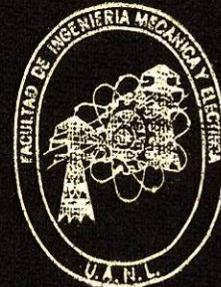
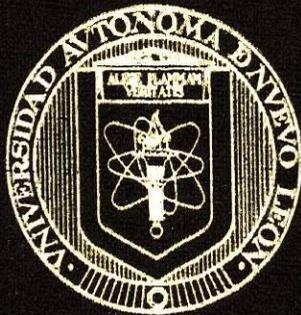


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL
ADMINISTRADOR CON CALIDAD TOTAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

VICTOR HUGO ORDAZ GAITAN

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

CD. UNIVERSITARIA

AGOSTO DE 1997

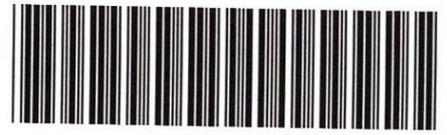
T

TS156

.6

0753

c.1



1080086947

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL ADMINISTRADOR CON CALIDAD TOTAL

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA

VICTOR HUGO ORDAZ GAITAN

ASESOR: ING. ROBERTO ELIZONDO VILLARREAL

X
TS156
.6
0753



DEDICATORIAS

A mis padres:

José Isaac Ordaz Nava y María Antonieta Gaytán de Ordaz, quienes siempre me han apoyado y quienes no han dudado en esforzarse, con amor y cariño, para ayudarme a realizar mis estudios.

A mis hermanos:

Mónica e Isaac, a quienes agradezco que sean un ejemplo a seguir para mí, los quiero mucho.

A mi abuelita:

María Luisa, quien siempre me ha demostrado su fe y amor.

También, con cariño y afecto para mi cuñado Raúl, mi sobrino David, mi futura cuñada Maribel y para todos mis familiares y amigos, con quienes siempre he contado en cualquier momento de mi vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Universidad Autónoma de Nuevo León, en especial a la Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, que me brindó la oportunidad de realizar mis estudios profesionales.

Al asesor de esta tesis, Ing. Roberto Elizondo, de quien aprendí valiosos conceptos durante la impartición que dio del curso con opción a título acerca de control de calidad.

A todos los catedráticos que me dieron clases y de quienes aprendí cosas muy valiosas e interesantes.

A todos mis amigos, de quienes he recibido muestras de cariño y apoyo y con quienes he pasado momentos realmente divertidos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	1
Parte I. CALIDAD TOTAL	
Conceptos acerca de la Calidad	4
Administrador con Calidad Total	7
Parte II. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL ACT	
Estrategia 1. Propiciar el cambio	10
Estrategia 2. Liderazgo	13
Estrategia 3. Mejorar la administración	17
Estrategia 4. Motivar	23
Estrategia 5. Promover la educación	27
Estrategia 6. Fomentar las relaciones humanas y delegar	32
Estrategia 7. Generar competitividad	36
Estrategia 8. Desarrollar la creatividad	39
Estrategia 9. Acrecentar la comunicación	42
Estrategia 10. Administrar el tiempo	48
Estrategia 11. Mejorar personalmente	51
BIBLIOGRAFÍA	56

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, existe mucha competencia entre las empresas y entre la gente. Para que una empresa tenga éxito se deben tomar en cuenta muchos factores, pero definitivamente, si una empresa quiere triunfar, no basta con que posea tecnología de punta, en realidad lo más importante dentro de una empresa es la gente. Pero aún y que se le dé importancia a las personas, éstas deben de estar dispuestas a dar lo mejor, a esforzarse constantemente y encaminarse a ser los mejores mediante la educación continua y la obtención de nuevos conocimientos.

Existe el concepto de Calidad Total (CT), el cual nos ayuda bastante para poder obtener lo que deseamos, precisamente, la Calidad Total. Pero si nosotros vemos a la Calidad Total como una filosofía, como una forma de vivir, como el camino para salir adelante, no solo tendremos calidad en nuestro trabajo sino que tendremos CT en todos los aspectos de nuestra vida, en el aspecto laboral, social y familiar.

Esta tesis se enfoca hacia el área administrativa y se mencionan las estrategias de las que hace uso un Administrador con Calidad Total. La mayoría de ellas se pueden adaptar para llevarlas a la práctica en cualquier aspecto de nuestra vida. El objetivo de esto es dejar en claro que el cambio hacia un pensamiento positivo por parte de uno mismo es la clave para lograr el éxito en la vida. Claro que para ello también se debe de estar preparado intelectualmente con los conocimientos necesarios y seguir aprendiendo cosas nuevas durante el transcurso de nuestra vida. Solo así podremos competir no solo en el ámbito nacional sino también en el internacional, que al fin de cuentas es donde verdaderamente se puede observar si realmente somos competitivos y tenemos Calidad Total.

PARTE I. CALIDAD TOTAL

CONCEPTOS ACERCA DE LA CALIDAD

La Calidad Total(CT) es una cultura organizacional que involucra a todos los integrantes del proceso y, gracias a la educación permanente, provoca una mejora continua en todos los niveles para satisfacer al cliente más allá de sus expectativas al ofrecerle productos y servicios de alta calidad a precios competitivos y con un servicio óptimo.¹

Cliente, dentro del contexto de CT, se refiere al consumidor final, al intermediario, al proveedor, a empleados de otra área de la empresa; o sea, a toda la persona con la que tengamos nexos. Proveedor, por otro lado, es todo aquel que ofrece un producto o un servicio al cliente, puede ser interno o externo, por lo que debe integrarse al proceso para que los resultados finales sean los programados; puede ser una empresa, un empleado o hasta el departamento de nuestra organización que nos antecede.¹

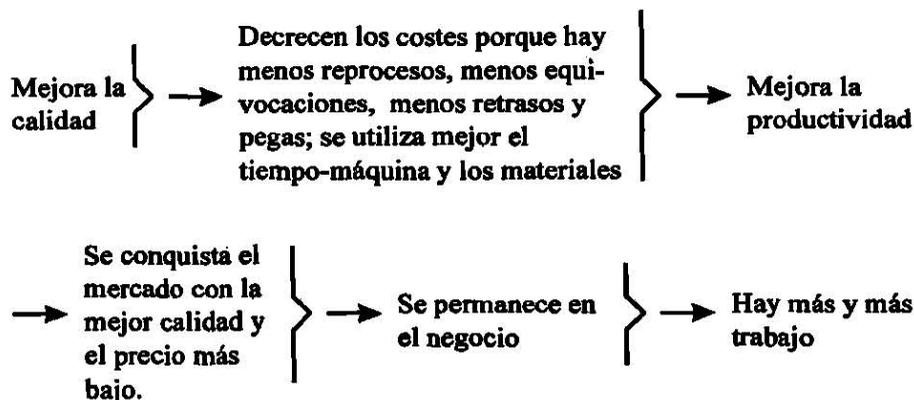
La Calidad Total es un involucramiento altamente humano e integral, una forma de vida, una filosofía orientada a las personas, en la que hay que creer y vivir.¹

LA CALIDAD SEGÚN W. EDWARDS DEMING

Para Deming al mejorar la calidad aumenta la productividad por la razón de que existen menos reprocesos y porque no hay tantos desperdicios.

Al mejorar la calidad, se transfieren las horas-hombre y las horas-máquina malgastadas a la fabricación de producto bueno y a dar un servicio mejor. El resultado es una reacción en cadena - se reducen los costes, se es más competitivo, la gente está más contenta con su trabajo, hay trabajo, y más trabajo.²

Esta reacción en cadena se puede observar gráficamente en la siguiente figura.



El consumidor es la pieza más importante de la línea de producción. La calidad se debe orientar a las necesidades del consumidor, presente y futuro. La calidad comienza con la ideal,

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

la cual es establecida por la dirección. Los ingenieros y otros deben traducir la idea a planes, especificaciones, ensayos, producción.

La calidad necesita un compromiso total:

- Por parte de toda la Compañía - todas las plantas, directivos, ingenieros, operarios, proveedores..., todo mundo.
- Por parte de la nación.
- Abarcando todas las actividades de producción y servicios - compras, diseño y rediseño del producto y del servicio, instrumentación, producción, investigación de consumidores.²

LA CALIDAD SEGÚN PHILIP B. CROSBY

Crosby opina que la calidad no cuesta. Dice que no es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta dinero son las cosas que no tienen calidad - todas las acciones que resultan de no hacer las cosas a la primera vez. La calidad no sólo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que se deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente en las utilidades.³

Asegurar la calidad. ¿Qué significa “asegurar la calidad”? “Hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer”. “Gente” incluye tanto a la alta dirección como a los niveles más bajos de la organización. Después de todo, parte del trabajo de la alta dirección es asegurarse que todas las funciones administrativas tengan la oportunidad de desempeñar sus responsabilidades. Le corresponde al directivo profesional de la calidad asumir la responsabilidad de instruir a la alta dirección sobre ésta parte de su trabajo.³

Crosby sostiene que uno de los puntos más importantes para lograr la calidad es la prevención. “¿Por qué perder tanto tiempo buscando, componiendo y batallando, pudiéndose prevenir el incidente desde un principio?”³

LA CALIDAD SEGÚN KAORU ISHIKAWA

Control de calidad. Ishikawa da su propia definición del control de calidad:

“Practicar el control de calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor”.⁴

Para alcanzar esta meta, es preciso que en la empresa todos promuevan y participen en el control de calidad, incluyendo en esto a los altos ejecutivos así como a todas las divisiones de la empresa y a todos los empleados.⁴

Puntos relacionados con el control de calidad:

1. Hacemos control de calidad con el fin de producir artículos que satisfagan los requisitos de los consumidores.

1.- FOHRL, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

2. Debemos hacer hincapié en la orientación hacia el consumidor. En términos prácticos, los fabricantes deben estudiar las opiniones y requisitos de los consumidores y tenerlos en cuenta al diseñar, manufacturar y vender sus productos.
3. Es importante la interpretación que demos a la palabra "calidad". En su interpretación más estrecha, calidad significa calidad del producto. En su interpretación más amplia, calidad significa calidad del trabajo, calidad del servicio, calidad de la información, calidad del proceso, calidad de la división, calidad de las personas incluyendo a los trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, calidad del sistema, calidad de la empresa, calidad de los objetivos, etc. nuestro enfoque básico es controlar la calidad en todas sus manifestaciones.
4. Por muy buena que sea la calidad, el producto no podrá satisfacer al cliente si el precio es excesivo. No puede haber control de calidad que haga caso omiso del precio, las utilidades y el control de costos. Hay que esforzarse siempre por ofrecer un producto de calidad justa a un precio justo y en la cantidad justa.⁴

Cuando todas las divisiones y todos los empleados de una empresa participan en el control de calidad, deben aplicar este control en su sentido más amplio, que incluye el control de costos y de cantidades. De lo contrario, no se podrá lograr un buen control de calidad, ni siquiera en su sentido más estrecho. Por esta razón el control total de calidad se llama también "control de calidad integrado", "control de calidad con plena participación" y "control de calidad gerencial".⁴

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

ADMINISTRADOR CON CALIDAD TOTAL

El Administrador con Calidad Total (ACT) es una persona que conjunta diversas características necesarias para lograr sobresalir y triunfar en el mundo empresarial de la actualidad, en donde cada vez se hace más necesario contar con gente dispuesta a adentrarse en la cultura de Calidad total (CT).

El ACT puede ser un ejecutivo, un administrador, un gerente, o un ingeniero, es decir, no importa la denominación que se le dé, es una persona comprometida con la Calidad Total, sigue ciertas estrategias para poder lograr los objetivos personales y de la empresa y así llegar a ser una persona con calidad en el trabajo, en lo social y en lo familiar.

El ACT es al mismo tiempo un Ejecutivo de Calidad Total (ECT), un Gerente Integral (GI) y un Administrador.

EL ACT COMO EJECUTIVO DE CALIDAD TOTAL

El Ejecutivo de Calidad Total ha de emerger en este período de transición para enfrentar el reto de ser un líder que propicie el proceso de cambio necesario para implantar en su empresa la cultura de Calidad Total. Este Ejecutivo debe ser una persona optimista y positiva abierta a la innovación, el cambio, la mejora, la participación, las ideas de otros y la implantación de nuevos estilos, métodos y procedimientos en su mundo cotidiano. También ha de poseer un apetito incesante por emprender y por crear constantemente, por hacer que sus compañeros trasciendan integrándose a la mencionada cultura como forma de vida.¹

Por lo tanto, el llegar a ser un ECT puede ser un camino con espinas, al mismo tiempo que un logro trascendente que requiere un gran esfuerzo y una determinación férrea.¹

EL ACT COMO GERENTE INTEGRAL

Hasta ahora existían dos tipos de gerentes en las empresas: los especialistas, dedicados a las tareas técnicas dentro de funciones bien delimitadas, y los generalistas, que aspiraban a la gerencia general. Pero la complejidad creciente de la gerencia moderna nos obliga a buscar, más allá de la dicotomía tradicional entre especialistas y generalistas, un nuevo tipo de gerente, capacitado para manejar la empresa del siglo XXI, a la vez experto en su área funcional y adepto del manejo global de la empresa: el gerente integral.⁵

El gerente integral trata de resolver los problemas de la empresa, mientras que los gerentes tradicionales curaban un órgano (una gerencia) a expensas de otro. Por tanto, el gerente integral es "bilingüe": conoce el lenguaje de la gerencia funcional que desempeña actualmente en la empresa y domina, además, el lenguaje de la gerencia integral, lo cual le permite tomar decisiones óptimas a nivel de la empresa global. El gerente integral es capaz de actuar como un gerente funcional y pensar como el gerente general.⁵

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

El gerente integral reúne en su modo de pensar y actuar los tres ejes de la Gerencia Integral: estrategia, organización y cultura. Es a la vez estratega, organizador y líder.⁵

El gerente integral maneja el cambio. Eso requiere:

- ◊ Saber: Es decir, tener un conocimiento mínimo de las ciencias administrativas en cada función de la empresa.
- ◊ Entender: Es decir, tener una visión global de la Acción Empresarial.
- ◊ Habilidades: Particularmente en el campo de la comunicación y la negociación.⁵

LA ADMINISTRACIÓN DEL ACT

Quizás no haya otro campo de la actividad humana más importante que la administración, pues la tarea del administrador consiste en crear y conservar un ambiente adecuado para que grupos de personas puedan trabajar eficiente y eficazmente en el logro de los objetivos comunes. En otros términos el administrador está obligado a tomar las medidas que permitan que cada individuo dentro del grupo contribuya en la mejor forma posible a la obtención de estos objetivos. Aunque la definición anterior se refiere principalmente al ambiente interno de una empresa, o dentro de una de sus distintas divisiones, es claro que el administrador debe conocer y tener presente todos los demás aspectos de carácter ético, social, económico, político, técnico, etc., propios del medio que rodea su campo de actividad.⁶

La administración es esencial en toda actividad organizada, y en todos los niveles de la organización de una empresa. Y es una actividad propia no solamente del presidente de una corporación o del general de un ejército, sino también del capataz de taller o del comandante de una compañía. Una administración efectiva e inteligente debe exigir que todos aquellos de quienes otros dependen, en todos los niveles y en cualquier tipo de empresa, se consideren a sí mismos como administradores.⁶

Es claro que pueden existir diferencias considerables entre distintos niveles de una organización o entre distintos tipos de empresa, que el alcance de autoridad puede variar, que los problemas que deban resolverse pueden ser notablemente diferentes, y que personas con carácter administrativo pueden tener otras funciones tales como vendedores, ingenieros, o financistas; sin embargo, sigue siendo cierto que en su calidad de administradores todos aquellos que logran resultados por medio del establecimiento de un medio adecuado para las labores colectivas, realizan siempre las mismas funciones.⁶

Por lo visto anteriormente, de aquí en adelante no se hará distinción alguna entre ECT, GI, Administrador o ACT.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

PARTE II. ESTRATEGIAS UTILIZADAS POR EL ACT

Estrategia 1. PROPICIAR EL CAMBIO

El cambio se da en todos los niveles, en los aspectos económicos, políticos, geográficos, sociales culturales, tecnológicos, ecológicos, financieros, comerciales, organizacionales e individuales.¹

Lo que está cambiando puede ser el equipo o los métodos de trabajo, las reglas, la estructura organizacional, las prácticas de control, los patrones interpersonales de comunicación, el diseño de puestos, las técnicas de planeación o docenas de otros aspectos de las organizaciones.⁷

Se puede ilustrar el proceso de cambio como en la figura 1.



Figura 1. El proceso de cambio.⁷

Los cambios, en diferentes grados, repercuten en la empresa como parte de un macrosistema, lo que implica que los Ejecutivos de Calidad Total deben estar preparados para producir las modificaciones e innovaciones necesarias. Ya que será la única forma de permanecer y crecer, como empresa, en un ambiente de globalización, en donde la frecuencia y la variedad de la transición han aumentado considerablemente.¹

Los administradores están preocupados continuamente con el cambio. Hay dos categorías amplias comunes. Las empresas modifican sus objetivos y políticas, localización, estructura de la organización, líneas de productos, estructura de la corporación, filosofías de la administración y métodos de hacer negocios. Algunas veces estos cambios son voluntarios, algunas veces son forzados.⁶

La otra categoría de cambio se refiere al comportamiento humano. Los administradores están siempre enfrentados a la necesidad de influir en sus subalternos para que cambien. En todas las modificaciones de la organización existe una necesidad equiparable de cambiar la actividad de los subalternos. Muchos de ellos no desean cambiar, debe inducirseles a hacerlo en pro de la eficiencia de la empresa.⁶

Por ello, hemos de mantenernos vigentes en el entorno y por medio de la creatividad y la innovación, personal y del grupo, planear e implantar, los cambios necesarios para que nuestra empresa logre la cultura de Calidad Total.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Dousto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

RESISTENCIA AL CAMBIO

Al llevar a cabo el proceso de implantación, de algo nuevo, por ejemplo la cultura de Calidad Total, puede encontrarse ante un rechazo o la llamada resistencia al cambio por parte de los involucrados en la empresa. La resistencia a cambiar se debe, principalmente, a que la gente siente que si las cosas han funcionado bien en el pasado, no hay razón para cambiar, debido a que se sienten satisfechos con el *status quo*.¹

La inercia del espíritu humano y su resistencia al cambio no se manifiestan, como se podría creer, en las masas ignorantes - fácilmente convencidas con sólo apelar su imaginación - sino en los profesionales que viven de la tradición y del monopolio de la enseñanza. Toda innovación es una doble amenaza para las mediocridades académicas: pone en peligro su autoridad de oráculo, y evoca la horrenda posibilidad de ver derrumbarse todo un edificio intelectual laboriosamente construido.⁵

El aceptar la propia ignorancia es otra de las causas por las que se resisten al cambio. No tienen los conocimientos para aceptarlo y efectuarlo. El temor a los resultados del cambio es una causa más, ya que no saben a lo que éste los conducirá como empleados y como empresa. Un aspecto que también crea resistencia es el error de pensar que un cambio los forzaría más de lo usual. Las personas que llegan a un alto grado de comodidad dentro de la empresa prefieren permanecer así, por lo que no les conviene cambiar.¹

MANEJO DE LA RESISTENCIA

En su función de dirigir, un administrador trata de eliminar la resistencia al cambio, no sólo de los empleados sino también de los clientes, proveedores y aun de los funcionarios de gobierno en aquellos aspectos en los que se ven involucrados.⁶

Las formas disponibles para inducir un cambio de comportamiento se basan en la disipación de los temores y en la satisfacción de las necesidades. El hombre debe prepararse de antemano para el cambio y ello requiere buena comunicación, incluyendo una explicación del propósito del cambio, su período de tiempo y el efecto anticipado sobre la organización.⁶

Las técnicas disponibles para lograr un cambio en el comportamiento del administrador subalterno son la comunicación y la revisión del sistema de estímulos aplicado a casos particulares. Puesto que el éxito de un cambio depende parcialmente de sobreponerse a la resistencia creada entre las personas afectadas, los administradores deben usar el liderazgo para alcanzar esta aceptación.⁶

A continuación se presentan métodos para enfrentar el cambio presentados por David Hampton en su libro *Administración Contemporánea*.

Educación y comunicación

Se utiliza en situaciones en las que existe falta de información o análisis inexactos. Sus ventajas es que una vez que ya se tienen persuadidas a las personas, éstas con frecuencia

1.- FOHRI, IRENE, *Ejecutivo de Calidad Total*. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, *Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis*. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., *La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad*. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, *¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa*. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, *La Gerencia Integral*. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, *Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración*. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., *Administración Contemporánea*. Editorial McGraw-Hill.

ayudarán a poner en práctica el cambio. Puede consumir mucho tiempo si están implícitas muchas personas.

- ***Participación y compromiso***

Se utiliza cuando los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio, y en las que otras personas tienen poder considerable para oponerse. Con este enfoque, las personas que participan estarán comprometidas a poner en práctica el cambio, y cualquier información importante que posean será integrada al plan de cambio. El problema es que puede consumir mucho tiempo si los participantes realizan algún cambio inapropiado.

- ***Facilitación y apoyo***

Se utiliza cuando las personas se oponen debido a problemas de ajuste. Es el mejor para este tipo de problemas pero puede consumir mucho tiempo, ser caro y, aún así, fracasar.

- ***Negociación y acuerdo***

Se utiliza cuando alguien o algún grupo claramente perderá con el cambio y cuando el grupo tiene una fuerza considerable para oponerse. Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar oposiciones. Puede ser demasiado caro en muchos casos si pone en alerta a otros para que negocien su cumplimiento.

- ***Manipulación y cooptación***

Se utiliza cuando otras técnicas no funcionan o son demasiado caras. Su ventaja es que puede ser una solución relativamente veloz y barata para problemas de oposición. Su desventaja es que puede conducir a problemas futuros a las personas que sienten que son manipuladas.

- ***Coerción implícita y explícita***

Se usa cuando la velocidad es esencial y los iniciadores del cambio poseen poder considerable. Es veloz y puede superar cualquier tipo de resistencia. También puede ser riesgosa, si hace que las personas se enojen con los iniciadores.⁷

De estas estrategias mencionadas las que más se apegan a la cultura de CT son las dos primeras, Educación y comunicación, y Participación y compromiso.. Así que el ACT debe aplicar estos métodos dándole preferencia a éstos sobre los otros restantes.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 2. LIDERAZGO

La empresa está hecha de personas y no de papeles. Numerosos gerentes descubrieron esta realidad después de haber visto fracasar su “administración racional” a causa de problemas de comunicación entre la gerencia y sus públicos. Aunque el gerente integral sea un técnico (estratega y organizador) no podrá alcanzar el éxito sin la cooperación de los públicos de la empresa, es decir, tanto del personal como de los clientes, proveedores, accionistas, banqueros, etc. Esto requiere las cualidades de comunicador y de líder. Como comunicador, el gerente integral debe hacer comprender a sus públicos cuál es la estrategia de la empresa y por qué ésta requiere determinado esquema organizacional. Como líder, el gerente integral influye en el comportamiento de sus colaboradores con miras a lograr los objetivos de la organización en una forma más eficaz. Por lo que podría decirse que el líder es una persona abierta que une el sentido de lo humano al sentido de sus responsabilidades organizacionales.⁵

Un líder es una persona que influirá en las actitudes y los comportamientos de un grupo para llevarlos a modificar su cultura empresarial y encauzarlos hacia la cultura de CT.¹

Además, según R. Stogdill, autor de Administración Contemporánea, el líder posee un fuerte impulso hacia la responsabilidad y la terminación de tareas, vigor y perseverancia en el seguimiento de metas, originalidad en la solución de problemas, y ejerce iniciativas en situaciones sociales. También tiene confianza en sí mismo, identidad personal, disposición para aceptar consecuencias, para mitigar tensiones interpersonales y para tolerar frustraciones y retrasos; al mismo tiempo que habilidad para influir sobre los demás y capacidad para estructurar sistemas de interacción social para lograr los objetivos fijados.¹

Entre las cualidades de los administradores, la habilidad de dirigir es altamente apreciada. Actuar de líder es guiar, conducir, dirigir y anteceder. Estos términos identifican al líder como parte de un grupo y lo distinguen de él. El líder actúa para ayudar a un grupo a lograr los objetivos con la aplicación máxima de sus capacidades, pero nunca pierde su propia identidad. No se detiene detrás de un grupo a impulsar y afianzar; toma su lugar frente al grupo facilitando su progreso e inspirándolos para cumplir las metas de la organización.⁶

Los líderes existen esencialmente a causa de la necesidad de la gente de seguir a alguien. *Quizá el principio fundamental del liderazgo es: puesto que la gente tiende a seguir a aquellos en quienes ve una forma de satisfacer sus propias metas, cuanto más entienda un administrador qué estimula a sus subordinados y cómo operan estos estímulos y cuanto más refleje esta comprensión al llevar a adelante sus acciones administrativas, probablemente será tanto más efectivo como líder.* Puede verse también fácilmente que un administrador efectivo, que conduce bien sus funciones administrativas, ayudará a alcanzar estos deseos personales.⁶

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

COMPORTAMIENTO DEL LÍDER

Existen varios patrones de comportamiento en los líderes. En general, estos patrones de comportamiento pueden identificarse como autocráticos, participativos o de sustentación, instrumentales, o instrumentales de sustentación (“gran hombre”).⁶

El líder autocrático se ve como alguien que manda y espera cumplimiento, que es dogmático y positivo, y que dirige por su habilidad de retener o dar premios o castigos. El liderazgo participativo o de sustentación, por otra parte se basa en el supuesto de que la gente desea participar, quiere cumplir, y trabajará mejor cuando se emplea la supervisión general y donde el superior no sólo les permite usar su propia iniciativa sino que les da el apoyo en el cumplimiento de sus tareas.⁶

La teoría del comportamiento instrumental del liderazgo pone énfasis sobre el papel del líder como administrador en los aspectos racionales de la administración - planeación, organización y control. El líder puede usar estilos autocráticos o de sustentación participativa, pero el énfasis está en la tarea central de distribuir recursos humanos y materiales.⁶

Una tendencia comprensible es combinar patrones de comportamiento participativo e instrumental en lo que ha sido llamado algunas veces la teoría del “gran hombre”. Quizá uno de los estudios de liderazgo más ampliamente conocido es el “molino administrativo” desarrollado por Blake y Mounton. Este se basa en la idea de que el líder o administrador más efectivo es aquel que tiene ambas preocupaciones: por la gente y por la producción. Esto se muestra en la figura 2. Esta herramienta analítica es una forma simple de indicar la amplia variedad de criterios que pueden asumirse sobre el liderazgo. No existe una simple mejor mezcla y que la forma que se practica debe depender de las personas a quienes se administra y de la situación en la cual se encuentra el administrador.⁶

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

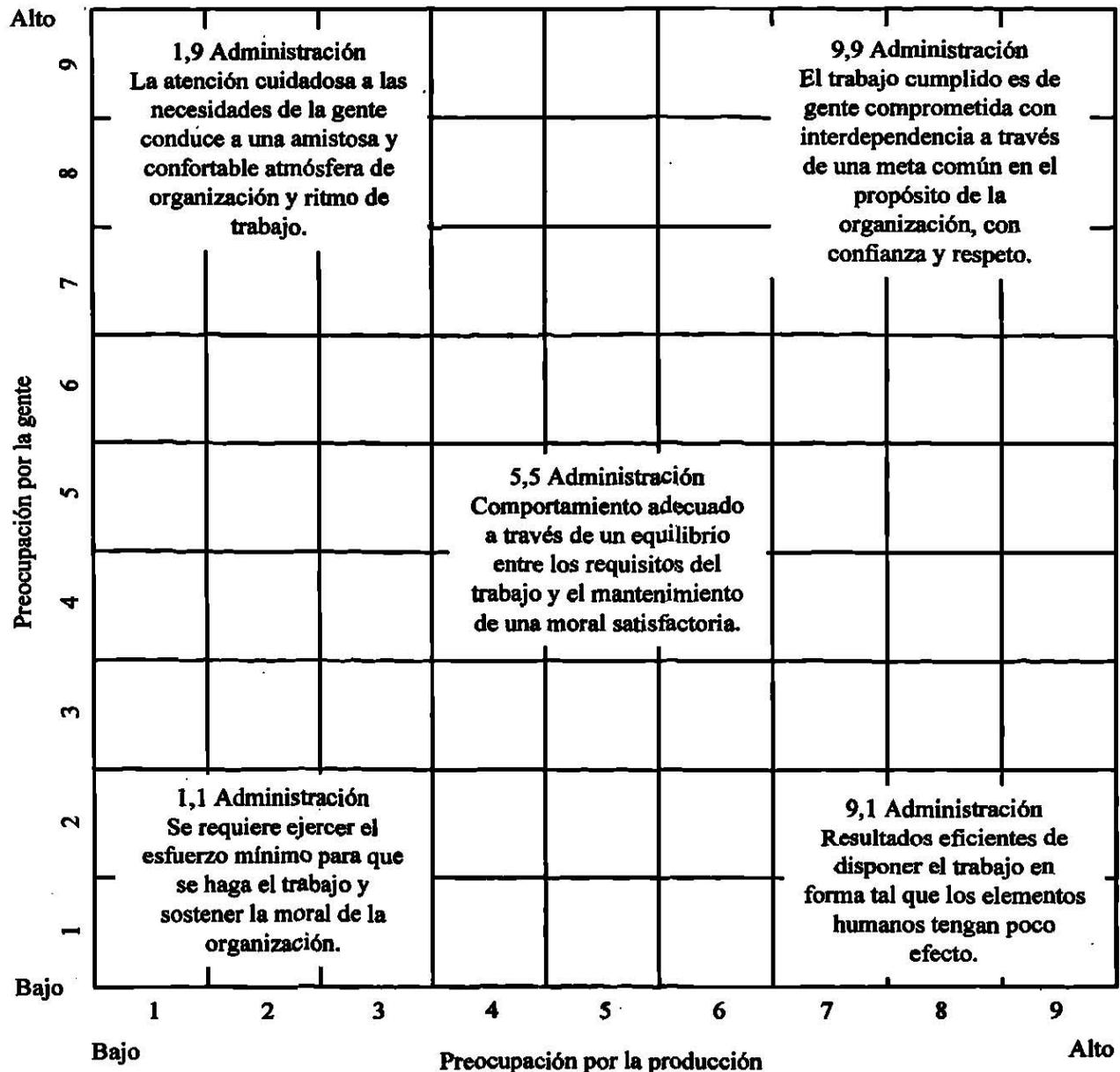


Figura 2. El molino administrativo.⁶

ACTITUDES CULTIVADAS DE LOS LÍDERES

Las relaciones interpersonales del líder y los seguidores se pueden mejorar considerablemente a medida que el líder cultiva ciertas actitudes. Estas actitudes se vuelven tan importantes como el simple conocimiento, debido a que éstas pueden aprenderse y usarse con habilidad.⁶

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Empatía

Como se usa comúnmente, es la habilidad de colocarse en la posición de otra persona, simulando los sentimientos de esa persona, sus prejuicios y valores. El administrador que no posee empatía tiene objetivos, ambiciones, valores y errores como cualquier otro hombre, y a menudo supone que sus subalternos tienen los mismos. No es probable que los tengan. Las personas difieren ampliamente entre sí en casi todos los aspectos excepto uno: están menos guiados por la razón que por la emoción, y las causas de la emoción son profundamente personales.⁶

Cuando el administrador contempla a sus subalternos con el deseo de enterarse de sus sentimientos y actitudes, sufre una severa restricción. Fuera de su trabajo, sabe muy poco acerca de ellos, sus relaciones personales, condiciones económicas y de salud, ambiciones, valores espirituales, y lealtades.⁶

Colocarse en la posición de un subalterno es sólo la mitad del problema, a causa de que aún en este caso, ¿cómo podríamos conocer sus reacciones a los diferentes estímulos? Sin embargo, un esfuerzo consciente y honesto para entender a un subalterno es mucho mejor que nada. La simple práctica de preguntas, ¿cómo reaccionaría yo si fuera él? Es una tentativa de aprender, y con la práctica se transforma en habilidad.⁶

Objetividad

Los administradores deben tratar de observar y trazar las causas de los acontecimientos en forma no racional. Aunque los administradores deben aprender bastante de los subalternos y suelen volverse emocionales con respecto a ellos, es importante evaluar desde una cierta distancia, determinar las causas reales de los resultados, y dar pasos inteligentes para corregir a los deficientes y alentar a los buenos.⁶

La empatía requiere una actitud opuesta a la lejanía y al análisis no emocional. Un equilibrio neto entre la empatía y la objetividad es difícil de alcanzar, pero cada uno tiene su lugar en un liderazgo efectivo. Para cultivar la objetividad del análisis antes de actuar por enseñanza propia, el líder necesita una gran fuerza de voluntad.⁶

Conocimiento de sí mismo

Es imposible tener empatía o ser objetivo sin conocimiento de sí mismo. E hecho real es que alguna gente irrita a los demás en forma inconsciente mediante sus actitudes habituales, palabras o acciones. Naturalmente, en otros casos esta puede ser su intención.⁶

El administrador, como todos los demás, debería, por tanto, conocer los efectos de sus actitudes y hábitos, de manera que pueda corregir aquellos que atraen respuestas negativas; es decir debería cultivar el conocimiento propio y ponerlo a trabajar en forma inteligente para observar reacciones favorables y desfavorables a su comportamiento e identificar sus causas. Puede hacer encuestas discretas, en forma directa o indirecta, para conocer la causa de una respuesta observada. Un punto importante que se debe recordar aquí: no todas las personas reaccionan en la misma forma a un mismo estímulo.⁶

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 3. MEJORAR LA ADMINISTRACIÓN

La administración es la creación y conservación, en una empresa, de un ambiente donde los individuos, trabajando en grupos, puedan desempeñarse eficaz y eficientemente para la obtención de sus fines comunes.⁶

Por medio de la gestión administrativa podemos encargarnos de que los recursos se utilicen en forma altamente eficiente para poder ofrecer productos de alta calidad a precios competitivos y con un servicio óptimo.¹

La administración ha sido vital desde que el hombre empezó a formar grupos para alcanzar algún objetivo. En la actualidad, su importancia se ha acrecentado debido a que las empresas se enfrentan a un mercado más competitivo y con clientes más exigentes y sofisticados.¹

Todo ECT es, por definición, un administrador, ya que además de lograr resultados por medio de otros ha de interactuar con los cuatro sectores, que son los grupos de trabajo, los procesos y el equipo, el ambiente organizacional y el ambiente externo.¹

ESPACIOS DE TRABAJO DEL ADMINISTRADOR

- **Grupos de trabajo.**

En este sector se incluye a la gente que el administrador debe supervisar o tratar con el propósito de alcanzar los objetivos organizacionales.

- **Proceso de trabajo, tecnología y equipo.**

Determina la naturaleza del trabajo dentro de la organización, ya que refleja el fin principal de la empresa.

- **Ambiente empresarial.**

Incluye los objetivos, las políticas y los arreglos estructurales que tienen un impacto en compensaciones, oportunidades de trabajo, grado de responsabilidad y otros aspectos del comportamiento del personal.

- **Ambiente externo.**

Intervienen las fuerzas sociales, económicas, técnicas y políticas, así como las tendencias que pueden afectar a la empresa en diversas formas.¹

Los cuatro componentes del modelo pueden, y generalmente lo hacen, afectarse uno al otro, por lo que los administradores han de estar conscientes de las reacciones para anticiparse a éstas y tomar las decisiones adecuadas en el momento oportuno.¹

Como ECT's no podemos perder de vista ninguno de los cuatro espacios en los que vivimos como administradores, ya que nuestra gestión exitosa se manifestará en el manejo idóneo que les demos. Debemos entender la forma en que éstos se afectan entre sí para saber cómo

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

manejarlos y encauzarlos hacia la cultura de Calidad Total de la manera más sutil posible, por medio de las funciones administrativas que nos corresponden.¹

FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

Aunque los ejecutivos conocen las funciones administrativas teóricamente, no las llevan a la práctica. Sin irnos muy lejos, un gran número de ejecutivos no realizan la planeación, o si lo hacen, no la respetan o no la aterrizan.¹

Planeación

La planeación involucra la selección de objetivos - y de estrategias, políticas, programas, y procedimientos para alcanzarlos - bien sea para la empresa total o para cualquier parte organizada.⁶

También, incluye el seleccionar entre varias opciones futuras de acción, las cuales se reflejan en las otras funciones. Es el fijar metas y objetivos en el presente con fechas establecidas, así como los responsables de cada etapa para lograr los resultados esperados.¹

La responsabilidad de la planeación no puede separarse completamente del desempeño del administrador, puesto que todos los administradores planean, bien sea que ellos se encuentren arriba, en el medio, o abajo en la estructura de la organización.⁶

El gerente como estratega se encarga de la planificación estratégica, la cual consiste en mejorar la situación de la empresa frente a la competencia, lo que involucra cambios organizacionales y culturales.⁵

Dentro de la planeación se definen las estrategias a seguir por parte de la organización. La planificación estratégica es el proceso que sigue el gerente integral para dirigir y controlar el futuro de su empresa. Es también el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. De hecho, el concepto de estrategia y el de planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos.⁵

Organización

La organización involucra el establecimiento de una estructura calculada de funciones a través de la determinación y enumeración de las actividades requeridas para alcanzar las metas de una empresa y de cada parte de ella, la agrupación de estas actividades, la asignación de tales grupos de actividades a un administrador, la delegación de autoridad para llevarlas a cabo, y el proveer coordinación de autoridad y de relaciones horizontales y verticales de información en la estructura de la organización.⁶

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Cada administrador, cuando decide organizar una empresa o un departamento, se involucra básicamente en la misma tarea. Bien sea presidente, gerente de ventas, contralor o gerente de la oficina, reflejará las metas hacia las cuales se está esforzando mediante la identificación y agrupación de las actividades esenciales para su cumplimiento, asignando algunas de ellas a subordinados, delegando autoridad para cumplir con los resultados, y proveyendo su coordinación.⁶

La función de la organización no es controlar desde el tope; es darle a un grupo de personas los medios para llevar a cabo una tarea. El gerente hace más que definir las tareas de cada uno y diseñar un organigrama con líneas de autoridad y responsabilidad. Tiene que pensar en toda la estructura de la compañía, y la organización es solo una parte de la estructura.⁵

La estructura de una compañía puede dividirse según dos aspectos: la estructura formal o “esquema organizacional” y la informal o “estructura social”.

La estructura formal comprende:

- La organización propiamente dicha, representada por un organigrama.
- El sistema de objetivos que rige cada parte de la organización.
- El sistema de información y de decisión.
- El sistema de incentivos en cada nivel de la organización.⁵

La estructura informal tiene que ver con las relaciones entre los individuos que habitan la organización, y sus comportamientos. Incluye:

- Las relaciones de poder (formal e informal).
- Las expectativas mutuas de los miembros de la organización.
- La interacción de sus comportamientos.⁵

La estructura formal existe sobre papel - procede de un diseño organizacional - mientras que la estructura social traduce la realidad de la vida en la empresa, imbuida en su cultura.⁵

El desafío que enfrenta el gerente organizador es ajustar constantemente el esquema organizacional de la empresa a las modificaciones de la estrategia, de manera que asegure un mejor desempeño. Se puede decir que el gerente integral es responsable del desempeño global de la empresa y que este desempeño depende, al mismo tiempo, de la estrategia de la empresa, de su esquema organizacional y de la congruencia entre los dos.⁵

Integración de personal o *Staffing*

Esta función incluye la eficiente e idónea selección, evaluación, desarrollo y educación permanente de la fuerza de trabajo que se encargará de sus actividades dentro de la empresa.¹ Involucra dotar y mantener con personal, las posiciones que provee la estructura de la organización. Requiere por tanto, la definición de los requerimientos de la mano de obra para el trabajo que ha de ser hecho, e incluye inventariar, evaluar y seleccionar los candidatos para las

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECOSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

posiciones; compensación; y entrenamiento o desarrollo en otra forma de los candidatos para llevar a cabo sus tareas efectivamente.⁶

Todo administrador tiene a su cargo la dotación de personal (*staffing*). La junta directiva desempeña esta función escogiendo, ayudando a desarrollar, y evaluando al presidente; el vicepresidente de manufactura lo hace al escoger un gerente de planta u otro subalterno; y éste realiza otro tanto al escoger, adiestrar y evaluar al superintendente.⁶

La responsabilidad inmediata por el desempeño eficiente de esta función (*staffing*) corresponde a cada administrador en todos los niveles.⁶

Dirección

La dirección tiene implícito el concepto de liderazgo, ya que hay que conducir a los integrantes del equipo para que se adentren en la cultura de la empresa y lograr que los objetivos de la misma se cumplan lo mejor posible.¹

La dirección implica guiar y conducir a los subordinados. El administrador superior inculca en sus subordinados una apreciación aguda de las tradiciones, historia, objetivos, y políticas de la empresa. Los subordinados adquieren el conocimiento de la estructura de la organización y de las relaciones interdepartamentales de actividades y personalidades, de sus deberes y su autoridad. Una vez que los subordinados están orientados, el superior tiene una responsabilidad continua de aclarar sus tareas, guiándolos hacia el mejoramiento del desempeño, y motivándolos a trabajar con celo y confianza.⁶

Esta función es difícil porque el administrador tiene que tratar con un complejo de fuerzas de las cuales no se conoce lo suficiente y sobre muchas de las cuales no tiene control.⁶

Control y Evaluación

La función administrativa del control es la medida y la corrección del desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos y planes de la empresa diseñados para conseguirlos se están llevando a cabo. Es, entonces, la función por medio de la cual cada administrador, desde presidente hasta capataz, se asegura de que lo que se hace es lo que se intentaba.⁶

Ésta es el complemento de todas las otras, ya que gracias a ella podemos medir la realización de las metas y objetivos que planeamos, tanto en forma individual, de grupo, como empresarial.¹

A estas funciones básicas se agregan educación e innovación.

1.- FOHRI, IRENÉ, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Educación

Esta función es imperativa dentro de la CT, ya que la empresa ha de educar a todo su personal para que haya coherencia, uniformidad y visión consistente en la forma de pensar sobre el trabajo y la vida.¹

Innovación

Ante la globalización y los cambios inminentes, quien no innova, quien no mejora, quien no desarrolla, quien no se actualiza tanto a nivel personal como empresarial está tomando grandes riesgos para permanecer competitivo.¹

TOMA DE DECISIONES

A fin de cuentas, ¿qué hace un gerente? Toma decisiones. Cuando el decano de una Facultad de administración acoge a los estudiantes que ingresan por primera vez en la universidad, siempre destaca que ellos son “los decisores que forjan la economía del mañana”. Terminado el discurso, la palabra decisión, no se vuelve a oír jamás durante la carrera universitaria, ocupada con la enseñanza de las finanzas, la contabilidad, el *marketing* y la economía.⁵

Algunos años más tarde encontramos al egresado de la facultad de administración en su nuevo puesto de gerente. De hecho, toma decisiones, muchas decisiones, a veces más de las que quisiera tomar. Al verse actuar, se da cuenta de que muchas de esas decisiones se salen de los marcos académicos fijados en la universidad y de que, además, le enseñaron a analizar, no a decidir.⁵

Podemos constatar que en nuestra labor cotidiana, como gerentes, somos muy rigurosos en nuestro análisis de los problemas y de las situaciones. Sometemos ese análisis a pruebas lógicas y estadísticas antes de convencernos de su solidez. Luego, tomamos una decisión casi sin darnos cuenta, y pasamos el resto del tiempo justificándola con otro análisis, *a posteriori*, a veces muy diferente del análisis inicial.⁵

Solución creativa de problemas

Dado que hemos de enfrentarnos, en forma más bien cotidiana, a la toma de decisiones o solución de problemas, presentamos un enfoque cuyo creador es M. D. Edwards.

- Hechos

A menudo ayuda el preguntarse, quién empezó la actividad, cuándo se recibirá la información inicial, que clase de actividades lo estimulan.

- Problema

1.- FOHRI, IRENÉ, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Es necesario ver el problema o asunto desde varios puntos de vista, ya que éstos traen consigo nuevas ideas. Preguntar a otros sus opiniones acerca del problema principal.

- Ideas

Las técnicas de creatividad, como las presentadas en otro capítulo, nos conducen a desarrollar ideas potencialmente útiles. Anotarlas y no perder su propia opinión.

- Soluciones

Desarrollar los criterios con los que las ideas se evaluarán para llegar a una solución o tomar una decisión. Evaluar cada una de acuerdo con los criterios establecidos, sin olvidar la limitación de recursos.

- Aceptación

La idea o decisión final debe implementarse, por lo que debemos anticiparnos a los problemas y a seleccionar la forma adecuada para que la solución creativa tenga las mejores oportunidades de éxito.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 4. MOTIVACIÓN

En una organización con la cultura de CT, la motivación viene a jugar un papel trascendente y vital, ya que los integrantes deben mantenerse motivados para que participen en el logro de los objetivos de la misma.¹

Los administradores verdaderamente pueden hacer mucho por motivar a sus subordinados, sin llegar a dirigirlos con extremado celo o rigidez. En un ambiente variado, con personal de muy diversas características, con dirigentes que forman parte del ambiente, existe una clara responsabilidad en el administrador para motivar.⁶

NECESIDADES HUMANAS

Es inútil depender simplemente de la libre voluntad de las personas, para realizar las obras que deben hacerse. Existe poca gente que aprecia el mérito de un trabajo consciente, que tenga el deseo de laborar con un propósito definido, que pueda trabajar en cooperación con el grupo o que tenga el interés de producir los bienes que requieren aquellos que no pueden, no quieren o no necesitan trabajar. En consecuencia, la utilización de los recursos humanos para crear los bienes y servicios que el mundo necesita, sólo puede lograrse por medio de una persuasión efectiva. Por esto, las técnicas y los procesos de la motivación, son de interés vital para aquellos que deban conducir a otros a la realización de ciertas tareas.⁶

Los científicos de la conducta, que requieren una "base" de apoyo para estudiar las actuaciones de la gente, han escogido como punto de partida, las necesidades humanas. supone que la gente actúa para satisfacerlas, y que si éstas se conocen, es entonces posible motivar a las personas para que se satisfagan, o dejen de satisfacer, sus necesidades.⁶

Los administradores están fundamentalmente interesados en aquellas necesidades humanas que pueden satisfacerse dentro de la estructura de la empresa y no pueden darse el lujo de querer satisfacer en forma paternalista todas las necesidades de los empleados. Por tanto son de gran valor los estudios científicos para determinar las necesidades humanas que la empresa está en mejor posición de satisfacer y cuya satisfacción constituye un poderoso estímulo para el desempeño de su personal.⁶

Las motivaciones varían de un gerente a otro y lo conducen a fabricar diferentes ilusiones mediante el uso de los sesgos cognoscitivos. Las ilusiones serán más o menos prevaletentes en el gerente según la fuerza de sus motivaciones. Aquella fuerza, a su vez, depende de sus necesidades.⁵

La teoría de las necesidades más conocida es indudablemente la de Maslow, quien distingue cinco niveles de necesidades humanas (necesidades fisiológicas, necesidad de seguridad, necesidad de ser querido, necesidad de ser respetado, necesidad de autorealización) y afirma que uno no puede satisfacer sus necesidades a un nivel dado, si las necesidades de niveles inferiores no han sido satisfechas.⁵

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

La Jerarquía de Necesidades del investigador Abraham Maslow, complementada por Victoria Vargas, comunicóloga y escritora se muestra a continuación.¹

NECESIDADES HUMANAS	NECESIDADES DE TRABAJO
Fisiológicas:	
• Alimento, ropa, agua, ambiente agradable.	• Dieta balanceada, trabajo, casa, sueño, descanso.
De seguridad:	
• Estabilidad, protección contra peligros, enfermedades, tensión.	• Salario, vivienda, prestaciones, seguridad social.
De pertenencia:	
• Asociación, relaciones armoniosas, aceptación.	• Espíritu de grupo, educación, participación.
De estima:	
• Reconocimiento, prestigio, valoración positiva de sí mismo.	• Responsabilidad, reconocimiento, <i>status</i> , respeto.
De autorrealización:	
• Expresión y desarrollo de capacidades, máximo potencial personal.	• Reto en el trabajo, creatividad, actualización, experiencia, enriquecimiento del trabajo, logros.

La cultura de CT propone que motivemos a los integrantes de la empresa en forma más humana, de ahí que resulta tan importante el que los Ejecutivos de Calidad Total utilicen los incentivos adecuados.¹

Podemos decir que todas las empresas proveen los incentivos materiales que pertenecen a los dos primeros niveles de las necesidades de trabajo, sin embargo, una vasta mayoría no motiva a sus empleados con los incentivos que se encuentran en los tres niveles superiores.¹ Por lo que se debe poner a funcionar los motivadores que realmente hacen que los miembros de nuestra empresa se involucren en su trabajo y produzcan Calidad de la que se sientan orgullosos.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

◆ *Espíritu de grupo*

La Calidad Total considera que el trabajo en grupo es lo ideal y no el trabajo individual.

◆ *Educación*

El mantener un programa permanente de educación no sólo por el bienestar de la empresa sino también para motivar al personal.

◆ *Participación*

Tomar en cuenta a aquellos que se encuentran cerca del proceso, que saben el “deber ser”, que tienen injerencia directa o indirectamente.

◆ *Responsabilidad*

Al hacerse responsables de lo que producen, lo harán con un alto grado de calidad.

◆ *Reconocimiento*

Es importante premiar al personal con reconocimiento por lo que cada uno realiza en su trabajo.

◆ *Status*

El status que cada integrante alcance se le debe no sólo promover, sino también respetar.

◆ *Respeto*

Todos merecemos respeto como seres humanos.

◆ *Reto*

Hacer que tanto el propósito como las responsabilidades del trabajo sean un reto.

◆ *Creatividad*

Permitir que cada integrante del equipo desarrolle su creatividad para beneficio de toda la empresa.

◆ *Actualización*

Por medio de la educación que se le brinda, el empleado se mantendrá siempre actualizado, lo que le hará sentirse importante.

◆ *Experiencia*

Debemos respetar y valorar la experiencia del personal al pedirles que participen con sus conocimientos en la toma de decisiones en grupo y permitirles que aprendan de sus errores.

◆ *Enriquecimiento de trabajo*

No dejarles que caigan en la monotonía, hemos de propiciar que su trabajo los haga crecer.

◆ *Logros*

Cuando se les informa de lo que han logrado, se les estimula a que continúen por el camino de la CT.¹

Por medio de la motivación, además de otros factores, podemos hacer que la empresa sea como nosotros hemos determinado que sea y que llegue hasta donde nosotros queremos que llegue.¹

Sin embargo, no solamente nuestro personal necesita mantenerse motivado sino también nosotros, sobre todo para poder incentivar a los demás.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

AUTOMOTIVACIÓN

El promover una motivación que parte de nosotros mismos viene a darnos una perspectiva diferente, tanto de nuestro trabajo, como de nuestra persona y de nuestra vida; nos propicia un enriquecimiento y un gozo por vivir.¹

Las siguientes actividades ayudarán a que el ACT se mantenga motivado.

Fijemos metas. Definir específicamente las metas que deseamos alcanzar y en el tiempo que lo lograremos. Al alcanzar cada meta, incluiremos la fecha real en la que se dio y las observaciones que creamos pertinentes. Así mismo, fijar nuevas metas.

Eliminemos o reduzcamos barreras. Algunas ocasiones, el camino se presenta con piedras, pequeñas y grandes, pero al fin barreras. Tenemos que eliminarlas o reducirlas para que no nos impidan llegar a nuestro objetivo.

Estudieemos personajes. El conocer biografías de personajes sobresalientes nos motiva al percatarnos de que alcanzaron sus metas a pesar de las experiencias indeseables y los obstáculos.

Leamos. La lectura es una fuente inagotable de conocimientos, de inspiración, de entretenimiento y de motivación. Existen libros y revistas que pueden proporcionarnos grandes dosis de energía interior.

Entusiasmémonos. Veamos lo positivo de la vida y vayamos por el camino con la convicción de que existe una Energía Superior, llena de amor y sabiduría, y que nosotros somos parte de ella.

Sobreponernos. Si alguna vez tropezamos, levantémonos con más fuerza y más valor para buscar nuevas estrellas que alcanzar.

Autovalorizarnos. Hemos de sentirnos motivados por tener la oportunidad de ser piezas clave en la implantación de valores que van más allá del comercialismo.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 5. PROMOVER LA EDUCACIÓN

Educación, en el contexto de CT, implica la impartición de conocimientos, el desarrollo de habilidades, la modificación de actitudes, la transmisión de valores, la participación y el compromiso de todos los integrantes de la empresa, así como de los clientes y proveedores, en forma permanente.¹

Este proceso debe darse en todas las áreas de la empresa y en todos los niveles, desde operativos hasta administrativos y en forma constante, ya que el cliente cambia preferencias y la empresa debe escucharlo para implantar esos cambios en los productos o servicios que le ofrece.¹

EDUCADOR DE CT

La educación la puede iniciar un ejecutivo de la misma empresa, que ha sido empapado en la cultura de CT y que además crea, por convicción, que es lo mejor para la empresa y sus integrantes, para que empiece a formar a otros ejecutivos y de ahí continuar con todos los niveles.¹

De otra forma, por los menos la primera etapa debe llevarla a cabo un especialista, un educador de CT que la imparta a los ejecutivos de nivel gerencial, para que ellos continúen en el proceso en forma de cascada.¹

El ACT debe iniciar el proceso de educación dentro de la empresa en caso de que no exista, y se presentan dificultades saber resolverlas por medio del convencimiento y del liderazgo.

PROCESO DE ENSEÑANZA

Un educador de CT sigue ciertos pasos para propiciar que los participantes puedan aprovechar, asimilar, y poner en práctica la información que se les presenta:

- **Motiva**
Una persona que nos se encuentra motivada, no aprenderá y mucho menos pondrá en práctica los conocimientos que se le proporcionen.
- **Explica**
Ha de presentar, en ocasiones en forma teórica y en otras en forma técnica, de manera simple y accesible de acuerdo al nivel de la audiencia, la información que le transmite.
- **Hace que participen**
Maneja las preguntas sobre lo explicado para que no quede ninguna duda y los estimula a participar con opiniones y sugerencias.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- **Fomenta la realización**
Permite que los participantes lleven a cabo lo que se les ha enseñado y que efectúen todo tipo de preguntas sobre la marcha.
- **Evalúa**
Observa de cerca la actuación de cada uno para verificar que sí se asimiló el conocimiento en su totalidad y corregir las desviaciones que se den.¹

IMPLANTACIÓN

El poner en marcha un programa de esta naturaleza debe constar de pasos específicos, como todo proceso.¹

- **Compromiso de la alta dirección**
El compromiso debe partir de los accionistas y empresarios, así como de alta dirección al tomar la decisión de optar por esta nueva cultura empresarial para su empresa.
- **Involucrar a todos los integrantes**
Ha de extenderse hacia todas las áreas y niveles para que la CT funcione en forma permanente y constante.
- **Contar con un educador**
Se necesita educar a un ejecutivo de la misma empresa para que sea el precursor del cambio o contratar a expertos externos para que echen a andar el proyecto innovador.
- **Inmersión a niveles gerenciales**
Comprometer en la cultura de CT a todos los ejecutivos de la empresa de nivel gerencial, para que ellos, a su vez, se encarguen de educar a los niveles que dirigen.
- **Reuniones de trabajo**
Empezar a realizar reuniones de trabajo para escuchar los problemas, como información de primera mano, así como las propuestas que los empleados tengan para la corrección de los mismos. Brindarles confianza para que empiecen a tener un alto grado de participación.
- **Desarrollar los estándares de calidad**
Estructurar un grupo interdisciplinario que establezca los puntos, estándares, de calidad en cada proceso y en cada área para que se desarrolle un manual de CT con el que trabajará cada unidad.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- **Educación permanente**

Se debe de continuar con la educación para que podamos satisfacer los deseos y preferencias de los clientes.¹

EDUCACIÓN CONTINUA

La educación continua se logra por medio de instrucción, cursos de refresco, y mediante la reflexión personal sobre el significado de la experiencia práctica.

Instrucción

Como técnica de entrenamiento, la instrucción comienza cuando un subordinado es promovido a una posición administrativa. Se trata de un proceso continuo que es esencial para todos los subordinados, llámense supervisores, administradores o vicepresidentes. Quizás la instrucción es más efectiva cuando un individuo ha tenido otro entrenamiento formal informal, y en este sentido podría considerarse apropiadamente como una técnica de entrenamiento de refuerzo.⁶

Cursos de refresco

La mayoría de la gente necesita la disciplina de las clases regulares y esto es lo más importante que puede brindar un curso de refresco. Mas allá del entrenamiento original, el curso de refresco implica un conocimiento técnico adicional que debe adquirirse mediante curso universitarios o de extensión, lectura, uso de los servicios disponibles, o recurriendo a un consejero.⁶

REUNIONES DE TRABAJO

Al poner en marcha un programa para implantar la CT en la empresa, se hace necesario que las reuniones de trabajo se realicen eficientemente.

Como ECT somos responsables de transmitir, recibir y retroalimentar información a diferentes niveles en la red de comunicaciones empresariales, entre las que se encuentran las reuniones de trabajo. De las reuniones podemos obtener ideas, opciones, soluciones y llegar a decisiones tentativas o finales del equipo. Para ello, se congrega a las personas que tienen injerencia directa en el asunto y se siguen las pautas que se presentan.¹

Pasos a seguir al realizar reuniones de trabajo

- Elaboremos una agenda en la que se especifique el objetivo, los puntos por tratar, los participantes, la fecha, el lugar, la hora y la duración.
- Reduzcamos el número de asistentes, sólo los que son necesarios.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- Programémosla en un lugar en el que se preste al menor número de interrupciones.
- Distribuyamos la agenda, con anticipación, a cada participante.
- Recabemos documentos, reportes, informes y demás antes de iniciar la junta.
- Mantengamos un reloj en el lugar de las reuniones para que cada integrante verifique el tiempo que le corresponde.
- Responsabilicemos a una persona para dirigir la reunión.
- Iniciemos y terminemos a la hora señalada.
- Portemos la agenda y tengámosla a la vista durante la reunión.
- Empecemos a la hora indicada, en parte para disciplinar a los impuntuales.
- Seamos concisos en la información y evitemos disgresiones o charlas sociales.
- Pidamos al grupo que se eviten las llamadas telefónicas durante la sesión.
- Apaguemos el teléfono celular.
- Evitemos el entrar y salir de la sala de juntas.
- Trabajemos únicamente con los asuntos indicados en la agenda.
- Otros temas que emerjan los trataremos fuera de ésta o en una junta posterior.
- Integremos los diálogos y no permitamos que se formen pequeños grupos.
- Manejemos cualquier tipo de discusión impertinente por parte de los participantes.
- Detengamos fricciones o intentos de pelea entre los integrantes.
- Anotemos los puntos sobresalientes y las asignaciones correspondientes en forma individual.
- Desarrollemos una minuta para entregarla a cada participante al día siguiente.
- Especifiquemos a las personas responsables y las fechas límite de las actividades por desarrollar.
- Aclaremos cualquier duda antes de dar por terminada la reunión establezcamos la fecha, el lugar y la hora del próximo encuentro.
- Enfatizamos las fechas fijadas y la puntualidad.
- Concluyamos con un enfoque optimista.
- Revisemos los avances y solicitemos informes para verificar las ejecuciones.
- Supervisemos los puntos pendientes en cada junta.¹

Papeles de los integrantes en las reuniones de trabajo

No menos trascendente es conocer los diferentes papeles que los integrantes asumen en las reuniones de trabajo y que fueron presentados por Wedgwood y aquí adaptados.¹

Interfieren con el grupo

El agresivo: crítica y devalúa en forma agresiva, muestra desacuerdo.

El bloqueador: rechaza opiniones, regresa a temas ya resueltos, bloquea.

El aislado: no participa y se autotombra tomador de minutas.

El buscador de reconocimiento: habla demasiado, alardea y recalca su *status*.

El saltarín de temas: salta de un tema a otro continuamente.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

El dominador: intenta dominar al grupo e imponer su autoridad.
El abogado: aboga por su propia causa durante la reunión.
El *playboy*: se exhibe ante las demás, narra historias cónicas.
El autoconfesor: expresa irrelevantemente sus sentimientos e ideas.

Propician la integración del grupo

El iniciador: propone ideas y enfoques nuevos para su discusión.
El elaborador: construye con las opiniones de los demás.
El definidor: define las convicciones acerca de la conversación.
El aclarador: presenta ejemplos y redefine problemas.
El examinador: formula preguntas para llegar a una decisión.
El resumidor: resume y concluye las juntas.¹

Favorecen el mantenimiento del grupo

El liberador de tensiones: baja la presión con humorismo o solicita descansos.
El comprometido: cede con tal de que favorezca el progreso.
El armonizador: reconcilia los diversos puntos de vista de los demás.
El estimulador: anima y apoya a los demás en forma amistosa.
El guardián: mantiene abierta la comunicación, estimula la participación.¹

La cultura de CT pugna por el trabajo en equipo en donde se dé un alto grado de participación, por lo que debemos propiciarlo por medio de reuniones de trabajo.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 6. FOMENTAR LAS RELACIONES HUMANAS Y DELEGAR

Los ACT deben de establecer un ambiente propicio para que las personas que laboran en la empresa contribuyan al logro de los objetivos en un ambiente armónico y donde haga su aparición la sinergia. Esto se puede lograr fomentando las relaciones humanas.

Varios estudiosos han contribuido con diversas teorías para crear una red de interrelaciones humanas productivas y de concordia. De donde, CT ha tomado las que ven al hombre con respeto, lo hacen participar, le dan responsabilidad y la satisfacción de la calidad que producen.¹

AGRADAR A LOS DEMÁS

Dado que ninguno de nosotros es un témpano aislado, debemos interactuar con los demás, por lo que hemos de aprender a relacionarnos. Sigamos, las siguientes sugerencias:

- Interesémonos sinceramente por los demás.
- Mantengamos una sonrisa.
- Llamemos a las personas por su nombre.
- Seamos buenos oyentes.
- Hablemos de lo que les interesa a ellos.
- Hagamos que la otra persona se sienta importante.
- Evitemos las discusiones.
- Demostremos respeto por las opiniones ajenas.
- Admitamos los propios errores.
- Empecemos en forma amigable.
- Consigamos que la otra persona diga sí.
- Permitamos que el interlocutor hable.
- Dejemos que sienta que la idea fué suya.
- Veamos desde el punto de vista del escucha.
- Mostremos simpatía por sus ideas.
- Lancemos, con tacto, un reto amable.
- Empecemos con elogio y aprecio sincero.
- Hagamos preguntas en vez de ordenar.
- Elogiemos el más pequeño avance y cada progreso.
- Atribuyámosles una buena reputación para que traten de mantenerla.
- Saludemos a todas las personas.
- Regocijémonos por los triunfos de otros.
- Preguntemos por sus seres queridos.
- Hablemos de sus aficiones.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- Respetemos a cada persona.
- Cultivemos el sentido del humor.
- Seamos sensibles.
- Desarrollemos nuestra tolerancia.
- Aprendamos a perdonar.¹

CONVIVENCIA

El convivir con los demás, desenvolvernos en las relaciones de trabajo, sociales y familiares, es más complejo de lo que nos gustaría que fuese.¹

En los seres humanos, el vacío y la monotonía del individuo aislado crea una necesidad de acercamiento social. La que lo lleva a unirse, no obstante, sus actitudes ofensivas y faltas intolerables lo hacen disgregarse. La distancia ideal que permite la coexistencia es la que marcan la cortesía y los buenos modales.¹

SONRISA Y SENTIDO DEL HUMOR

Si a nosotros nos gusta que nos sonrían al saludarnos, la recibimos, al atendernos, entonces ¿por qué no también ofrecer una sonrisa que nada nos cuesta?¹

Una sonrisa amable y agradable puede ser el comienzo para establecer interrelaciones con las personas que tengamos nexos; ya que “con una sonrisa puedes hacer que resplandezca todo a tu alrededor.”¹

Otra cualidad que no podemos dejar a un lado es el humor, la que Viktor Frankl describe: “El sentido del humor ha de ser considerado como una manifestación de la capacidad peculiarmente humana que permite el autodesprendimiento”. Y “en virtud del autodesprendimiento, el hombre es capaz de bromear acerca de sí mismo, de reírse de sí mismo y de ridiculizar sus propios miedos”.¹

DELEGAR

Dentro de la filosofía de CT, el enfoque de delegación tiene especial énfasis, ya que el grupo es el que debe participar en el logro de metas y no únicamente un individuo. Cada persona es responsable de lo que hace y los demás deben tener confianza en ella.¹

Aprendamos a delegar, ya que al hacerlo obtendremos beneficios específicos y tangibles en nuestra gestión, como los que aparecen a continuación:

- Podemos emplear nuestro tiempo en funciones administrativas.
- Contamos con momentos dedicados a la creatividad.
- Tenemos tiempo para capacitar, supervisar y evaluar.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- Obtenemos los resultados programados en las diferentes áreas.
- Propiciamos el automejoramiento, la iniciativa, la responsabilidad y la competencia.
- Rompemos los hábitos de dependencia de las personas que evaden el riesgo.
- Hacemos que no seamos indispensables para tomas de decisiones menores.
- Evitamos un alto grado de estrés al compartir las responsabilidades.
- Podemos enseñar a los demás a ver a las personas como clientes.
- Conocemos las opiniones y los problemas de cerca.
- Propiciamos que los subordinados crezcan.
- Continuamos con nuestra autoeducación.
- Educamos a los integrantes de la empresa para que pertenezcan a la cultura de Calidad Total.¹

Problemas y barreras al delegar

Aunque los procedimientos de entrenamiento (educación) permiten a los ejecutivos reducir la frecuencia y duración de las relaciones que consumen tiempo, la causa principal de la gran cantidad de tiempo dedicada a tales relaciones se encuentra en la organización pobremente concebida y confusa, el principal síntoma de la organización pobre que afecta la amplitud de comando de la administración es la inadecuada o poco clara delegación de autoridad. Si un ejecutivo delega claramente autoridad para emprender una tarea bien definida, un subordinado bien entrenado puede realizarla con, un mínimo de tiempo y asesoría del superior. Pero si se trata de una tarea que el subordinado no puede realizar, o que no está bien definida, o que no tiene la autoridad suficiente para emprenderla eficientemente, el subordinado fracasará en su ejecución, o bien necesitará una cantidad desproporcionada del tiempo del ejecutivo para la supervisión y guía de sus esfuerzos.⁶

Es necesario que estemos conscientes de que existen barreras en la delegación. Alec Mckenzie las clasifica en barreras del delegador, del delegado y de la situación.¹

Barreras del delegador:

- Preferencia por la operación.
- Exigir que todos conozcan los detalles.
- La falacia de "yo lo hago mejor".
- Falta de experiencia en el puesto o en la delegación.
- Inseguridad y temor al rechazo.
- Resistencia a tolerar errores.
- Desconfianza de los subordinados.
- Exigir la perfección.
- Desigualdad en las cargas de trabajo.
- Carencia de delegación de autoridad en proporción a la responsabilidad.
- Incapacidad para explicar las tareas.
- Poco deseo que los subordinados se desarrollen.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- Falta de controles eficaces.

Barreras del delegado:

- Rehuir la responsabilidad.
- Falta de experiencia.
- Dependencia del jefe.
- Desorganizado.
- Exceso de carga de trabajo.
- Hacer cosas triviales.¹

Barreras de la situación:

- Intolerancia a los errores.
- Carácter crítico de las decisiones.
- Urgencia, falta de tiempo para explicar.
- Responsabilidad y autoridad confusas.
- Falta de personal.
- Política de exhibición personal.¹

Si la delegación es una de las carencias, como ECT's es necesario modificar a la brevedad esta deficiencia para que nuestro equipo ejecute como lo hace una orquesta.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 7. GENERAR COMPETIVIDAD

Una frase que el ACT debe tener siempre en mente para divulgarla a los demás es la siguiente: “¡No le tema a la competencia, témale a la incompetencia!”.

En las economías abiertas que prevalecen en el mundo de hoy hay empresas ganadoras y empresas perdedoras. Pensar que todos pueden ganar en un entorno competitivo va en contra del fundamento de Darwin de la competencia: sólo los mejores sobreviven. ¿Y quiénes son los mejores? Los más competitivos. Esta situación de hecho hace que la Gerencia Integral, definida como “el arte de integrar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad” se haya convertido en la forma de gestión imprescindible de las empresas ganadoras.⁵

Para el empresario de hoy, el problema de fondo no es saber si el producto corresponde a la necesidad del cliente o si es de “buena calidad” sino, más precisamente, asegurarse de que el consumidor lo prefiera a los demás producto que ofrece la competencia, y lo compre. La competitividad de una empresa es lo que hace que el consumidor prefiera sus productos y los compre. También, es la base del *marketing*. No hay *marketing* posible sin competitividad, solamente esfuerzos fútiles de venta.⁵

LAS BASES DE LA COMPETIVIDAD

¿Por qué un consumidor prefiere el producto A al producto B?. en esta pregunta sencilla se resume toda la problemática de la competitividad industrial. Es la pregunta que todo empresario debiera hacerse antes de elaborar cualquier plan. La respuesta es igualmente sencilla: el consumidor prefiere el producto A porque, a su juicio, tiene más valor. La esencia de la competitividad es la creación de valor. De entre sus diversas acepciones, el único “valor” que nos interesa retener en *marketing* es el percibido, puesto que sólo el valor percibido se compra.⁵

Se puede aumentar el valor del producto tangible mediante:

- ◆ La reducción de los costos y los precios.
- ◆ La mejora de la calidad.
- ◆ La concepción y el diseño de los atributos del producto.

Y, por otra parte, es posible valorizar los siguientes activos intangibles de la firma:

- ◆ El servicio.
- ◆ El *know-how* técnico y comercial.
- ◆ La imagen.
- ◆ La disponibilidad que ofrece el sistema de distribución.⁵

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

La competitividad por costos

A menudo cuando se habla de competitividad, se hace referencia a la capacidad de competir a nivel de costos de producción; es decir, se supone que el productor que tiene el costo más bajo tiene la mejor posición para, a su vez, ofrecer el precio más bajo y conquistar el mercado. Aunque hay que tomar varios factores extras tales como el papel que desempeñan los gobiernos (subsidios, política arancelaria) y el comportamiento del consumidor (no necesariamente en busca del precio más bajo), la competitividad por costos se mantiene como un elemento fundamental de la capacidad de competencia global de toda empresa.⁵

El ACT puede ayudar a su empresa a acrecentar su ventaja competitiva a nivel de costos de las siguientes dos maneras:

a. *Estáticamente*. Reduciendo los costos de los factores de producción a nivel de:

- Recursos físicos (insumos, energía).
- Tecnología (de producción o de gestión).
- Costos de capital.
- Infraestructura (transporte, comunicación).

b. *Dinámicamente*. Aprovechando el efecto de la experiencia que determina a qué ritmo los costos van bajando a medida que se acumula producción. En el tiempo, tres factores bien conocidos se combinan para disminuir el costo unitario de un producto:

- Las economías de escala.
- El efecto del aprendizaje.
- El costo del capital.

La guerra de precios se gana en la batalla de los costos. Sin embargo esta no es la única opción. En efecto, todavía la empresa con costos elevados tiene la esperanza de poder ser competitiva si diferencia su producto.⁵

La competitividad por diferenciación del producto

En realidad, existen dos maneras de acrecentar la competitividad de la empresa, bien, mediante la reducción de costos o bien, por medio de la atracción que ejercen los atributos diferentes del producto. Así, la competitividad de Volkswagen se basó durante muchos años en la producción a gran escala de un solo modelo; pero hoy en día, Volkswagen busca reforzar su capacidad de competencia a través de un surtido más amplio de vehículos dirigidos a una amplia gama de segmentos de clientela.⁵

Desde el punto de vista del *marketing*, sólo la diferenciación percibida es importante: es posible el "champú para niños" de Johnson & Johnson no sea tan diferente de un champú común y corriente; lo importante es que la gente lo perciba como diferente. Podemos incluso identificar ocasiones en que la diferenciación es intangible, y existe solamente a nivel de la

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

marca: en el caso de una computadora IBM, comparado por el consumidor con un IBM compatible (clon). Esto nos permite afirmar que la diferenciación atañe, potencialmente, a todos los elementos de la oferta de una empresa.⁵

LA COMPETITIVIDAD GLOBAL DE LA EMPRESA

El tema de la competitividad hay que enfocarlo globalmente, es decir, no sólo a nivel de los costos sino también a nivel de todos los elementos tangibles e intangibles que conforman la oferta. Por otra parte, el tema se debe estudiar no únicamente en el ámbito nacional sino también a nivel de la capacidad de competencia internacional de la empresa.⁵

El análisis de la evolución de la competencia en los mercados exteriores en los últimos años nos permite presentar las características más importantes para los años 90:

- * La competitividad de las firmas depende en parte de sus países de origen: algunas naciones son competitivas en ciertas industrias, y otras no.
- * la competencia se despliega a varios niveles: competencia entre firmas, competencia entre países, competencia entre regiones.
- * Algunos países compiten a través de las metacorporaciones, es decir, mediante entidades económicas que tienen apariencia de empresa privada, pero que, en la práctica, representan los intereses nacionales en su industria.
- * La naturaleza de la competencia y las fuentes de la ventaja comparativa varían mucho de una industria a otra y de un país a otro.
- * Los competidores globales dominan una red de actividades fuera de sus países de origen, y aprovechan ventajas competitivas en todos los eslabones de la cadena económica.
- * La competitividad no es durable sin innovación, tanto al nivel del mercado como de la tecnología. La competitividad no es una situación estática, sino un proceso dinámico.⁵

En los años 90, el desarrollo de ventajas competitivas significativas por las empresas de un país está indisolublemente ligado a la posición relativa de su país.⁵

La competitividad no depende únicamente de las políticas de la empresa. Es un fenómeno global que resulta de la interacción entre la política industrial de un país - o de un bloque regional - y las estrategias empresariales.⁵

El ACT lleva a cabo las acciones correctas para lograr la competitividad internacional que, al fin y al cabo, es la verdadera competitividad.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 8. DESARROLLAR LA CREATIVIDAD

La creatividad es un don maravilloso e ilimitado que combina la información para que emerjan nuevas estructuras o ideas o para aplicar información existente en otros contextos. La persona que dice no tener creatividad es aquella que ha permitido que las limitaciones naturales, además de las adquiridas y a las autoimpuestas, bloqueen su fuente creativa. Todos poseemos creatividad y son los condicionamientos exteriores y el entorno en que vivimos los que influyen en el que algunas personas la desarrollen más que otras.¹

En nuestro papel de ECT's, hemos de aceptar que, sin importar la edad, sexo o instrucción, podemos desarrollar nuestra creatividad y estimular a los demás para que lo hagan. Ésta se encuentra en el subconsciente, quizás un tanto adormecida, pero ahí está, lista para que al estimularla corra como un manantial inagotable. Emanada de nuestro ser si nosotros la ejercitamos y la dejamos aflorar en nuestro mundo cotidiano.¹

Sin embargo, la creatividad puede inhibirse por factores, tales como inseguridad, desconfianza, miedo, frustración, apatía, flojera, conformismo y carencia de metas, negativismo, inestabilidad emocional, imposiciones sociales y tabúes. Así como por falta de tecnología, de iniciativa, de motivación, de empuje, de encauzamiento, de visión, de personal calificado y de organización.¹

MOTIVACIÓN Y CREATIVIDAD

Existen diversas maneras de definir creatividad. Algunos dicen que ésta solamente existe cuando alguien formula un principio, una idea (tal como la teoría de la relatividad de Einstein, $E = MC^2$, en que nadie nunca antes había pensado). Otros asimilan creatividad a innovación, como cuando alguien reúne dos o más elementos o factores conocidos y crea una combinación que no existía antes. Esta última definición es la que es generalmente más aceptada.⁶

Es fácil ver que la administración en sí misma es un proceso creativo. El administrador efectivo está siempre en busca de una nueva solución para problemas, se refieren estos a política, programas o procedimientos.⁶

Para estimular la creatividad dentro de una empresa, es necesario tener presente algunos factores: 1) aunque son raras las ocasiones en que la creatividad tiene realmente repercusiones sociales, no es ésta una cualidad humana de tan poca ocurrencia como se cree, 2) en gran medida la creatividad es solamente cuestión de colocar a una persona en un medio donde pueda identificar la existencia de problemas y en donde cuente con la autoridad organizacional y los recursos necesarios para resolverlos.⁶

Es este precisamente el deber del ACT, proporcionar la motivación y los medios necesarios para que pueda surgir la creatividad en él mismo así como en sus compañeros de trabajo.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

CREATIVIDAD INDIVIDUAL

Es imperativo que reconozcamos que los ACT son líderes creativos y que para ello han de orientarse a este recurso.

Por ello y porque la creatividad de ahora en adelante, en todo el mundo, es un recurso altamente valioso y demandado debemos ejercitarla.¹

- Traer un proyecto a nuestra mente.
- Usar una hoja de papel en blanco.
- Escribir las ideas como lleguen en el papel.
- Evitar los estereotipos y tabúes.
- Olvidar el “debe ser”.
- Alejarnos de la lista, efectuar otra actividad.
- Regresar a la lista y anotar más ideas.
- Visualizar el resultado final.
- Asociar ideas, aunque parezcan fantasiosas.
- Cuestionar nuestras ideas.
- Proponer sustitutos, usos, adaptaciones, viabilidad.
- Poner a un lado el proyecto (pueden ser varios días).
- Analizar ideas.
- Eliminar las que no encajan.
- Presentar la opción final o solución.
- Describir la forma de efectuarlo.
- Fijar fechas para emprenderlo.
- Llevarlo a cabo sin desistir.
- Empezar un nuevo proyecto.¹

CREATIVIDAD DE GRUPO

Al manejar el proceso creativo en grupo se da el fenómeno de la sinergia, en donde, al reunirse más de una inteligencia los resultados mejoran considerablemente, lo que es una base de la CT.¹

Enseguida se presenta, en forma sintética, algunas de las técnicas por manejar en este proceso. En donde se propondría y no se impondría.¹

- *Lluvia de ideas*
Un grupo de personas presenta sus ideas, en una mesa redonda, tal y como les llegan a la mente, si que se permita criticar las ideas expuestas y se busca obtener el mayor número de éstas.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Una vez que no haya contribuciones, las ideas de poca calidad se eliminan. Asimismo, se mejoran las restantes al combinarlas, sustituirlas, modificarlas y al efectuar otros cambios, hasta llegar a lo mejor de la situación, el problema o la oportunidad planteada.

- *Verificación de una lista*

Se proponen listas de palabras de un mismo género, por ejemplo, verbos de acción, fechas especiales, comidas, vestuarios, entre otros. Se descarta el criticar las ideas hasta que se hayan agotado las listas. La parte final es como la lluvia de ideas.

- *Relaciones forzadas*

El objetivo es forzar una conexión mental entre las impresiones y el problema, la que estimula el fluir de ideas. Esto se puede lograr en forma individual o en grupo.

- *Lista de atributos*

Se toman aspectos específicos de una situación, se analiza cada aspecto por separado y finalmente se utiliza, ya sea la relación forzada o la verificación de una lista.

- *Enfoque morfológico*

Es la técnica más ambiciosa y se utiliza en una combinación de la lista de atributos y la de relaciones forzadas para formar una matriz para crear relaciones en forma novedosa entre los atributos.¹

CONTRIBUCIONES

Burack y Mathys nos dicen que pueden darse distintos tipos de contribuciones con nuestra creatividad, individual, gerencial, organizacional y ambiental.¹

- ◇ *Individual*

Enriquece la experiencia personal, en donde las cualidades individuales influyen la acción creativa.

- ◇ *Gerencial*

Los ejecutivos pueden canalizar su acción creativa por medio de sus relaciones con los integrantes de su grupo y la calidad de su liderazgo.

- ◇ *Organizacional*

Es institucionalizada dentro de grupos, departamentos o unidades establecidas para crear.

- ◇ *Ambiental*

Los individuos y las organizaciones han caracterizado la invención y el cambio en muchas sociedades.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 9. ACRECENTAR LA COMUNICACIÓN

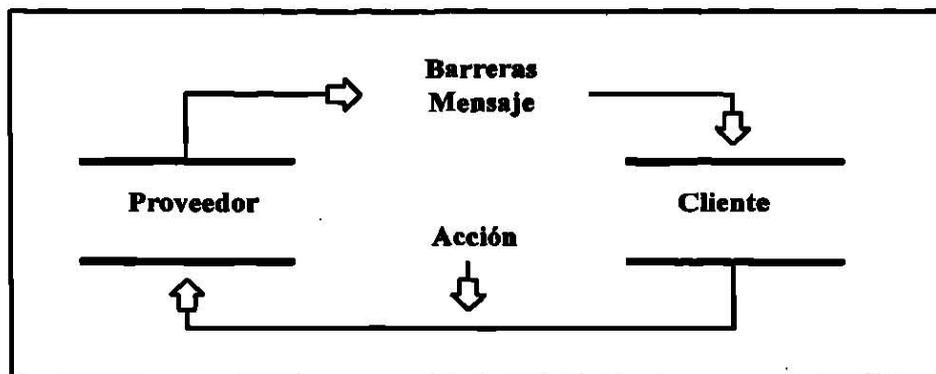
Como es de nuestro conocimiento, la comunicación, dentro y fuera de la empresa, juega un papel de suma importancia, el cual se vuelve trascendente en la cultura (de Calidad Total) que nos ocupa.¹

Aunque la comunicación tiene una aplicación que prevalece en todas las faces de la administración, es en función de la dirección donde adquiere una importancia particular. Según definición de la American Society of Training Directors una buena comunicación es el intercambio de pensamiento o de información para lograr confianza y entendimiento mutuos o buenas relaciones humanas. La comunicación también ha sido definida como el intercambio por medio de palabras, cartas, símbolos o mensajes y también como la manera por la cual el miembro de una organización comparte con otros, significado y comprensión.⁶

Los comunicadores nos dicen que para que la comunicación sea efectiva ha de ser objetiva, clara e íntegra con el fin de que fluya y se logre obtener la participación de los involucrados y así alcanzar los objetivos planteados.¹

Si entendemos su proceso, podremos manejarla en forma eficiente. Los elementos que lo componen son el emisor, el receptor, el canal de comunicación, las barreras de la comunicación y la retroalimentación.¹

Dentro del enfoque de CT, podemos ver al emisor y al receptor como proveedor y cliente, en roles intercambiables, de acuerdo con el momento y la situación que se dé.¹



IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DE LA COMUNICACIÓN

No es exagerado decir que la comunicación es el medio por el cual se unifica la actividad organizada. También puede considerarse como la forma como se encauzan las fuerzas de energía social por sistemas sociales. Ya sea que consideremos una secta religiosa, una familia, una escuadra de niños exploradores o una empresa de negocios, la transferencia de información

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

de un individuo a otro es absolutamente esencial. Por este medio se modifica la conducta, se efectúan los cambios, se hace que la información sea productiva y se logran los objetivos.⁶

Barnard fue uno de los primeros, o por lo menos el autor más conocido, en prestar atención seria a la comunicación en una empresa en grande escala; y la consideró como el medio por el cual la gente estaba mutuamente vinculada en una organización con el fin de lograr un propósito central. Esta es todavía la función fundamental de la comunicación. La actividad de grupo es imposible sin una transferencia de información, porque si dicha actividad no existe no se pueden efectuar ni la coordinación ni los cambios.⁶

El logro de los objetivos de la empresa es de importancia primordial y la comunicación es una de las herramientas principales a disposición del administrador, cuando se dispone a alcanzarlas.⁶

COMUNICACIÓN INTERNA Y EXTERNA

Existen dos tipos de comunicación en la empresa, la interna y la externa, cuya efectividad va a determinar, en gran parte, el curso de la misma.¹

La interna es la que se da entre departamentos, áreas o sucursales, mientras que la externa es la que sale de la empresa hacia otros sectores de la economía.¹

En un sistema sencillo en el cual el propietario también desempeña trabajo laboral, la comunicación es completamente externa. El agricultor, por ejemplo, requiere transmisión de información de toda fuente externa que tenga un conocimiento que pueda utilizar para el éxito de su operación. Necesita informarse sobre precios, competencia tecnología y finanzas, así como también conocer el ciclo de los negocios, la actividad del gobierno. Este conocimiento suministra las bases para las decisiones que afectan las líneas de producción, la estrategia de *marketing*, la calidad y la mezcla de factores productivos.⁶

El proceso de comunicación de una empresa en gran escala es en gran parte el mismo, aunque los datos adicionales más importantes se refieren al curso de información interna.⁶

PROBLEMAS PRINCIPALES DE LA COMUNICACIÓN

Es importante que las necesidades prácticas de la comunicación se comprendan plenamente, y es igualmente importante que se aclaren los problemas que implica la realización de una buena comunicación. Estos problemas incluyen, entre otros: estar preparado para comunicarse, el reconocimiento de las barreras de la comunicación, los principios de la comunicación.⁶

Preparación para la comunicación

En todas partes se ve claramente que la gente empieza a hablar y escribir sin pensar. Prepararse para la comunicación es un asunto muy serio: exige el tiempo y la lógica del proceso de

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

planeación. El objetivo debe ser claro, las premisas conocidas, las alternativas deben pesarse, y seleccionar el mensaje. Por consiguiente, es importante la elección de las técnicas de comunicación y de quien ha de llevar a cabo tal comunicación.⁶

Barreras de la comunicación

Éstas interfieren en el flujo de la comunicación, lo que la hace ineficiente, defectuosa y no se logra lo que se esperaba. Existen un sinnúmero de ellas. Las siguientes son las que consideramos más frecuentes.

Mensajes expresados con defectos, suposiciones sin aclararse, traducciones con errores, transmisiones imperfectas, falta de atención, pérdidas en la transmisión, falta de concentración.¹

Además de retención deficiente, voz molesta, mala gesticulación, falta de respeto, contradicción en los mensajes y vocabulario inadecuado, entre otras.¹

Se puede lograr una mejora notable en la eficiencia de la comunicación si se destruyen sus barreras.⁶

El ACT debe superar estas barreras y evitarlas ayudándose de las siguientes sugerencias.

Como salvar la barreras de comunicación:

- *Retroalimentar*
Mientras más compleja sea la información que enviemos, más necesario es el motivar a los receptores para aclarar dudas y señalar áreas ambiguas. Como receptores se puede preguntar, reafirmar o repetir la información.
- *Comunicarse cara a cara*
La retroalimentación es más acertada y eficiente cuando entablamos un diálogo cara a cara, en vez de usar memos o cartas.
- *Ser sensibles al mundo del receptor*
Si somos empáticos y tomamos en cuenta las actitudes, las necesidades, los valores y las expectativas de nuestros receptores, nos comunicaremos más fácilmente.
- *Usar lenguaje sencillo y directo*
Debemos hablar de manera que el receptor entienda lo que decimos, por lo que la comunicación debe ser a su nivel.
- *Ser repetitivo*
Si la información es complicada o difícil, es necesario repetirla de distintas maneras para asegurarnos que hubo un correcto entendimiento.
- *Saber escuchar*
No podremos escuchar y entender si siempre hablamos, debemos permitir que el receptor converse.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Principios de la comunicación efectiva

Los siguiente principios son guías útiles para establecer buenas comunicaciones porque dirigen la atención hacia cuatro zonas críticas: calidad del mensaje, condiciones de recepción, mantenimiento de la integridad del esfuerzo organizado y aprovechamiento de la organización informal.⁶

◆ *El principio de la claridad.*

Aunque por lo general se piensa que la comunicación es enviar un mensaje elaborado por un remitente, tal mensaje ha de tener un valor y para esto debe pasar la prueba del principio de claridad: una comunicación posee claridad cuando el lenguaje en que está expresada y la manera como está transmitida son comprendidas por la persona a quien va dirigido.⁶

◆ *El principio de integridad.*

En la administración, las comunicaciones son medios más bien que fines. Como lo explica claramente el principio de integridad: el propósito de las comunicaciones en la administración es servir de base a los individuos para el logro y el mantenimiento de la cooperación necesarios para la realización de los objetivos de la empresa.⁶

◆ *El principio del uso estratégico de la organización informal.*

La naturaleza de este principio clave es: la comunicación más efectiva se obtiene cuando los administradores utilizan la organización informal para suplir los canales de comunicación de la organización formal. La organización informal surge de la necesidad de transmisión de información que no es adecuada para la transmisión formal. Es frecuente que los administradores entren en contacto de manera informal con los subordinados, ya sea personalmente o por intermedio de otros, con el fin de establecer contacto con situaciones que de otro modo se les escaparían.⁶

COMUNICACIÓN INFORMAL

Es el intercambio de información entre personas de cualquier nivel sin seguir los canales ni los procedimientos establecidos formalmente. Las causas más comunes para que se dé este tipo de comunicación son:

- *Nerviosismo e inseguridad.* Al percibir inseguridad en la situación prevaleciente, las personas tienden a aumentar su comunicación informal con el objeto de crear cohesión y protección contra lo desconocido.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- **Falta de información.** Cuando no se tiene información sobre una situación dada, la gente trata de llenar esos huecos, recurriendo a la información que se encuentra en los canales informales.
- **Interés personal o emocional en una situación.** Si las personas tienen un interés especial en una situación y no se les comunica acerca de ella, encuentran lagunas para hacer sus propias inferencias. Sus percepciones son las que dejan ver.
- **Informaciones recientes.** La gente tiende a participar más activamente cuando reciben noticias, información nueva que han de diseminar lo más rápido posible.
- **Necesidad de entrar en contacto.** Algunas personas entran en contacto durante su rutina cotidiana de trabajo, usan su comunicación de boca a boca siempre que se reúnen. Es más rápida y flexible y es incompleta, lo que puede causar malos entendidos.¹

RUMORES

Dentro de la comunicación informal se encuentran los rumores, éstos contienen información que por lo general carece de fundamentos, es ambigua y al difundirla se distorsiona el mensaje original. Es la parte dañina de la comunicación.¹

El ACT debe parar esa parte nociva de la comunicación al:

- Eludir la propagación de la información que se recibe, confidencial o no, a menos que se nos indique lo contrario.
- Evitar comentarios sobre situaciones de la vida privada, del jefe o de otras personas dentro de la empresa.
- Evadir a quienes intentan hablar acerca de sí mismos o de sus compañeros.
- Alejarse de los que buscan un paño de lágrimas.
- Hacer caso omiso a los antiempresa, antijefe, anticompañeros, antisistemas, antitodo.
- Esquivar a los que hablan mal de su empresa, jefes o compañeros, fuera de ésta.¹

CONSECUENCIAS NEGATIVAS DE NO COMUNICARSE

Si nos comunicamos en forma inapropiada e ineficiente con nuestros subordinados es muy alta la probabilidad de que se den consecuencias como las siguientes:

- Los subordinados desconocen o no comprenden cabalmente las funciones y objetivos del puesto, lo que dificulta la inserción del empleado en el contexto total de la empresa, que repercute en baja calidad y poca productividad.
- No reciben retroalimentación suficiente y periódica sobre el desempeño de su labor, lo que puede crear un estancamiento en lo que pudiera ser el mejoramiento constante del trabajo.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

-
- Cuando desconocen lo que se espera de ellos, por lo que se refiere a resultados específicos de sus puestos, generan falsas expectativas ambas partes, lo que conlleva frustraciones, desmotivación, estrés, y sentimiento de ambigüedad de su papel en la empresa.
 - Si no saben cuáles son sus oportunidades de progreso y desarrollo de carrera dentro de la empresa, esto hace que no se dé una actitud de compromiso por parte de los empleados.
 - Éstos tienden a desempeñarse con baja productividad y poca calidad, lo que repercute en una alta rotación de personal en la empresa; al no supervisar a tiempo, se culpa a los empleados por los errores.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 10. ADMINISTRAR EL TIEMPO

El tiempo es el recurso más escaso e inflexible en la existencia humana, y los integrantes de la cultura de CT deben administrarlo para administrar a los demás.¹

Es nuestra responsabilidad administrar el tiempo en forma adecuada, tanto el personal como el de nuestros subordinados, ya que es una de los factores primordiales para el logro de resultados.¹

Sin embargo, por la cultura latina en la que nos desenvolvemos, debemos enfrentarnos al proceso de toma de conciencia del sentido del tiempo. Esto no solo con nuestros subordinados, sino también con jefes, proveedores, cliente, amigos y familiares.¹

Para efectuar una administración del tiempo del ECT, es primordial reconocer, primero, las causas de pérdida del mismo y, después de tomar conciencia, corregirlas.¹

ALGUNAS CAUSAS DE PÉRDIDA DE TIEMPO

Administrativas

Falta de planeación.
Ausencia de delegación.
Falta de toma de decisiones.
Exceso de liderazgo.
Personal ineficiente.
Comunicación deficiente.
Procedimientos obsoletos.
Atención de asuntos triviales.
Uso excesivo del teléfono.
Juntas innecesarias.
Empleados sin la cultura de CT.¹

Sociales

Atención de visitas sociales.
Uso del teléfono con familia y amigos.
Café y convivio.
Desayunos y comidas innecesarios.
Antesalas, esperas.¹

Personales

Morosidad.
Cansancio.
Estrés.
Retrabajo.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Baja moral.
 Descansos.
 Poca concentración.
 Decisiones impulsivas.¹

SOLUCIONES PROPUESTAS PARA OPTIMIZAR EL TIEMPO

- *Planeemos en forma realista y objetiva*
 Para efectuar aquello que debe realizarse en el tiempo establecido.
- *Fijemos metas y objetivos*
 Establezcamos, por escrito, y comuniquemos a los involucrados las metas y objetivos.
- *Estimemos tiempos reales*
 Evitemos orientarnos hacia los tiempos ideales, veamos las oportunidades y vayamos hacia la acción.
- *Evitemos el retrabajo*
 Hacerlo bien a la primera vez y con calidad, tanto nosotros como los subordinados.
- *Deleguemos*
 Recordemos que administrares lograr resultados por medio de otros y que lo debemos hacer en equipo.
- *Eduquemos*
 Es vital el enseñar, desarrollar y formar al personal con el que trabajamos.
- *Tomemos decisiones*
 Aun sin tener siempre toda la información necesaria, en ocasiones debemos decidir.
- *Hagámoslos responsables*
 Cada uno de los integrantes del equipo debe ser responsable de su propio trabajo.
- *Confiemos en los demás*
 No podemos hacernos cargo de los detalles, debemos confiar y supervisar únicamente los resultados finales.
- *Minimicemos las juntas*
 Solamente si son necesarias y fijar tiempos a cada tema por tratar basados en la agenda previa.
- *Eludamos lo social*
 Dentro de nuestro tiempo de trabajo no debemos atender, en persona o por teléfono, a nuestras amistades y familiares, amenos que se trate de emergencias.
- *Eduquemos a nuestra asistente*
 Es vital el que contemos con una asistente de calidad total.
- *Turnemos el papeleo*
 No tenemos por qué atender todos los documentos que llegan a nuestro escritorio, lo puede hacer nuestra secretaria o nuestros subordinados.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

- *Mantengamos una afición*
El cansancio y el estrés pueden, en gran parte, ser manejados si tenemos alguna afición que llevemos a cabo.
- *Automotivémonos*
Cuando no mantenemos motivados, entusiasmados, interesados en lo que hacemos, nuestra vida se torna trascendente.¹

LA PUNTUALIDAD

Como lo que en realidad nos afecta es la impuntualidad, característica de nuestra cultura (mexicana), diremos que ésta se deja ver en todos los ámbitos socioeconómicos y escolares, tanto en relaciones trabajo como sociales.¹

Existe la idea errónea de que si se hace esperar es porque se es importante, en realidad lo que se demuestra es una falta de respeto a los demás, una carencia del control del tiempo y de CT.¹

Es responsabilidad del ACT ser puntual y así poder exhortar a los demás a que también lo sean, logrando con esto aprovechar el tiempo.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Dousto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Estrategia 11. MEJORAR PERSONALMENTE

CONTINUAR LA ACTUALIZACIÓN

Un ACT debe de recurrir a cursos, talleres, conferencias, revistas especializadas y libros para continuar la actualización de sí mismo y la de sus compañeros de trabajo.

Educación y autoeducación

Este proceso incluye recibir los conocimientos teórico-técnicos, dominarlos, enseñarlos, aplicarlos y hacer que se pongan en práctica en las actividades cotidianas.¹

- *Curso, seminarios, talleres*

Los podemos tener por parte de la empresa, lo que debe ser una norma en esta cultura, o por nuestra iniciativa. Al tomarlos, lo más importante es asimilar los conocimientos, darles seguimiento y sobre todo poner a trabajar esa nueva información en nuestra área o empresa.

- *Mesas redondas*

Nosotros mismos podemos reunir a un grupo, semanalmente, por ejemplo, para tratar sobre algún tema específico en cada sesión.

- *Libros y revistas*

Abunda literatura que nos puede proporcionar conocimientos a costos excesivamente bajos. Ésta es una fuente inagotable de conocimientos, entretenimiento y alimento para el espíritu.¹

Computadora personal

El ACT no debe dejar de utilizar esta valiosísima herramienta que nos da información en unos cuantos minutos, por lo que la puede usar como apoyo en la toma de decisiones.¹

Además, la tecnología moderna permite, con la ayuda de la computadora, integrar las gerencias en un solo sistema.⁵

Los ejecutivos que han permanecido al margen, en algunos casos por temor a su manejo, pueden estar seguros que su uso es realmente sencillo y práctico, una vez que se familiaricen con éstas se volverán herramientas indispensables.¹

Dominio de otro idioma

Con la red de comunicaciones que ahora el mercado internacional nos presenta y la apertura económica de varios mosaicos del mundo, estamos obligados a dominar, por lo menos, otro

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

idioma. Las negociaciones con empresarios y ejecutivos de diversos países nos obligan a hablar su lengua o por lo menos dominar el idioma internacional, el inglés.¹

Cultura general

Dado que hemos ser personas diversas y al mismo tiempo integrales y unitarias, no podemos centrarnos únicamente en nuestra especialización, sino que debemos manejar temas de cultura general.¹

La cultura, fruto de los pueblos, se halla lo mismo en un libro que en los museos, en la calle y en el campo, en las sofisticadas ciudades modernas y en las más tradicionales comunidades étnicas. Tomemos conciencia, entonces, de que nuestro aprendizaje es continuo, de que si dejamos de actualizarnos, la tecnología nos dejará atrás, nuestra eficiencia decrecerá, nuestra carrera se estancará y que nuestra empresa dejará de ser competitiva.¹

ELEVAR LA IMAGEN PERSONAL

Todos hemos de tener una autoimagen positiva para que podamos apreciarnos, respetarnos, valorarnos, querernos y conocernos a nosotros mismos para nuestro propio beneficio y el de los demás. Autoimagen o imagen personal de sí mismo es la suma de los sentimientos, actitudes, emociones, evaluaciones y pensamientos que cada uno de nosotros posee. Nuestro comportamiento se basa en la imagen personal que poseemos y proyecta la forma en que vemos lo que nos rodea, las situaciones, la vida y a nosotros mismos. Por ello, debemos de tener una autoimagen positiva.¹

El querernos, valorarnos y aceptarnos implica reconocer que como seres humanos somos capaces de elegir imágenes positivas de nosotros mismos que nos van a ayudar a interactuar como personas y como profesionales. Si nos miramos como especiales, únicos, con un valor, mente, conciencia e identidad personal vamos a serlo. Además con un papel y una posición en la vida exclusivos. Cuando nuestra autoimagen es positiva, proyectamos seguridad por medio de nuestros pensamientos, mensajes no verbales, palabras, comportamientos y actitudes.¹

El ECT no puede permitir el mantener una autoimagen empedregada, deteriorada o negativa ya que al hacerlo no escalará los peldaños del triunfo. Para ser ECT es necesario que desarrollemos y mantengamos una autoimagen positiva, y para ello debemos confrontarnos con nosotros mismos y cambiar aquello que debemos cambiar para que tengamos éxito.¹

MANEJAR EL AUTOCONTROL

El autocontrol es un tema que un sinnúmero de especialistas en los campos de la psicoterapia, el psicoanálisis, la hipnosis, la filosofía y diferentes corrientes han abordado. Como es bien sabido, la mayoría de las personas que desean cambiar aspectos de su vida y que hasta tienen

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

las soluciones no lo logran debido a que sus emociones se los impiden. Por ello es necesario recurrir al aprendizaje de alguna de las formas en que se maneja el autocontrol como control mental, relajación y oración.¹

Aunque para algunos ejecutivos el concepto mismo de control mental los hace dar un paso atrás, es una necesidad imperiosa, tanto para nuestro crecimiento profesional como personal, familiar y espiritual. Y es así que en países como Estados Unidos, Japón, Suiza, entre otros, dentro de algunas empresas se reúnen grupos de ejecutivos para meditar antes de comenzar el día.¹

Al controlar las emociones negativas, éstas dejarán de interferir en nuestras actividades, actitudes, comportamientos y situaciones cotidianas, y nos liberamos del estrés. Además podemos alcanzar nuestras metas, mejorar nuestra imagen personal, solucionar problemas, cambiar de actitud hacia las cosas, las personas, las situaciones, las experiencias, la vida.¹

En los momentos actuales, cuando vivimos en un ritmo acelerado, que nos exige formas y trenes de vida que nos propician tensiones, fobias y comportamientos inadecuados, hemos de recurrir a nuestro interior. Ya que la mente es conductora de energía y produce efectos hacia aquello que se dirige, al tener una actitud positiva sobre los diversos aspectos de la vida, los efectos serán para nuestro beneficio.¹

Al manejar algunas de las técnicas de autocontrol emana nuestra energía interior para indicarnos el camino tanto en situaciones críticas como en busca de oportunidades para vivir con plenitud cada momento de nuestra vida.¹

REDUCIR EL ESTRÉS

Las presiones individuales, laborales, familiares, profesionales, económicas, emocionales y sociales, en el mundo de los ejecutivos, son un peligro latente, un riesgo de salud pública de los más comunes debido a varios factores. Los especialistas nos indican que el estrés es maligno para las personas, en virtud de que causa desde pequeños desórdenes nerviosos hasta dejar de estar en este mundo.¹

Las áreas del organismo que se alteran son la fisiológica, la emocional, la motora, la conductual y la mental.

Fisiológica. Aumenta la frecuencia y la fuerza de la contracción cardiaca, la presión arterial sistólica, la cantidad de adrenalina y cortisona en la sangre, la concentración sanguínea y la temperatura, los movimientos peristálticos y la acidez del estómago.

Emocional. Se muestra preocupación, enojo, duda, miedo, vergüenza, frustración, depresión, sensación de desamparo.

Motora. Tiemblan las manos levemente, tensión muscular, tics faciales y dolores musculares.

Conductual. Provoca hambre compulsiva y consumo excesivo de cigarrillos, alcohol, medicamentos y drogas; se muestra agresividad y se dan cambios frecuentes de trabajo y en los hábitos de dormir, ausentismo laboral, y aislamiento social.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

Mental. Falta de concentración, fallas de memoria, decisiones equivocadas, bloqueo de ideas, obsesiones, ausencia de fe.¹

Algunas causas del estrés

- ◇ La incertidumbre o la inseguridad al tomar una decisión.
- ◇ La sensación de recibir trabajo injusto.
- ◇ El ascenso que “le corresponde” no llega.
- ◇ La remuneración es baja en comparación con la esperada.
- ◇ Los cambios en la organización.
- ◇ La responsabilidad y la autoridad no definidas.
- ◇ El liderazgo autoritario que rebasa la resistencia del individuo.
- ◇ La monotonía, la rutina y la repetición en la actividad.
- ◇ La carencia de habilidades para manejar determinadas situaciones.¹

Sugerencias para reducir la propensión del estrés

- ◇ Comer por lo menos una comida balanceada al día.
- ◇ Evitar grasas y carbohidratos en los alimentos.
- ◇ Dormir un promedio de siete horas.
- ◇ Ingerir menos de tres tazas de café al día.
- ◇ Beber menos de cinco copas a la semana.
- ◇ Fumar menos de una cajetilla de cigarros a la semana.
- ◇ Hacer ejercicio por lo menos quince minutos tres veces a la semana.
- ◇ Meditar o relajarse por lo menos una vez al día.
- ◇ Planear las actividades diarias del trabajo.
- ◇ Analizar los problemas sin tensarse.
- ◇ Contar con un ingreso adecuado.
- ◇ Ser puntual en todas partes.
- ◇ Aceptar y manejar la adversidad.
- ◇ Gustarle el trabajo y las personas.
- ◇ Realizar algún pasatiempo.
- ◇ Tener amigos en quien confiar.
- ◇ Poseer sentido del humor.
- ◇ Conversar con la familia.
- ◇ Dar y recibir afecto y cariño.
- ◇ Modificar hábitos indeseables.
- ◇ Cambiar actitudes negativas.
- ◇ Olvidar resentimientos.
- ◇ Tener una actitud positiva a la vida.
- ◇ Alejar los pensamientos negativos.
- ◇ Hacer todo con entusiasmo.
- ◇ Creer en Dios.¹

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

CUIDAR LA APARIENCIA

La forma en que nos presentamos, caminamos, nos sentamos, hablamos, nos movemos, escuchamos, nos vestimos, actuamos y nos conducimos proyecta nuestra imagen. Es por ello que aunque los aspectos intelectuales, profesionales y espirituales del ser humano son los más importantes, también hemos de tener especial cuidado con nuestra apariencia exterior.¹

El ACT debe de estar consciente de que su apariencia es muy importante al momento de presentarse con sus clientes.

Consejos para el arreglo personal

- Tener el cabello limpio y bien peinado con un corte adecuado para un ejecutivo y no a la moda.
- Tener cutis y manos bien arreglados para que luzcan saludables.
- Cuidar el mal aliento, si no es bucal, es necesario checar enfermedades intestinales, renales, pulmonares o amibiasis.
- Mantener el peso adecuado, que vaya con nuestra estatura y nuestro sexo.
- Conservar una postura recta.
- Reír discretamente y no a carcajadas.
- Hablar en forma modulada y a un tono y velocidad audibles.
- No causar molestia con los perfumes y lociones a quien se nos acerque.
- Vestir ropa elegante, sencilla y de buen gusto.
- Si se usan joyas, deben de ser pequeñas, discretas y de calidad.
- Caminar con garbo, energía y seguros de si mismos.¹

Una imagen profesional es un requisito en el mundo de los negocios al que pertenece un ACT, y por lo tanto debe de estar consciente de ello y preocuparse por dar lo mejor de sí mismo.

1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.

2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.

3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.

4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.

5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.

6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.

7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.

BIBLIOGRAFÍA

-
- 1.- FOHRI, IRENE, Ejecutivo de Calidad Total. Ediciones Deusto.
 - 2.- DEMING, W. EDWARDS, Calidad, Productividad y Competividad: La salida de la Crisis. Ediciones Díaz de Santos.
 - 3.- CROSBY, PHILIP B., La calidad no cuesta: El arte de cerciorarse de la calidad. Editorial CECSA.
 - 4.- ISHIKAWA, KAORU, ¿Qué es el Control Total de Calidad?: La modalidad Japonesa. Editorial Norma.
 - 5.- SALLENAVE, JEAN-PAUL, La Gerencia Integral. Editorial Norma.
 - 6.- KOONTZ, HAROLD y O'DONNELL, CYRIL, Curso de Administración Moderna: Un Análisis de las funciones de la Administración. Editorial McGraw-Hill.
 - 7.- HAMPTON, DAVID R., Administración Contemporánea. Editorial McGraw-Hill.
-

