.

Cualquier resistencia de la alta gerencia ante la mejoría de planes de estrategias, desaparece rápidamente. Los presidentes y gerentes generales desean sistemas efectivos.

Mientras que, en los niveles más bajos, la resistencia es más fuerte. Considere esta situación:

El líder –después de un estudio completo – decidirá lo que debe ser con el nuevo enfoque de su liderazgo. Después de haber conseguido de la alta gerencia, la aprobación para “seguir adelante”, encontrará que algunos subordinados se opondrán y le dirán que “No”.

Ciertos subordinados ven al líder como un extranjero... un extraño. Con toda honradez, esta lucha entre el mejoramiento y la resistencia de los subordinados, no es unilateral.

Los subordinados resisten las imposiciones... tanto como las sentimos cualquiera de nosotros. Consecuentemente no se sentirán entusiasmados. Y les importará “un comino” si al implantarse el nuevo liderazgo, se tiene, o no, éxito.

Los empleados saben como se siente su jefe al respecto. Y ellos también, probablemente, carecerán del entusiasmo necesario para asegurar el éxito operacional de la conducción del desarrollo de liderazgo de la organización..

Por el bien de la organización y su funcionamiento más efectivo, hagamos una pregunta:

¿Cómo puede un líder ser responsable del mejoramiento de los sistemas, cuando existen resistencias? Dándole autoridad para ejercer dichos cambios (ver tabla 2).

La cultura de calidad es un proceso de educación diaria y sólo se logra cuando la gente participativa se compromete a practicar la Mejora Continua día a día, promoviendo el cambio.

### **¿Cómo lograr el cambio?**

Participando con ideas en los equipos de trabajo.
Cambiando actitudes y comportamientos.
Quitando malos hábitos.
Programando fechas de cumplimiento de compromisos.

Tabla 2 ¿Cómo lograr el cambio para buscar la mejora continua?



# CAPÍTULO 5 PUNTOS CLAVE PARA APLICAR EL LIDERAZGO

\*\*\*\*\*

El hombre no es más que una caña, la más débil de  
la naturaleza, pero es una caña que piensa.  
-Pascal

## 5.1 ADMINISTRACIÓN VS LIDERAZGO

Comparadas con las fábricas, los departamentos administrativos tienen como característica, ser bajos en “producción”. De esta manera la administración no se debe de “enfriar”. Los líderes administrativos deben tomar acciones.

Revise su propia oficina. ¿Tienen los empleados muchos descansos durante el día? ¿Se les ve frecuentemente platicando en los pasillos? ¿Efectúan muchas llamadas telefónicas personales? ¿Trabajan lentamente? ¿Las llamadas, aunque sean de negocios, se prolongan innecesariamente?

¿Alguna vez ha usted evaluado la productividad del sistema en su departamento? ¿Evalúa regularmente? Si no, ¿Cómo sabe que está obteniendo “un día de trabajo, por un día de sueldo”? ¿Puede un departamento indolente?

La gente tiende a imitar a sus compañeros. Cuando se permite en la oficina un bajo nivel de producción, cada nuevo empleado que ingresa a la misma, se adhiere al remolino de lentitud y es jalado a un bajo grado de productividad.

Los hombres que han estudiado la productividad, tanto en las oficinas como en las fábricas, afirman que la gente de una oficina promedio, ¡trabaja a menos de la mitad de su capacidad razonable de producción! En las fábricas (donde frecuentemente existen medidas de productividad), la gente trabaja a más del 75% de su capacidad.

Claro que hay oficinas cuyo personal tiene una mayor productividad... en relación a la cantidad de horas hombre trabajadas. Pero estas son solamente excepciones.

Si usted nunca ha analizado las actividades de sus oficinas, seguramente tendrá “desperdicio” (tiempo, esfuerzos y costos). ¿Cuánto tiempo podrá soportar esta situación?

Descubra este “desperdicio” mediante su estudio. Elimínelo a través de un nuevo sistema de liderazgo.

Hay una escuela de pensamiento que cree que el líder debería ignorar el sistema que alcance los objetivos, pero que ignore lo que está pasando actualmente.

Si usted sigue esta idea literalmente; ¿significa que usted debe ignorar también a la gente que está trabajando actualmente en el sistema?

¿La gente no puede tener la oportunidad de opinar acerca de lo que está mal ahora, ni tampoco de sugerir como puede ser mejorado el sistema?

Esto es lo que se llama “enfoque ingenieril”. La habilidad ingenieril es excelente cuando se trata de mecánica, electrónica, aerodinámica... y en todos los demás campos en los cuales la ingeniería ha hecho tan maravillosa labor. Pero tenemos serias dudas acerca del valor de este enfoque cuando se relaciona con la gente del sistema. El diseño de un nuevo liderazgo, así como la gerencia misma, es un “arte personal”, no un trabajo de ingeniería (ver fig.5).

No hay nada malo en este enfoque como “proceso mental”; como una de las herramientas que el líder puede utilizar para “aclarar sus ideas”. Como líder, usted debe enfocarse al logro del objetivo del sistema.

Pregunte:

¿Cómo podemos ir más directamente del principio del ciclo al objetivo?

Usted deberá lograr un balance significativo entre (1) las buenas relaciones humanas y (2) un buen diseño de estrategias.

Si en el curso del estudio del sistema actual, usted se encuentra confundido pensando que las actividades actuales no deben cuestionarse, entonces usted no está haciendo realmente una labor de análisis.

El estudio del sistema actual le proporciona el primer paso en el desarrollo del ingrediente más poderoso del nuevo sistema... vida... vida proporcionada por la gente que va a operar el sistema.

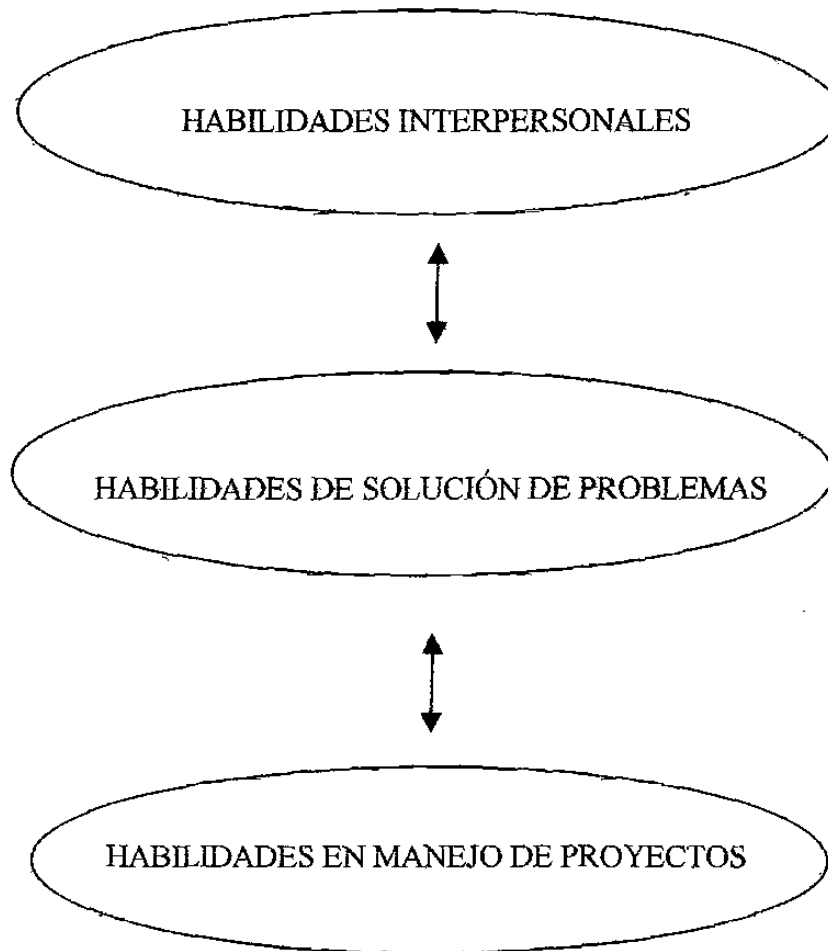


Fig. 5 Habilidades requeridas para desempeñar un buen liderazgo.

## 5.2 DEFINICIONES OPERATIVAS

Al empezar usted el trabajo de análisis, tal vez encuentre algunas soluciones para el nuevo modo de manejar el liderazgo... y más tarde se dé cuenta que su solución era errónea.

Esto pasará si la información que usted utilizó en la máquina de procesamiento analítico (su propia mente) no está representada por hechos reales. Para obtener respuestas correctas, es necesario tener cantidades correctas. Durante la investigación, una persona puede haberle dicho:

Nosotros usamos 2,000 formas de éstas cada año. ¿Deberá usted utilizar esta información como un hecho real? ¿Sin verificarla? ¿Qué le puede pasar a su solución final si lo hace?

¿Cómo puede usted comprobar esa cantidad? ¿Puede ir al almacén de papelería y preguntarle al encargado, quien podrá decirle:

¡Ajá! ¿Cuál es entonces la realidad? ¿2,000? ¿650? ¿Por qué la diferencia?

Si la segunda “respuesta” hubiera corroborado la primera, probablemente usted podría aceptar la cantidad de 2,000 como un hecho, y luego usarla en su análisis.

El problema a lo mejor es la terminología. La forma puede constar de 2 tantos. Tal vez el usuario contó todas las copias para sacar el total de 2,000 (2 copias en cada juego).

¿Verifica usted cada dato? No, no tendría el tiempo suficiente para hacerlo.

Es aquí donde entra en juego el discernimiento: su conocimiento acerca de lo que es significativo y de lo que no lo es.

Si la cantidad de formas usadas es un factor importante, corrobore la primera respuesta con una segunda, de otra fuente. Concilie cualquier diferencia.

Si tal cantidad no es significativa, anote que existe una diferencia aparente y siga adelante.

Verifique toda la información significativa, antes de aceptarla como un hecho que pueda ser utilizado en el análisis.

Conforme se va analizando, surgen “respuestas”. Suprimalas hasta que haya terminado su análisis.

Probablemente, el líder ni siquiera esté familiarizado con las técnicas básicas de control de calidad y mejora continua. ¿Sabe investigar? ¿Analizar? ¿Diagramar? ¿Sintetizar? ¿Proponer? ¿Coordinar? ¿Redactar? ¿Programar? ¿Instalar? ¿Clasificar?

El líder, quien es el que tiene el conocimiento técnico (generalmente así es), ya no es responsable del desarrollo de mejores sistemas. ¿Cómo será la nueva relación entre estas dos personas: la de línea y la de “staff”?

El líder necesita ayuda. Ahora sí, el gerente está en posición de dar... pero ayudará fundamentalmente como maestro del departamento interno... o como guía del equipo del proyecto.

El líder necesitará cierto entrenamiento básico sobre fundamentos. El no es un “experto” en este campo, pero puede aprender las 10 ó 12 técnicas básicas más utilizadas en calidad y mejora continua, y ponerlas en práctica.

Necesita saber algo de: mediciones de trabajo... cómo definir el ciclo del sistema... definición de problemas... diseño de formas... procedimientos escritos y descripciones de puestos... cómo utilizar las políticas como herramientas gerenciales... y algo acerca de su propia estructura organizacional, para así saber, dónde encajan él y su gente.

Usted da al líder la responsabilidad de mejorar los sistemas, cada empleado de línea ejecutará su responsabilidad de una u otra manera:

Mejorando la operación interna de su propio departamento.

Uno de los resultados que se obtienen del control de calidad y mejora continua es que se acaba con el desperdicio (esfuerzos perdidos) descubierto durante la investigación.

Cuando el supervisor (líder) ha aprendido a distinguir el desperdicio, puede eliminarlo de su propio departamento. Pero también puede, en coordinación con otros supervisores, eliminarlo en mayor escala.

Cada persona entenderá mejor cómo se enlazan las actividades de las demás (a través del sistema) con las suyas propias.

El líder puede mejorar los sistemas dentro de su departamento, o también hacerlo en equipo.

### **5.3 RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCIÓN**

¿Qué tanto conoce usted de sistemas? ¿O acaso usted, como muchos otros altos ejecutivos, ve los sistemas como “trozos y piezas”?

La información activa un sistema. La información que fluye a través de los canales del sistema, guía las miles de transacciones que son la sangre que da vida al negocio.

Nuestra idea de cuál es la información que necesitamos, frecuentemente nos da “el tamaño de la hoja”. Probablemente pensemos de esta manera:

¿Qué datos debe contener esta forma?



Esto es erróneo; ya que este no es el modo correcto de tratar la información.

En términos de una buena conducción del liderazgo en la organización la pregunta acerca de la información es:

¿Cuáles son las necesidades de información de cada una de las personas que toman parte en este sistema?

Sólo cuando sabemos cuáles son las necesidades de información del sistema total, incluyendo las de cada persona, podemos determinar cuáles son los datos que debe contener cada forma.

El exceso de movimiento en una oficina, no necesariamente significa “productividad”. Muchos gerentes se han preguntado por qué existe tanta diferencia entre sus esfuerzos directivos y el camino que realmente toma la organización.

En muchos casos no hay respuesta, o lo que es peor, la organización gira exactamente en la dirección opuesta a la que el líder desea llevarla. Existe un gran número de actividades que se realizan diariamente, que influyen grandemente en la dirección que sigue la empresa. ¿Cómo controla éstas?, tomando en cuenta que:

1. Usted establece el objetivo. Posteriormente desarrolla las políticas que considera deberán guiar a su gente a alcanzar dicho objetivo.
2. Después: ¿Cómo comunica usted a todos los miembros de su organización, el objetivo y las políticas?
3. ¿Pide a sus colaboradores inmediatos, que las transmitan al demás personal?  
¿Qué pasa entonces?

¿Llega “el mensaje” a todas las personas que deben ejecutar el trabajo? Desafortunadamente no, ya que el camino que sigue una cadena de órdenes, sencillamente no puede comunicar órdenes detalladas, a la gente que realiza día a día el trabajo detallado.

Así, el total de actividades detalladas es lo que “lleva a su barco a alcanzar el objetivo”.

Claro que existe una forma efectiva para hacer llegar los mensajes. Infórmele al encargado de conducir el liderazgo en la organización cuál es el objetivo y las políticas a seguir para lograrlo. El (naturalmente con la cooperación de la directiva), se encargará del resto, a través de un sistema.

## **5.4 POSIBILIDADES Y RETOS**

¿Comunica usted a su gente tanto las buenas como las malas noticias? Se sorprenderá de la forma en que la gente le responderá cuando la tome en cuenta, ya que sentirá que está compartiendo con ella las cosas importantes. Ellos saben que usted tiene problemas. Comparta con ellos los problemas relativos a la empresa (no los personales), y muy pronto observará un mejoramiento en las relaciones internas.

Usted estará cometiendo un error, si promete demasiado y la gerencia espera milagros de usted. No podrá cumplir. El trabajo no es sino la utilización del sentido común, respaldado por técnicas probadas en el campo.

No trate de probar todas las ideas nuevas, radicales ó diferentes. La investigación como en cualquier otra ciencia o profesión, debe limitarse por razones económicas. Desarrolle nuevos métodos con cautela. Obtenga resultados usando técnicas probadas y comprobadas. Agregue una a una las ideas nuevas. Estará buscando una gran cantidad de fracasos, si experimenta con demasiadas cosas a la vez.

Para diseñar su liderazgo, el líder debe saber qué habilidades tiene la gente de cada departamento. Su trabajo es una labor de coordinación de todo el esfuerzo productivo.

A medida que va desarrollando el nuevo liderazgo, escribe los procedimientos que lo reflejan. En ellos, enumera secuencialmente los pasos que se necesitarán realizar.

Algunos de estos casos se refieren a individuos (cajero, auditor o gerente de cobranzas). Otros están dirigidos a departamentos (producción, embarques, ingeniería, ventas).

Para realizar su trabajo (realizar un buen papel de liderazgo) el líder debe saber (1) quien va a ser responsable de hacer (2) que trabajo.

Así, para poder desarrollar su trabajo, obtiene información de la organización. Una vez que la tiene, no puede evitar hacerse la siguiente pregunta:

¿Qué tan bien satisface esta estructura organizacional las necesidades del nuevo plan de liderazgo?

Si la presente estructura organizacional de la gente (y sus habilidades), no parece ser la más adecuada para obtener resultados, deberá comunicarlo con toda claridad al ejecutivo correspondiente.

Es deber del líder señalar esto... pero debe hacerse con la mayor cautela y objetividad.

Cuando una persona lee cualquier propuesta, recorre un proceso que, deseablemente, lo llevará hasta el punto crucial: La Decisión. A esto lo llamamos el camino hacia la dirección.

¿Qué puede hacer un miembro de staff para trazar ese camino hacia una decisión positiva? Obviamente no puede confiar en convencer al ejecutivo a fuerza de palabras, únicamente. Pero si le “vende” las ventajas de su liderazgo propuesto, el ejecutivo tomará, muy posiblemente, la decisión deseada por el líder. Y lo más importante... actuará.

Analícemos el proceso mediante el cual un ejecutivo arriva a una decisión.

Todo lector usa sus conocimientos previos y antecedentes de cada tema o situación que enfrenta, pero también necesita algunas respuestas tan importantes como:

¿Qué anda mal?

¿Qué debe hacer el líder al respecto?

Estas respuestas se les deben dar su propuesta. Y ya que una propuesta es, de hecho, el camino hacia la decisión, es decir hacia una “venta”, tomemos en cuenta las técnicas usadas por vendedores profesionales y de éxito. Los vendedores llevan sus prospectos por el camino de la decisión, diariamente. Ese es su trabajo.

Su objetivo, al redactar una propuesta, es convencer (“venderle”) al patrón su idea, para que acepte su recomendación.

Pero el camino hacia ese convencimiento no es fácil. Tiene curvas, desviaciones y callejones sin salida. También tiene tangentes.

Para estar seguro de que usted se mantiene siempre sobre la ruta correcta, necesita “letreros” que dirijan, como los de las carreteras. Estos son puntos de verificación, que le indican lo avanzado que está y cuánto le falta para llegar. ¿Acaba de entrar a la supercarretera? ¿Está a mitad de la distancia? ¿Está casi por llegar?

Y más importante aún, ¿Va usted sobre el camino principal tomó alguna desviación?

Cuando analizamos de esta manera, el proceso de llevar al prospecto hacia un “Sí”, consiste de una serie de pasos.

Además de estos letreros o puntos de verificación, el vendedor también usa ideas que tienden a llevar (mentalmente) al prospecto de un letrero al otro... a mantenerse

constantemente en movimiento, sobre la ruta que desea el vendedor. Más adelante hablaremos de estas “ideas motrices”.

Ahora veamos en que consisten los 4 letreros del camino. Haremos una “venta” cuando los hallamos recorrido exitosamente. Estos 4 puntos esenciales de verificación, son:

Letrero	Propósito
No.1	Lograr la Atención del lector.
No. 2	Despertar el interés del lector en el producto.
No. 3	Generar un Deseo o Necesidad en el lector.
No. 4	Lograr que el lector Compre (decida positivamente).

El objetivo final de la propuesta es lograr una decisión. Ese es el punto del camino donde un prospecto “compra”. Pero los otros 3 puntos que se recorren son esenciales para llegar al último y más crucial.

¿Está seguro que su propuesta capta la atención del lector? Antes de dar el primer paso hacia el éxito, debe despertar el interés. O sea superar el primer letrero del camino.

Si no ha captado la atención del lector, no hay seguridad de que siquiera lea lo que usted propone. Ya se detuvo el avance.

Debe usar palabras que transporten mentalmente a su lector, haciéndolo avanzar por el camino hacia la “venta” de su idea, guiado por los cuatro letreros ya conocidos por usted.

¿Qué ideas tienden a mover al ejecutivo hacia la decisión? Las principales ideas que deseamos transmitirle entre líneas o directamente, son:

1. Beneficios.
2. Mejor calidad (buenas cualidades).
3. Pérdidas.
4. Baja calidad (malas cualidades)

Para usar las ideas motrices con efectividad, usted necesita estar consciente de las palabras y oraciones que representan ideas que pueden empujar a su lector por el camino hacia la decisión (ver fig.6).

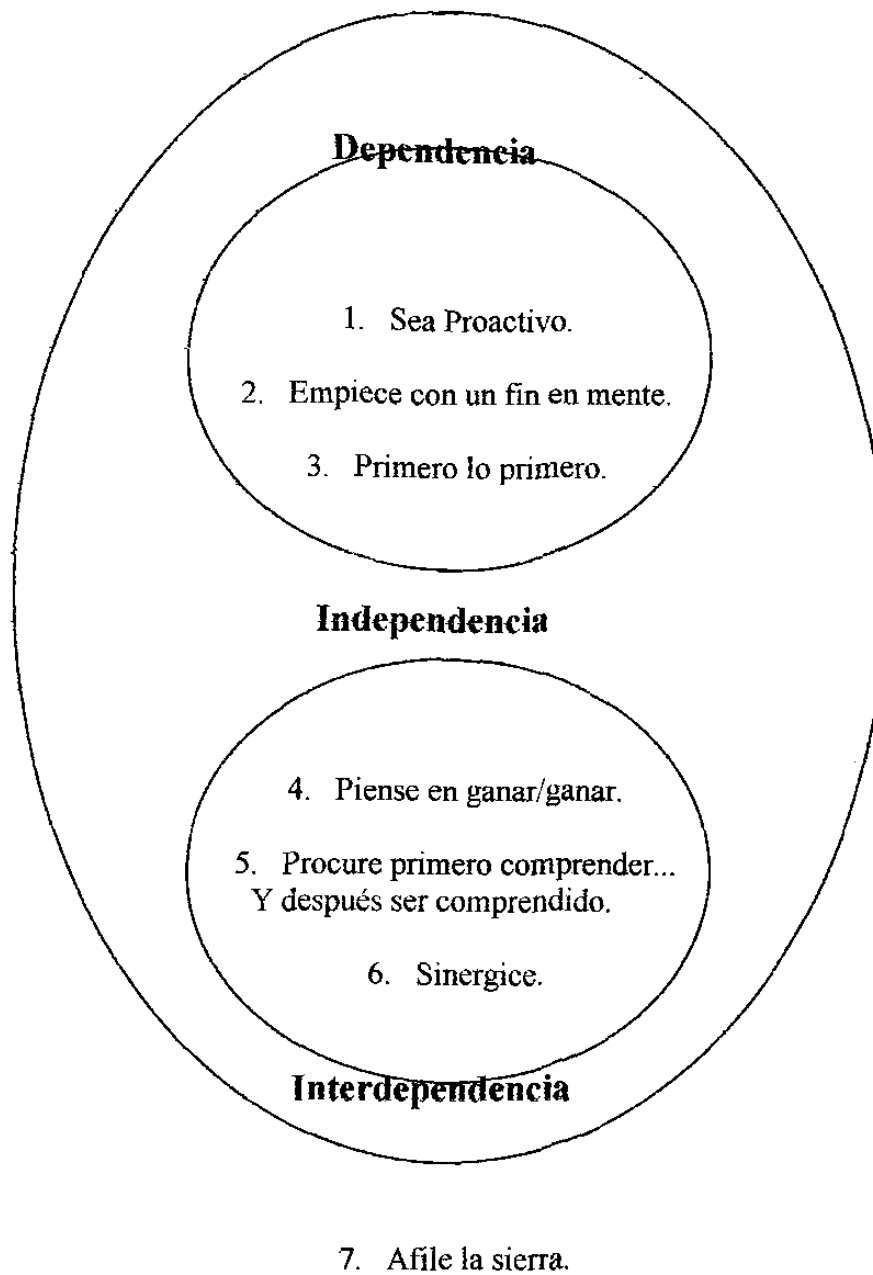


Fig. 6. 7 Hábitos de la gente altamente efectiva.



# CAPÍTULO 6 REVALORACIÓN DEL LIDERAZGO Y MEJORA CONTINUA



El hombre es el único animal que ríe y llora, porque es el único que percibe la diferencia entre lo que las cosas son y lo que deben ser.  
William Hazlitt.

## 6.1 REVISIÓN DE PLANES Y ESTRATEGIAS

El desempeño mide y estandariza, y sirve de lineamiento para las actividades de trabajo planeadas. Después de haber establecido dichos lineamientos, el siguiente paso es observar el desempeño real. Esto dirá si el sistema funciona de acuerdo a lo planeado, o si no marcha de acuerdo a los estándares establecidos. Si éste está operando correctamente, no se requiere acción alguna. Pero no se quede sólo en este punto. Continúe observando periódicamente el desempeño real. Esto es necesario porque la gente que ejecuta el trabajo frecuentemente piensa que su modo de hacerlo es mejor, o porque pueden ocurrir errores en el proceso normal de las actividades. Esta revisión constante asegura que la gente siga el plan... que los errores se mantengan en un nivel aceptable... y que las operaciones estén dentro de los estándares establecidos.

¿Necesitamos reportar cada una de las actividades del sistema? Veamos. Si el sistema está funcionando bien ¿para qué agobiar a la gerencia con resúmenes detallados de actividades? La gerencia necesita enterarse sólo cuando el sistema no funciona bien.

Al utilizar como guías las mediciones de desempeño y los estándares, usted podrá saber si el sistema no está funcionando bien.

Así, usted observará el desempeño del sistema. Comparará las operaciones reales con los estándares planeados. Cuando las operaciones se encuentren dentro de los estándares, no es necesario hacer reporte alguno.

Entonces: ¿Cuándo se necesita un reporte? Sólo cuando las operaciones del sistema estén fuera de los límites aceptables... cuando las operaciones reales no estén de acuerdo a los estándares fijados. Esto se llama “reporte por excepción”.

Analicemos el control de inventario. El control de inventario incluye tres elementos:

1. Abastecimiento de materiales.
2. Mantenimiento de materiales.
3. Surtido de materiales.

El objetivo del control de inventario es proporcionar a producción el material requerido, a tiempo y a menor costo. Así, el sistema de control de inventario tendrá que contar con técnicas que proporcionen el abastecimiento adecuado de los materiales requeridos. Este tendrá que mantener y proteger la disponibilidad de los materiales, y proporcionar un método aceptable para proveer materiales dónde y cuándo se requieran.

El sistema debe ser supervisado con el fin de mantener las operaciones de acuerdo a los estándares.

¿Cuál es el papel que juega la dirección en un estudio de factibilidad? La dirección debe primeramente establecer los objetivos del estudio de factibilidad. En segundo lugar, definir el alcance de éste. En tercer lugar seleccionar un grupo de personas capaz de realizarlo.

El estudio de factibilidad debe considerarse como un minianálisis del sistema. Es el prólogo al análisis del sistema y debe ser considerado como cualquier estudio de procesamiento de datos, con el objeto de decidir el equipo o el método de proceso que se va a utilizar.

El primer paso para arrancar el estudio de factibilidad es fijar una meta. Y ya que un estudio que sólo obtiene hechos y cifras es inútil, el estudio debe ir dirigido hacia un objetivo específico.

Los objetivos de un estudio de factibilidad pueden incluir lo siguiente:

1. Reducción de costos administrativos.
2. Reducción de tiempos de operación.
3. Reducción del costo de rentas del equipo.
4. Incremento en la producción (gente o equipo).
5. Proveer información gerencial para una operación más efectiva.
6. Introducción de nuevas técnicas gerenciales.
7. Comparación de méritos relativos entre equipos de proceso de datos.

El fijar objetivos ayuda a organizar el estudio, a seleccionar los miembros del equipo y el programa de operación.

1. ¿Quién debe pertenecer al equipo? Idealmente, el equipo debe formarse con representantes de cada área funcional de la compañía. Además, uno de ellos debe conocer las necesidades totales de la organización. También es recomendable incluir una persona experta en técnicas en computación.

Como se dijo antes, es preferible que el estudio de factibilidad sea desarrollado en equipo. Este equipo debe ser interdepartamental y debe tener un líder firme y dinámico. El líder planea, organiza, dirige y controla el estudio. Por esto, él debe entender el propósito del estudio, programar y coordinar el esfuerzo del equipo y lograr los objetivos del estudio.

Es frecuente, especialmente en empresas pequeñas, que el Gerente General asigne este estudio a una sola persona. Trate de evitar esto, si es posible, ya que una sola persona rara vez tiene el tiempo o los conocimientos necesarios para desarrollar un estudio efectivo.

2. ¿Tiempo completo o parcial? Idealmente, todos los miembros del equipo deberían participar tiempo completo, pero esto pocas veces es práctico. Los equipos de estudio, de tiempo parcial, frecuentemente son inefectivos, ya que las “crisis operacionales” inevitablemente tienen prioridad, dando como resultado un alto grado de ausencias. Por lo tanto, el programa del estudio se alarga y se incurre en costos mayores.
3. ¿Qué conocimiento técnico se necesita? Antes de empezar el estudio, algunos miembros del equipo necesitarán orientación. Un programa bien planeado puede dar a los miembros del equipo los antecedentes necesarios para conducir un estudio más completo.

4. ¿A quién debe reportar el grupo? Si el grupo reporta a un gerente operacional, el estudio tenderá a inclinarse en esa dirección. Idealmente el equipo de estudio deberá reportar a un comité independiente, compuesto de jefes de departamentos operacionales.

Dicho comité forma el eslabón de comunicación entre la dirección y el grupo del estudio. Mantiene el estudio avanzado hacia sus objetivos y permite una máxima participación e involucración de todos los departamentos.

5. ¿Deben usarse recursos externos? Los consultores pueden proporcionar elementos valiosos al estudio, pero no tan orientados a la empresa como su propio personal. Por lo tanto, si usted cuenta, internamente, con los talentos necesarios para desarrollar un estudio efectivo, úselos.

Los esfuerzos de los consultores pueden ser más importantes, ya que el equipo de estudio determina que si es necesario adquirir una computadora.

El plan incluye las siguientes fases:

1. Objetivos del estudio.
2. Programación de tiempo.
3. Costo estimado del estudio.

Algunos aspectos para la revisión del sistema actual:

1. Las funciones específicas del sistema.
2. El costo actual para ejecutar estas funciones.
3. Los requerimientos de datos de entrada.
4. Las salidas requeridas.
5. Qué efectos tienen las excepciones en el sistema actual.
6. La interrelación de las actividades dentro del sistema.

Una de las principales razones para esta revisión, es determinar el costo de las operaciones que pueden ser eliminadas por una conducción de liderazgo nuevo y diferente.

Es humano tomar el camino fácil y retrasar las decisiones hasta que la crisis llega. Es fácil meterse en proyectos que no entendemos realmente. Sin el análisis apropiado perdemos de vista el panorama general. He aquí algunos errores que se deben evitar en un estudio de factibilidad.

1. Programa de emergencia. Un estudio de factibilidad bien manejado que lleve a la revisión del sistema actual puede requerir de 4 a 6 meses. Aunque es común tratar de programarlo, “de urgencia”, en un tiempo mucho menor. Esto se debe a que la dirección, no se da cuenta de la magnitud del estudio y del hecho de que muchos estudios de factibilidad presuponen computarización.
2. Selección inadecuada de la gente para el equipo de estudio. Anteriormente revisamos las calificaciones que deben tener los miembros del equipo de estudio. Cualquier caso en que éstas no se cumplan, acarreará más problemas que soluciones.

3. Falla en la identificación de objetivos. ¿Cuál es el objetivo del estudio y por qué es necesario dicho estudio?
4. Enfoque limitado. El equipo de trabajo para el estudio debe tener en mente el panorama general, antes de empezar las revisiones en detalle. Deben tomar en cuenta el objetivo básico de la compañía y estar familiarizados con todas las actividades de apoyo que contribuyan a lograr el objetivo.
5. Enfoque de equipo. Como se mencionó previamente, la pregunta que deben hacerse los miembros del equipo de estudio es: “¿Necesitamos a un líder?” y no “¿Qué tipo de líder necesitamos?”. Muy a menudo parece que la compañía primero consigue un profesionalista y luego decide qué hacer con el.

## 6.2 PERCEPCIÓN DE LA ACTUALIDAD

El lograr un buen diseño del perfil del líder es siempre un compromiso. No será perfecto. Pero usted puede hacerlo un compromiso óptimo.

Existen, aunque usted no las pueda ver, un gran número de presiones que influirán en el nuevo panorama. Estas tienden a presionar en direcciones diferentes.

Estas presiones son invisibles, como la corriente de aire de las montañas, con la que puede toparse un piloto de avión. Si usted sabe que la corriente está ahí, usted puede volar hacia el pico alto de la montaña, a una elevación menor que la del pico, y sin embargo pasar arriba del mismo, ayudado por la corriente de aire.

Esa corriente es invisible. Pero está ahí. Es real.

Lo mismo pasa en una empresa, con las presiones de la gente.

Estas presiones se deben a los diversos intereses que las personas tienen.

Estos intereses se pueden dividir en 2 categorías generales:

1. El interés del empleado.
2. El interés de la organización.

No esperará usted que el empleado muestre entusiasmo, por un estudio, que puede traer como resultado la eliminación de su puesto.

Otras presiones personales, invisibles pero reales, provienen de:

1. Accionistas o dueños.
2. Miembros de la dirección.
3. Líderes sindicales.
4. Clientes.
5. Vendedores.
6. Recaudadores de impuestos.
7. Banqueros o contadores externos.
8. Consultores externos.



Como líder, usted debe reconocer que las presiones de estas personas existen y que tendrá que enfrentarlas durante el desarrollo de la conducción del desarrollo del liderazgo en la organización.

Frecuentemente, las presiones debidas a los diversos intereses personales se compensan unas con otras. Empujan en diferentes direcciones. La iniciativa del líder se convierte en el “balance del poder”.

Ahora, aún cuando el líder conozca los diversos intereses, necesitará concentrarse en la pregunta:

¿Cómo puede el nuevo sistema ayudar a satisfacer los intereses principales de este empleado clave?

Tenga en cuenta: Si el nuevo sistema va a satisfacer el interés personal del empleado, él a su vez, tratará de satisfacer otros intereses de la gerencia, de los dueños, de los supervisores.

Por otro lado, si a él le parece que lo que usted hace, amenaza su salario, su empleo, su posición, o su comodidad personal, él se pondrá en contra tanto de usted como de su nuevo sistema.

Tenga en cuenta los intereses de él, por encima de otros. Y después trate de conciliar éstos con los intereses de la organización.

Haga esto, ya que la persona dentro del sistema, le dará al mismo, la chispa de vida. El será como el propulsor del barco. Así el sistema no estará “estancado”, sino “lleno de vida”... y ¡funcionará!

### **6.3 SISTEMATIZACIÓN DE GRUPOS DE TRABAJO**

Conforme va creciendo una empresa, ésta va adquiriendo una enfermedad, la “departamentalitis”, ya que cada departamento trata de volverse una pequeña empresa. Los hombres que lo forman se olvidan que son solamente una parte de la organización total.

Sin embargo, los departamentos son necesarios, ya que hay que guiar a diferentes grupos de personas con habilidades especiales. Dichos grupos deben ser dirigidos por un líder que entienda las actividades que desarrollan.

Se necesita un gerente de ventas experimentado para vigilar la actividad de ventas... y una persona que supervise contadores que conozca de contabilidad. Los trabajos especiales requieren jefes especiales.

El líder es un visionario. Ve cada departamento como un medio que proporciona gente, con habilidades especializadas. El líder lo que hace es engranar a todos los equipos especializados del sistema para que funcione toda la organización con precisión (ver fig. 7).

El líder normalmente seguirá el ciclo del sistema, aprenderá a facilitar la sistematización del trabajo de los empleados. El líder buscará con toda la intención de fomentar la práctica de “todos podemos hacer nuestro trabajo sin la supervisión del líder cuando sabemos hacer nuestro trabajo”.

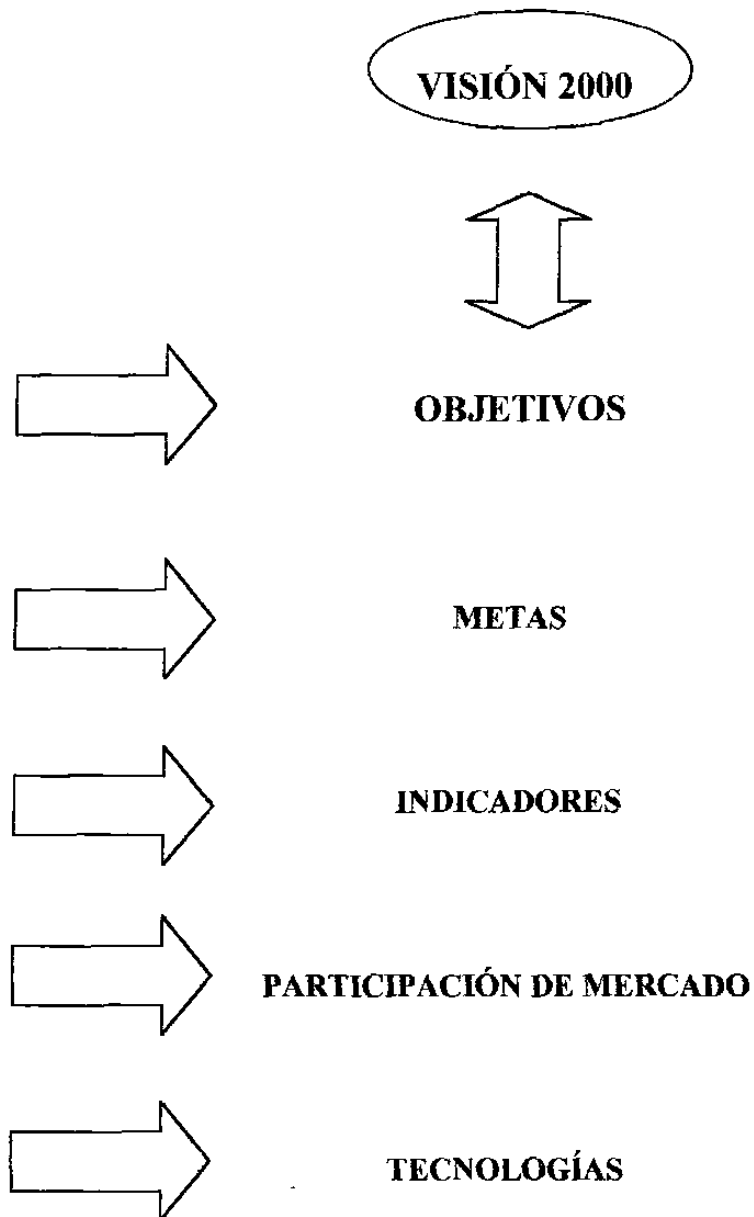


Fig. 7 La conducción del desarrollo de liderazgo en la visión general de las organizaciones.

## 6.4 ASENTAR LAS BASES DE CONCEPTOS Y PRINCIPIOS

Al comenzar el análisis, empiece el proceso de síntesis, esto es, la formación del nuevo liderazgo.

Se le ocurren algunas ideas. Estas pueden parecer “soluciones”. Durante el análisis, el líder disciplinado suprime esta tendencia mental a “establecer cosas”, hasta llegar a una conclusión. Desconfía de las “respuestas” que surgen, antes de haber analizado completamente los datos.

Sin embargo, las respuestas surgidas en un principio podrán ser valiosas. Cáptelas; díctelas; anótelas.

Pero nunca las acepte al principio. Muchas de ellas resultarán “decisiones a medias”, ya que hasta esa fecha, usted no había estudiado todos los hechos. O, quizás usted no había desarrollado todavía, en esa fase, una perspectiva general de todo el concepto para hacer un buen líder.

Mientras que el proceso de síntesis tiende a empezar, aún durante la investigación, la presión para encontrar respuestas aumentará ahora debido al “fuego del análisis”.

El diseño del nuevo liderazgo que le reportará mayores beneficios... es un proceso que sigue lógicamente al análisis. Pero la síntesis y el análisis no son lo mismo. Primero termine el trabajo de análisis.

Predique los conceptos básicos en control total de calidad y mejora continua a todas las personas que pueda.

He aquí algunas de las actividades que se reconocen como funciones estándar del trabajo del líder:

1. Planeación organizacional, incluye organigramas y listas defunciones.
2. Políticas.
3. Estudios de sistemas, incluye análisis, diseño e instalación.
4. Procedimientos.
5. Formas y datos.
6. Manuales de sistemas.
7. Administración de archivos y registros.
8. Métodos administrativos, incluye simplificación de trabajo.
9. Distribuciones de áreas físicas (layouts)
10. Reportes sistematizados (periódicos)
11. Máquinas para sistemas, incluye máquinas electrónicas.

Nótese tres pautas comunes: (1) datos... (2) información sobre el trabajo... (3) canales de comunicación entre gerencia y operación.

A principios de siglo, Frederick Taylor, Frank Gilberth y Henry Ford llegaron a la conclusión de que la buena gerencia requería la simplificación del trabajo. Así, cada persona se volvió altamente especializada. El resultado es un incremento en la productividad. Lo cual es cierto.

Pero, en algunos casos, hemos ido demasiado lejos en la especialización.

El trabajador no se siente una persona completa. Es solamente “el engrane de una máquina”. Esta idea la resienten todos.

Ejemplo: Un supervisor bien intencionado, que quería subirle la moral a uno de sus trabajadores, dijo:

Jaime, esos 8 tornillos que pones a la máquina son importantes. La máquina completa no serviría de nada, si no los hubieras puesto correctamente. Por lo tanto Jaime, tú eres importante.

Unos días más tarde un investigador de “la motivación” escuchó este comentario del trabajador.

Cuando me levanto me miro en el espejo y me digo “Tú eres muy importante”. Colocas 8 tornillos en una máquina.

Cuando el investigador le preguntó: ¿Hubieras preferido que tu supervisor te hubiera dicho que tu trabajo es aburrido, tonto y poco importante?

El trabajador replicó enojado:

Si me hubiera dicho eso, hubiera sido la primera vez, en los últimos 4 años, que no me mentía.

Trabaje con hechos. No trate de engañar a la gente. Ellos no le creen.

Las gentes que trabajan en las fábricas o en las oficinas desean reafirmar su imagen como personas. Desean tomar parte en las decisiones que afectan su trabajo.

Pero, lo que generalmente encuentran es un tipo de supervisión inapropiado. El supervisor promedio realmente no sabe qué valor le dan sus trabajadores a cosas tales como salarios y condiciones de trabajo.

Así, ésta es una gran oportunidad para que el líder entienda el ingrediente que da vida... ¡La persona que trabaja en ellos!

Si un trabajador es lento para aceptar cambios, piense en lo que le pudo haber sucedido en el pasado. Ideas rechazadas. Derrotas. Frustraciones. Supervisión ineficaz.

Si el líder es paciente y le da a la persona la oportunidad de conocer el sistema, hará vivir al empleado una rara experiencia (ver tabla 3).

Muéstrele sus diagramas de flujo. Déjelo ver como entra su trabajo en la operación total. Cuando haga alguna sugerencia de cómo debería hacerse el trabajo en su departamento, o en su misma estación de trabajo, analice con él los efectos probables.

Hágalo señalando con su dedo el diagrama de flujo, así visualizará el panorama.

Y quizás, por primera vez, él se sentirá involucrado.

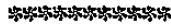
### **Principios básicos de relación interpersonal.**

<p><b>Concentrarse en la situación, comportamiento o problema y no en la persona.</b> Esto significa que al abordar un problema debemos buscar soluciones y no víctimas o culpables.</p>
<p><b>Mantener la autoconfianza y autoestima</b> de los participantes, es decir, brindar apoyo a las opiniones del grupo agradeciendo su participación y resaltando la importancia de sus contribuciones al proceso.</p>
<p><b>Desarrollar relaciones constructivas con los participantes.</b> Esto es buscar las opiniones de todos los participantes logrando así enriquecer la reunión.</p>
<p><b>Tomar la iniciativa para mejorar las cosas.</b> Buscar las ideas que permitan mejorar el trabajo y no esperar siempre a que otros hagan primero las cosas.</p>
<p><b>Dirigir con el ejemplo.</b> Empezar por mejorar nuestro comportamiento tratando a los demás como nos gusta que nos traten a nosotros.</p>
<p><b>Respetar la palabra dada.</b> Cumplir siempre con los compromisos establecidos.</p>

Tabla 3. Principios básicos de relación interpersonal (entre personas) en todas las actividades.



# CAPÍTULO 7 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES



Porque con ingenio harás la guerra, y en la  
multitud de consejeros está la victoria.  
-Proverbios 24:6,7

## 7.1 HERRAMIENTAS Y TÉCNICAS DE CALIDAD

El proceso del análisis es un eslabón en una serie de etapas que tienden al mejoramiento o perfeccionamiento.

Si está estudiando su sistema actual (ya que supone que necesita ser mejorado) siga los siguientes pasos:

1. Efectúe una investigación del sistema actual.
2. Seleccione los hechos significativos de dicho sistema.
3. Analice estos hechos.
4. Sintetice (diseñe) un plan perfeccionado.
5. Ponga en operación el nuevo sistema.

No existe una secuencia clara y definida entre la recopilación de información, el análisis y la síntesis. Estas tres etapas se mezclan en un solo proceso... el de mejorar las operaciones.

Durante el análisis se pueden utilizar los siguientes pasos:

1. Proporciones (de otras gentes, las suyas propias).
2. Porcentajes.
3. Comparaciones
4. Cantidades.
5. Especificaciones de calidad.

Durante el análisis, tendrá que tomar en consideración cientos de detalles. Es fácil “enredarse” en tales detalles, a menos que utilice un instrumento que lo ayude a separar (mentalmente) los detalles significativos, de los muchos que no lo son.

Este instrumento es el “panorama” o examen general. Utilícelo y benefíciense de él, antes de meterse al análisis detallado.

Este análisis general de todo el panorama le permitirá apreciar claramente:

1. El objetivo real del sistema que está estudiando.
2. El alcance (ciclo) exacto del sistema.
3. Los pasos principales en el proceso.
4. La forma precisa en que comienza la acción.
5. El modo como se interrelacionan los elementos.

Una vez que haya aclarado en su mente el objetivo real de la actividad sometida a estudio... una vez que conozca todos los pasos principales que la gente debe seguir para

alcanzar dicho objetivo, podrá decidir cuáles, de los numerosos datos que recopiló, son pertinentes para su estudio.

En nuestra carta anterior, tratamos sobre un instrumento que puede ayudar al líder: los árboles de decisión. Estos pueden ayudarle cuando se le pida una recomendación, respecto a la solución de algún problema o situación, con más de una alternativa.

Un profesional en el área de la administración debe usar árboles de decisión siempre que sea posible. Si se desarrolla el hábito de usar árboles de decisión cada vez que se tenga que escoger entre varias alternativas, aunque sólo sea mentalmente, luego resultará más fácil armarlos para la solución de problemas más complejos.

Existen tres reglas básicas para construir árboles de decisión. Estas son:

1. Que estén completos.
2. Que estén ordenados (secuencia debida).
3. Que no haya ambigüedades.

Regla No.1: El árbol debe estar completo. Cada alternativa posible y cada eventualidad que pueda darse en el futuro, debe mostrarse en el árbol. Esta regla es fácil de cumplir, si se tiene una definición clara del problema y se han identificado las posibles alternativas y las eventualidades.

Regla No. 2: El árbol debe estar debidamente ordenado. El orden a seguir es de izquierda a derecha, respecto al tiempo. Esto quiere decir que la secuencia de

alternativas y eventualidades incluidas en el diagrama deben mostrarse tal y como van a ocurrir, dentro del tiempo.

Regla No. 3: La tercera regla básica es la de No Ambigüedad. Si dos o más alternativas pueden combinarse creando una nueva alternativa, se deben combinar. Así, esa combinación se convierte en una alternativa más, que puede seleccionarse.

## **7.2 CONTROL Y CREATIVIDAD**

El líder ve un departamento desde un ángulo muy particular.

Conforme va estudiando el sistema actual, sigue su curso no importando a dónde va... a menudo, a través de varios departamentos.

Para él, no existen “paredes” alrededor de un departamento. Lo ve simplemente, como un grupo de personas que proporcionan habilidades especializadas y afines... personas especializadas en producción... en ingeniería... en ventas... o en contabilidad.

Su trabajo, consiste en unir todas las habilidades necesarias dentro de un plan coordinado de acción.

Es por esto que... debido a su particular punto de vista... cuando observa que la actual estructura organizacional, o el actual conjunto de habilidades “entorpece el funcionamiento del sistema”, considerará el mejoramiento de la organización.

Puede tratarse de un cambio, una eliminación, una creación, o una combinación de departamentos, secciones o grupos. Podrá ver la necesidad de habilidades no disponibles actualmente... o hasta la necesidad de un nuevo departamento.

Revise la estructura organizacional –mentalmente- al ir desarrollando un sistema de acción nuevo y mejorado.

Cuando está por hacerse un cambio de importancia, es el momento más oportuno para revisar la organización.

La estructura organizacional actual puede resultar perfecta para sus fines. Compruébelo. Asegúrese. Desármela... mentalmente (ver fig.8).

Separe los bloques de trabajo del organigrama. Coloque esos rectángulos sobre su escritorio. Medite un poco y luego pregúntese:

¿Podría modificarse la estructura, de modo que sirviera mejor a los fines de nuestra organización?

Una manera de realizar esta tarea, es pensar en el departamento, siguiendo la “secuencia del sistema”.

1. El objetivo del sistema (como: comprar, pagar, cobrar o controlar).
2. Las mejores políticas a seguir.
- 3.Cuál debe ser el plan de acción.

Esto deja aún pendiente, el tema de la organización.

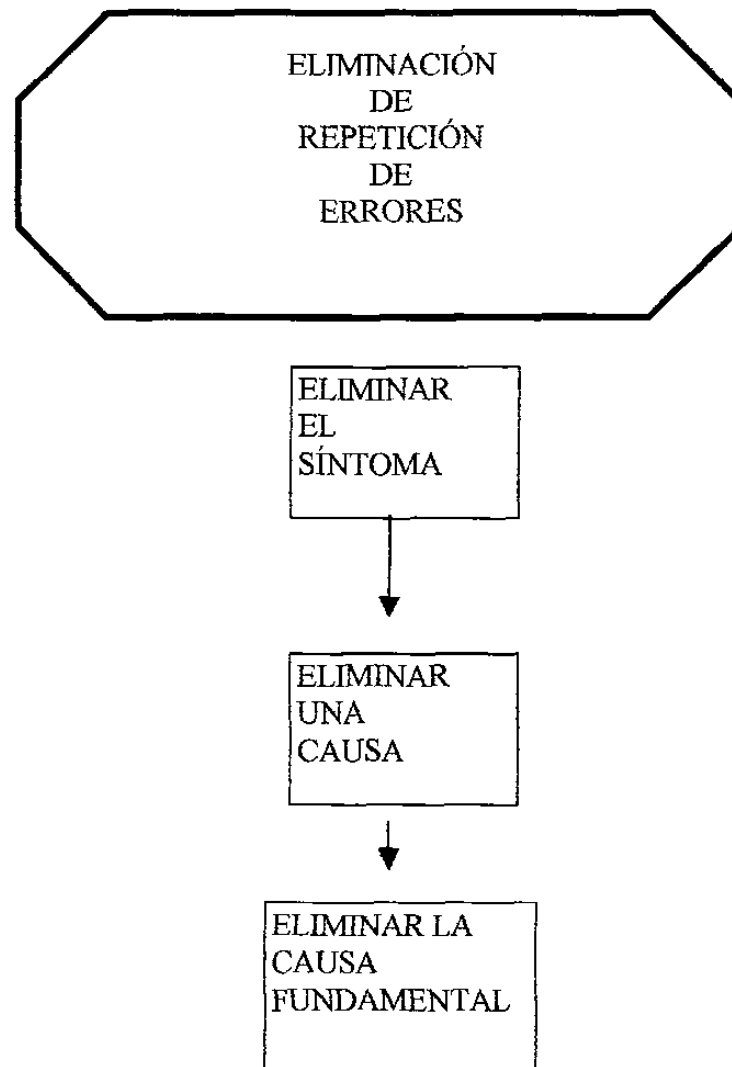


Fig. 8 Proceso para evitar la repetición de errores según el Dr. Demming.

“Borre” de su mente la estructura actual, los supervisores actuales y los agrupamientos actuales de habilidades.

Pregúntese:

¿Cómo debería ser la organización para llevar a cabo (1) el plan del sistema, dentro de (2) las políticas elegidas, a fin de alcanzar el objetivo?

Concéntrese en el trabajo. Esta es la razón por lo que agrupamos personas con habilidades similares... para que el trabajo sea realizado.

Empezamos documentando, tanto como sea posible, lo que conocemos de la parte. Los datos históricos también proveen la información del tiempo que toma abastecer una unidad después de haberla ordenado (tiempo de entrega), proveedor, precio anterior.

Basado en la información recopilada, empiece a desarrollar controles. Siga los pasos mostrados gráficamente en el proceso de control.

### **7.3 IDEAS Y MÉTODOS**

Uno de los medios más efectivos de control, es el teléfono. Es una herramienta práctica que usted puede usar para mantener a la gente en movimiento, permaneciendo en su propio escritorio.

Trate de hacer que la labor de reportar los avances, corra por cuenta de las personas que trabajan en el proyecto. Pídale a una persona, que le llame regularmente para informarle el avance.

Si ella no lo hace, llámela usted, y al terminar su “control” telefónico, recuérdela que desea que ella sea la que lo llame la siguiente vez.

Por supuesto, este control deberá ejercerse, llevando una hoja de control (memoria maestra)

Quizás alguna de las personas de su equipo se encuentre a varios kilómetros de distancia. Aún así, no podrá eludirlo, ya que usted puede hacer que se mueva, por medio del teléfono.

Cuando le hable, haga que le dé una respuesta definitiva... que se comprometa a terminar un trabajo específico, en una fecha determinada.

Si su hoja de control le indica que esta persona ya había hecho una promesa anterior y no la cumplió, señale el efecto que traerá retrasar aún más dicha actividad.

La persona que dirige el proyecto es tanto un gerente, como un líder. Ninguno de estos dos personajes debe pensar, que para hacer que se ejecute el trabajo, habrá que dar de puntapiés a las gentes que aparentemente no se mueven (que no trabajan)



Lo que sí deberá hacer es reforzar la acción de aquellos que si se mueven. A través del uso inteligente de una palmada en el hombro de quien lo merece.

Los líderes no pueden considerar la colaboración como si fuera obligación. No se olvide que las palmadas sirven.

No espere demasiado de las gentes que trabajan con usted en el proyecto.

Seguramente, tendrá todo tipo de gente. Sus subordinados pueden ser gente de su mismo nivel.

Habrà quienes no harán sus tareas, pero tratarán de hacer la de otro. A ellos tendrá que presionarlos para que regresen a sus propias actividades.

Si usted va a ser el responsable del proyecto, tendrá que usar una mezcla cuidadosamente balanceada de paciencia e impaciencia. Su propia actitud debe dar por resultado la objetividad.

Cuando quiera saber cuál gente es la que trabaja (o cuál no), observe su proyecto como si estuviera dirigiendo un experimento en el laboratorio. Si al mezclar los ingredientes, éstos no dan los resultados deseados, ¿verdad que no va a enojarse, ni a romper los tubos de ensayo?

Como líder del proyecto, puede caer en uno de esos cuadros mentales afirmando: “la gente es odiosa”, “la gente es inepta”, “la gente es horrible”.

La gente no es ni odiosa, ni inepta, ni tampoco horrible.

Si el proyecto no está avanzando como debe, tal vez sea culpa suya. ¿Está seguro de haber agrupado las cosas y las personas en la forma correcta? ¿Hizo bien la mezcla? ¿O está luchando contra una situación en la que priva un clima de administración inflexible?

No es fácil conjuntar a muchas gentes en un proyecto, a fin de que el trabajo llegue a una conclusión satisfactoria.

## 7.4 TEORÍAS Y SISTEMAS

Tenga cuidado cuando rechace la petición de una persona que desea “poner a prueba” un registro nuevo. Ella está pidiendo una herramienta. No le niegue las herramientas que necesita para realizar su trabajo.

Algunos líderes, en su afán de disminuir la cantidad de formas, tienden a decir “No” al personal de línea que les solicita alguna forma. Después, el líder se molesta cuando de todas maneras dicho empleado implanta su forma “pirata”. Si usted tiene una forma permanente que pueda satisfacer esa necesidad, muéstrelela a él.

Si la persona, de todos modos, insiste en la necesidad de utilizar su propia forma, ayúdela. Sólo asegúrese que:

1. Tenga la aprobación de su jefe inmediato.
2. Utilice el proceso de reproducción adecuado.
3. Que la forma esté diseñada para que funcione bien dentro del sistema.

¿Cuáles son los factores que se deben considerar para determinar el costo de preparación y distribución de cada reporte?

Son los siguientes:

1. Tiempo para recolectar la información.
2. Tiempo para recopilar los datos en hojas de trabajo.
3. Tiempo para tabular la información.
4. Tiempo para procesarla.
5. Tiempo para mecanografiarla.
6. Tiempo para rotular los sobres de la lista de distribución.
7. Tiempo para revisión de la versión final.
8. Materiales utilizados.
9. Tiempo para la reproducción.
10. Tiempo para elaborar trabajo artístico o bocetos.
11. Tiempo para distribuirlo por el correo interno.
12. Tiempo del lector para leer el reporte.
13. Tiempo del lector para decidir si archivarlo, o deshacerse de él.
14. Costo de almacenaje del reporte.

Ya hemos visto los pasos que sigue un líder para desarrollar mejores sistemas. Primero, investiga el sistema actual. Después analiza los datos recopilados. El siguiente paso para diseñar el nuevo sistema. Al sumarizar todos los pasos, estos quedarían así:

1. Investigación.
2. Análisis.
3. Síntesis y Diseño.
4. Propuesta y venta
5. Instalación.

Pero, antes de revisar las técnicas de diseño, hagamos una pausa y examinemos el modelo o patrón del sistema. Lo que hacemos aquí, es como subir a un lugar alto, de donde podamos ver para abajo y mirar el camino, antes de recorrerlo.

Actualmente, los líderes exitosos toman en cuenta, primero que nada, el modelo. Se preguntan: “¿Qué es lo que actualmente ocurre en nuestra organización?”.

En la representación gráfica del sistema encontramos algunas cosas altamente intangibles... como la autoridad, comunicación, memoria, acción, control y reporte.

Consideramos la autoridad ¿Qué es? ¿Cuánta tiene cada persona? ¿Por qué tiene algo de ella? ¿Cómo se limita la autoridad? ¿Cómo se da? ¿Cómo se activa?

## 7.5 CONCLUSIONES FINALES

En una investigación para la conducción del desarrollo de liderazgo en la organización y de grandes proporciones, se obtendrán demasiados datos, por lo que se necesitará un medio efectivo para hacer a un lado aquellos que tienen poca importancia. Tendremos que hacer esta operación rápidamente, antes de encontrarnos metidos en una confusión mental.

Para analizar, podemos usar técnicos, seguir ciertos pasos recomendados y educarnos a nosotros mismos. Empero, el análisis básicamente es un arte, y como tal, requiere que el individuo que lo practica posea cierta aptitud natural.

La persona que realiza su labor de análisis exitosamente, es un espécimen curioso, es del tipo de hombre que hace preguntas, y que da por sentadas pocas cosas, así continúa preguntando... ¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?

Las organizaciones están formadas por conjuntos complejos de gentes con diferentes habilidades y de delicadas y a veces obscuras relaciones entre dichas habilidades. Para el individuo promedio todo es muy confuso, por lo que se contenta con entender claramente su propia parte.

Para el líder, lo complejo de la organización, representa un rompecabezas desafiante.

Por lo tanto trata de desentrañarlo, probarlo y entender la misteriosa alquimia que mantiene a muchos hombres trabajando juntos para un fin común.

Su necesidad de analizar es tan poderosa que no le importa la “agonía” mental que viene aparejada con el proceso.

En su esfuerzo por comprender, el líder logra un conocimiento profundo del total (probablemente de un ciclo del sistema seleccionado) así como una clara comprensión del papel que cada parte desempeña. El líder constantemente preguntará.

¿Por qué se hace esto? ¿Por qué se hace aquello? ¿A dónde conduce esta actividad?  
¿Cuál es el valor de nuestro objetivo básico, una vez que lo hemos alcanzado?

Algunas gentes de la empresa se sorprenderían si conocieran los pensamientos de un líder. Ya que él no da nada “por hecho”, sus procesos mentales resultan asombrosos, si no es que radicales.

El pone en tela de juicio prácticas que otros consideran fundamentales.

Por ejemplo, el líder puede considerar la pregunta del “movimiento”... dentro del canal. Normalmente, nosotros damos por sentado, que debemos mover papeles de un escritorio a otro... o de un departamento a otro. El líder de sistemas preguntará cosas como estas:

¿Por qué no movemos al operador?

¿O la charola?

¿O el departamento?

¿O simplemente, mover los datos en sí, como una abstracción?

Esta última idea, por supuesto, depende de la tecnología, ya que podemos contar con un equipo de circuito cerrado de televisión, que puede mandar los datos de un lugar a otro.

Se necesita cierta aptitud natural para el análisis, puesto que es un Arte (ver fig.9).

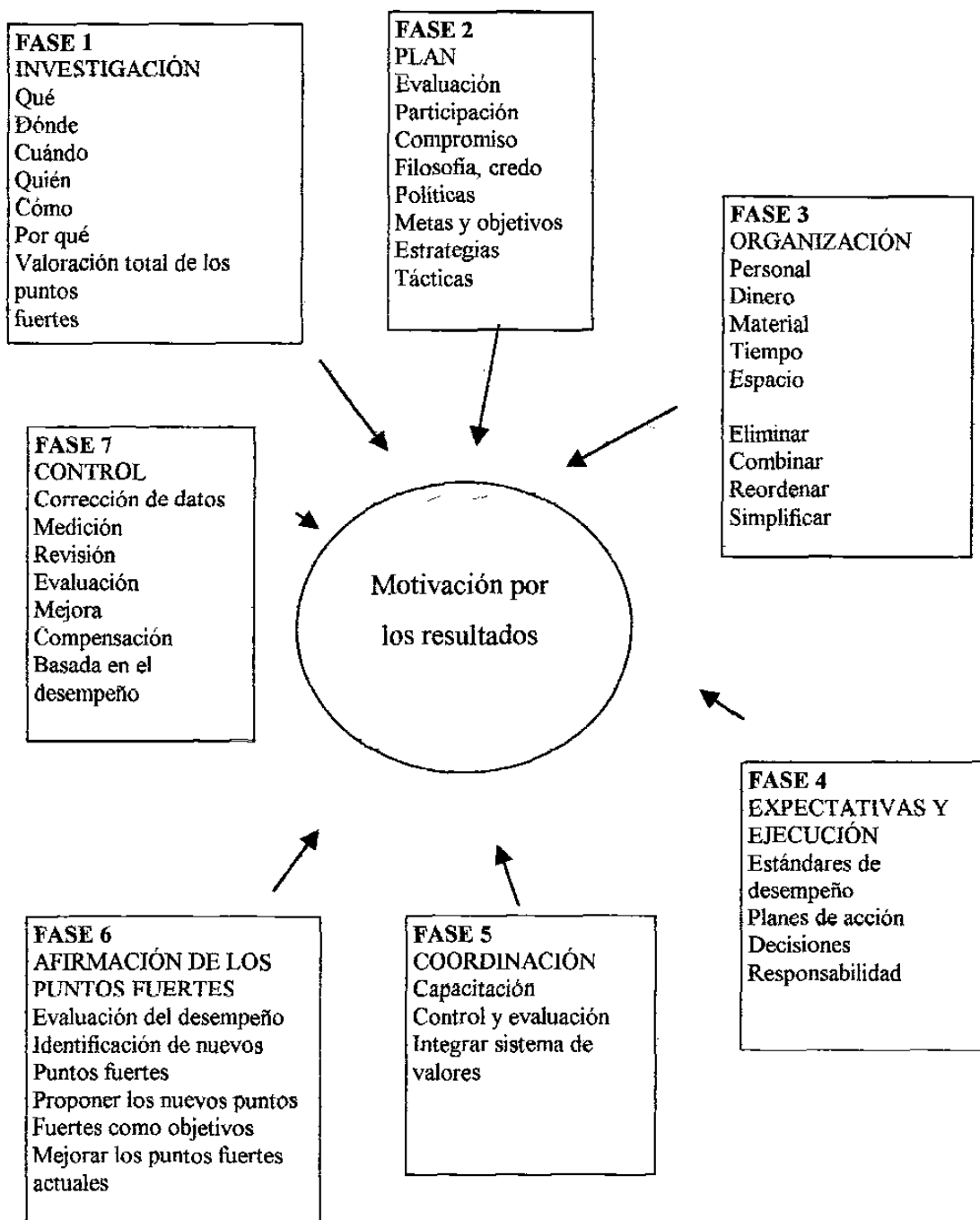


Fig. 9 Como construir una cultura de calidad total.

## 7.6 RECOMENDACIONES

Mientras el sistema funcione dentro de los estándares preestablecidos, usted no debe preocuparse. Sólo se preocupará cuando el sistema no trabaje... cuando esté fuera de los estándares. Se elaborará un reporte por excepción del inventario. Solamente deberá mostrar aquellos números de parte que requieran acción correctiva. Esto indicará al gerente que el sistema no está funcionando bien y que es necesario redirigir la acción.

Pasos de control:

1. Determine mediciones de desempeño.
2. Determine estándares y desviaciones aceptables (tolerancias)
3. Observe el funcionamiento del sistema.
4. Compare las operaciones reales con los estándares.
5. Tome acción-redirija.
6. Haga seguimiento periódico.

Cuando el jefe transfiere la responsabilidad del liderazgo al supervisor de línea, “el mensaje” de su jefe es así:

Sr. Supervisor: A partir de ahora, usted es responsable del control de la calidad y mejora continua, tanto dentro de su departamento, como en aquellos casos de sistemas grandes, en los cuales su departamento tome parte.



Usted tendrá la responsabilidad de reportarme regularmente los resultados de sus esfuerzos. Cualquier dato que me proporcione será verificado por nuestros auditores internos.

El segundo párrafo es tan importante como el primero. Ya que usted no desea que se deje “la basura debajo de la alfombra”.

Los hábitos son difíciles de cambiar. Es por esto que usted necesitará al principio reportes frecuentes.

Una vez que el supervisor haya adquirido hábitos nuevos, podrá reducir la frecuencia de los reportes, a uno por año.

¿Cuáles son algunos de los puntos que debe cubrir el reporte de mejoramiento? Bien, vamos a usar una lista de comprobación para ayudarle a desarrollar su propio modelo:

1. Gente mayor aprovechada.
2. Espacio mejor aprovechado.
3. Máquinas más productivas.
4. Papelería efectiva.
5. Supervisión correcta.
6. Calidad de lo producido.
7. Cargas de trabajo.
8. Facilidad de manejo.
9. Fechas límite.

10. Salida de trabajo.
11. Formas apropiadas.
12. Procedimientos claros.
13. Políticas precisas.
14. Mejor servicio.
15. Mayor velocidad.
16. Mayor control.
17. Tiempo de operación.
18. Preservación de habilidades.
19. Gente contenta.
20. Programas.
21. Reducción de errores.
22. Archivos Útiles.
23. Reportes oportunos.
24. Cualquier ventaja intangible en la que pueda pensarse.

## BIBLIOGRAFÍA

Joe Batten, CÓMO CONSTRUIR UNA CULTURA DE CALIDAD TOTAL (México, D.F.: Grupo Editorial Iberoamérica, 1999)

W. Edwards Deming, OUT OF THE CRISIS (Cambridge, Mass. E.U.A.: Massachusetts Institute of Technology, 1998)

Gabriel Hevesi, CHECKLIST FOR LEADERS (Portland, Oregon E.U.A.: Productivity Press, 1995)

Carlos Jiménez, EL LIDERAZGO BÍBLICO GENUINO (Nashville, TN. EE.UU.: Editorial Caribe, 1997)

Jorge A. Ovando, ¿SERÁS TU EL LÍDER QUE DIOS NECESITA? (Miami, Fl. EE.UU.: Editorial UNILIT, 1990)

Mark R. Truitt, EL MANUAL DEL SUPERVISOR (México, D.F.: Panorama Editorial, 1992)

Walter J. Wadsworth, THE AGILE MANAGER'S GUIDE TO LEADERSHIP (Bristol, Vermont E.U.A.: Velocity Business Publishing, 1997)

**LISTADO DE TABLAS**

	Pág.
Tabla 1. Puntos principales del liderazgo de Mentalidad Firme.	35
Tabla 2. ¿Cómo lograr el cambio para buscar la mejora continua?	67
Tabla 3. Principios básicos de relación interpersonal (entre personas) en todas las actividades.	99

## LISTADO DE GRÁFICAS

	Pág.
Figura 1.      Carácter y personalidad en el liderazgo.	13
Figura 2.      Ciclo para mejorar la calidad según el Dr. Taylor.	21
Figura 3.      Formación de los hábitos en la conducción de un Buen liderazgo.	28
Figura 4.      El liderazgo dentro del clima organizacional.	48
Figura 5.      Habilidades requeridas para desempeñar un buen liderazgo.	71
Figura 6.      7 Hábitos de la gente altamente efectiva.	83
Figura 7.      La conducción del desarrollo de liderazgo en la visión General de las organizaciones.	94
Figura 8.      Proceso para evitar la repetición de errores según el Dr. Demming.	105
Figura 9.      Como construir una cultura de calidad total.	114

## GLOSARIO

**Actividad.** Sonido y movimiento que no significan nada a menos que culminen en un resultado programado. Las cosas que uno hace.

**Afirmación.** Exposición vulnerable de los puntos fuertes. Dado que las cualidades son todo lo que poseemos y, por ende, todo lo que tenemos para hacernos valer, la vulnerabilidad permite el uso total de dichos puntos fuertes sin necesidad de estar a la defensiva.

**Analizar.** Dividir el todo en sus componentes. (quién, qué, dónde, cuándo, cómo, por qué) a fin de determinar la naturaleza, proporción, función y relación entre las partes.

**Calidad total.** Integridad de función y composición.

**Colaboración.** Coordinación en la acción. Mezcla de puntos fuertes para producir una simbiosis y sinergismo positivos.

**Compromiso.** Concentración interiorizada, que después se exterioriza, del deseo y la energía enfocados en diversos grados de realización. "Integridad de la intención".

**Comunicación.** Significado compartido; entendimiento compartido.

**Control.** Resultado final de los procesos interactivos relacionados con el esclarecimiento de expectativas y de realización. El control no es un instrumento en sí, es mas bien el resultado de la excelencia al aplicar los otros conceptos del liderazgo de mente firme.

**Cultura.** Filosofía, valores centrales, creencias, actitudes y prácticas de una organización, y los pequeños elementos que hacen que las cosas sucedan.

**Cultura de calidad total.** Concentración de toda la gente y los recursos sobre una necesidad permanente por lograr la mayor calidad en todas las dimensiones de la cultura de la organización.

**Desarrollar.** Generar, sintetizar, nutrir y, finalmente, crear algo mejor.

**Desarrollo de equipo.** Sacar y hacer evolucionar posibilidades para lograr un crecimiento generado internamente. Identificar, unificar y sinergizar puntos fuertes individuales. Un todo más grande que las una de sus partes.

**Directiva.** Palabras o acciones, sentidas o implicadas, que arbitrariamente indican un resultado o acción deseado. Sugiere comprensión u obligación, en vez de evocación y desarrollo.

**Equipo.** Combinación de personas u otras unidades productivas, que trabajan dentro de una conjunción dinámica y positiva entre sí para obtener resultados sinérgicos. Grupo que comparte la misma firmeza mental.

**Estrategia.** Plan o método cuidadoso enfocado en macrometas. Completado, cumplido y a veces excedido con la ayuda de tácticas bien reflexionadas.

**Excelencia.** Lo que sucede cuando usted da a una tarea su mejor esfuerzo y lo sabe.

**Interés.** Manifestación constante de preocupación de los demás por y de su afirmación. Percepción de que los demás tienen razón a menos que se demuestre que están equivocados, y de que cada persona es un conjunto de puntos fuertes y posibilidades.

**Liderazgo.** El ejercicio de un sistema de expectativas. Una estructura siempre cambiante y dinámica de mentes que interactúan, diseñada para movilizar y maximizar el uso de los puntos fuertes para alcanzar los objetivos.

**Meta.** Algo que uno desea alcanzar. Más amplio y duradero que un objetivo. Expresada como un suceso deseado.

**Misión.** Declaración desarrolladora, guiadora y reforzadora de una intención y un compromiso.

**Objetivo.** Algo que uno desea hacer. Declaración específica de valores de calidad, cantidad y tiempo.

**Organización.** Significa “órgano en acción”. En los negocios, el gobierno y otras clases de empresas, es el funcionamiento colectivo de un grupo para cumplir misiones, metas y objetivos.

**Propósito.** Fin dominante, que eleva y extiende y que desea alcanzar.

**Resultado.** El suceso final. No confundir con la medición de un resultado. La razón de toda actividad.

**Sistema.** Secuencia de acciones dinámicas y recíprocas para alcanzar los objetivos debidamente determinados.

**Valor.** El mérito intrínseco o puntos fuertes de cualquier cosa.

**Visión.** Vista trascendente de lo que es posible.



## RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Nacido el 23 de abril de 1972 en Monterrey, N.L. de padres coahuilenses. Su formación básica escolar empieza en la primaria Alberto Jauregui/Serafín Peña. En la primaria se destaca al obtener de calificación un 10 de promedio general.

Su firmeza para salir adelante vuelve a sobresalir en la secundaria no. 50 en áreas de matemáticas, civismo, ciencias naturales y sociales. El deporte del básquetbol también se ve enaltecido por este joven inquieto. Su aprovechamiento también es destacado obteniendo un 9.8 de promedio general.

Al ingresar a la preparatoria Emilio Guzmán Lozano las calificaciones ya no son tan notorias bajando a un promedio regular de 8.0. Estudiar ya no es una prioridad, ahora se concentra en encontrar un trabajo para empezar a ganarse la vida por si solo.

Cuando se perfila a realizar sus estudios universitarios apunta en la dirección de la Universidad Autónoma de Nuevo León específicamente a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica. En el C.EC. obtiene el grado de técnico en electricidad y electrónica industrial; además de que se desempeña como buen nadador en sus inicios estudiantiles representando a la misma universidad.

Al pasar un poco más los años obtiene el grado de Ingeniero en electrónica y Comunicaciones en F.I.M.E.; ya para cuando esto sucede el autor trabaja como

