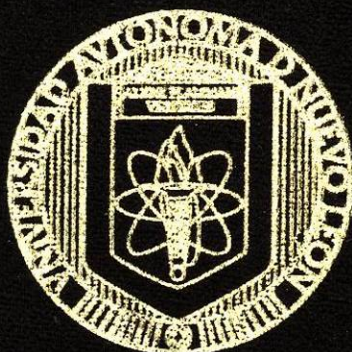


**UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON**

**FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA**



**COMO AYUDA EL LIDERAZGO AL  
CONTROL DE CALIDAD**

**TESIS  
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE  
INGENIERO ADMINISTRADOR DE SISTEMAS**

**PRESENTA:  
VICTOR MACIAS GUAJARDO**

**CD. UNIVERSITARIA**

**AGOSTO DE 1996**

T

TS15

.6

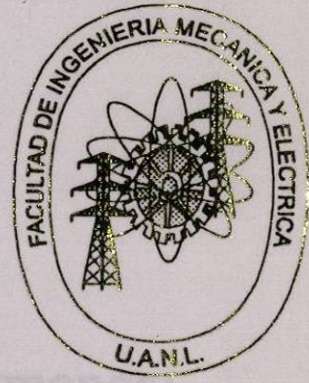
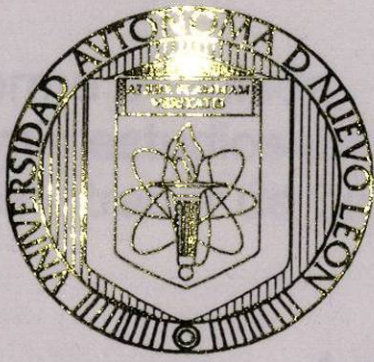
M33

c.1



1080086955

# UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA



COMO AYUDA EL LIDERAZGO AL  
CONTROL DE CALIDAD

## TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
ING. ADMINISTRADOR DE SISTEMAS

PRESENTA:

VICTOR MACIAS GUAJARDO

T  
S 156  
M33



## **AGRADECIMIENTOS**

**A Dios:  
Por haberme permitido  
concluir mis estudios en  
Ing. Administrador de Sistemas.**

**A mis Padres y hermanos:  
Por el apoyo, sacrificio y paciencia.  
Para ustedes con respeto.**

**A mis amigos:  
Por su confianza y motivación  
para conseguir este logro,  
que es para mi muy importante.**

**A mi asesor:  
Ing. Roberto Elizondo Villarreal.  
Por el tiempo y esfuerzo invertido para la  
elaboración de esta investigación.**

---

## Contenido

<b>Agradecimientos</b>	<b>1</b>
<b>Primera parte</b>	
<b>I –Introducción a la calidad</b>	<b>2</b>
1.1 Conciencia de la calidad	3
1.2 ¿Qué es la calidad?	4
1.3 El sistema de calidad total	4
1.4 Principios de administración de calidad total	5
1.5 Establecimiento de programas de administración de calidad total	8
<b>Segunda parte</b>	
<b>II –Principios de administración de la calidad</b>	<b>9</b>
2.1 Los principios de Deming	10
2.2 Los principios de Juran	11
2.3 Los principios de Crosby	14
2.4 Otros teóricos de la calidad	15
<b>Tercera parte</b>	
<b>III –Descubriendo el liderazgo</b>	<b>17</b>
3.1 Definiciones de liderazgo	18
3.2 Conducir y dirigir: ¿Iguales o diferentes?	20
3.3 La opción de liderazgo: Aceptar el reto	23
<b>Cuarta parte</b>	
<b>IV –Las siete características del líder positivo</b>	<b>24</b>
4.1 Integridad	25
4.2 Compasión	25
4.3 Cognoscimiento	26
4.4 Valor	27
4.5 Compromiso	28
4.6 Confianza	29
4.7 Comunicación	29
<b>Quinta parte</b>	
<b>V –La entrega del liderazgo</b>	<b>31</b>
5.1 Obstáculos para convertirse en líder	32
5.2 Crear y poner la visión a trabajar	32
5.3 Estilos de liderazgo	33
5.4 Desarrollar y transformar la organización	36
5.5 Construir y dirigir equipos	36
5.6 Desarrollo de líderes en el trabajo y en casa	37
<b>Bibliografía</b>	<b>38</b>

# **PRIMERA PARTE**

## **INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD**



# I.-INTRODUCCIÓN A LA CALIDAD

## 1.1 - CONCIENCIA DE LA CALIDAD

Al examinar la evolución de la calidad podemos señalar cuatro influencias significativas que afectan las actitudes hacia la calidad: la conciencia del consumidor, las mejoras en la tecnología, especialmente en electrónica, los principios y prácticas administrativas inadecuadas y el impacto económico sobre la competitividad nacional.

La calidad comienza en el consumidor. Durante las décadas de los años cincuentas y sesentas, cuando "made in japan" se asociaba a productos corrientes, los consumidores norteamericanos compraban bienes de ese país y aceptaban sin titubear su calidad. Sin embargo, durante la década de los años setenta, el aumento de la competencia mundial y el surgimiento de productos extranjeros de alta calidad condujeron a los consumidores a examinar con más cuidado sus decisiones de compra. Comenzaron a esperar y a pedir alta calidad y confiabilidad en los bienes y servicios a un precio justo. Comenzaron a exigir que los productos funcionaran bien y que no se rompieran ni fallaran con un uso razonable, y en los juzgados se respaldó esta actitud.

Las demandas del consumidor y los cambios tecnológicos dinámicos han abierto mercados nuevos y altamente competitivos. La calidad de los bienes y servicios ya no se puede dar por hecho. Hasta las industrias que antes gozaban de un monopolio de la demanda nacional ahora deben encarar la competencia extranjera. La calidad de los bienes producidos a nivel mundial ha mejorado en forma asombrosa, en especial en Japón y Alemania.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> David A. Garvin, "Quality on the Line", *Harvard Business Review*, Septiembre/Octubre, 1983, pp. 66-75. Copyright © 1983 by the President and Fellows of Harvard College; derechos reservados.

## 1.2 - ¿QUE ES LA CALIDAD?

La terminología oficial de calidad, en Estados Unidos, la normalizó el American National Standards Institute, ANSI (Instituto Nacional de Normas de Estados Unidos) y la ASQC.<sup>2</sup> Se define a la calidad como a "la totalidad de particularidades y características de un producto o servicio que influye sobre su capacidad de satisfacción de determinadas necesidades". Esta definición significa que debemos poder identificar las particularidades y características de productos y servicios que se relacionan con la calidad y forman la base para la medición y control. La "capacidad de satisfacer determinadas necesidades" refleja el valor del producto o servicio para el cliente, que comprende el valor económico y también la seguridad, la confiabilidad y facilidad de mantenimiento.<sup>3</sup>

## 1.3 - EL SISTEMA DE CALIDAD TOTAL

Se considera que el sistema de calidad total está compuesto de dos sistemas relacionados: el sistema administrativo y el sistema técnico. El sistema administrativo se ocupa de la planificación, organización, control y los recursos humanos que se relacionan con los programas de aseguramiento de la calidad. A partir de la administración de recursos humanos salen las estructuras de los métodos de participación y equipos de empleados para la toma de decisiones, mejoramiento de la calidad y resolución de problemas.

Los términos importantes en esta visión global de la calidad son sistema, proceso, estructura y técnica. Un sistema, tal como lo usaremos aquí, es el conjunto interrelacionado de planes, políticas, procesos, procedimientos, personal y tecnología que se necesitan para cumplir con los objetivos de una organización. Un proceso consiste en las políticas, procedimientos, etapas, tecnología y personal que se necesitan para llevar a cabo una parte apreciable de operaciones dentro de una organización. En general, un proceso cruzará varias fronteras de la organización dentro de una unidad de operación, y necesitará coordinación al traspasarlas. La estructura es una entidad organizacional formal o informal que se crea para llevar a cabo cierto proceso o conjunto de tareas. Una técnica es un método o procedimiento sistemático, y la tecnología relacionada que se necesita para llevar a cabo una tarea.

La administración debe tener en cuenta las necesidades del consumidor, la capacidad de los procesos de producción de la compañía, y las consecuencias financieras de cualquier decisión. En resumen, la administración debe conocer cómo engranan todos los componentes en la organización.

---

<sup>2</sup> ANSI/ASQC A3-1978, Quality Systems Terminology (Milwaukee, WI: American Society for Quality Control, 1978).

<sup>3</sup> "A New Era for Auto Quality", Business Week, Octubre 22 1990, pp. 84-96.

La calidad es la responsabilidad de cada persona en la organización, desde el operador del piso de producción hasta la principal autoridad ejecutiva.

La alta administración debe proporcionar los recursos y el **liderazgo** necesarios para establecer el tono y llenar los requisitos de una política vigente y dinámica de calidad.<sup>4</sup>

#### 1.4 - PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

La administración de calidad total es un concepto integrador de administración para mejorar en forma continua la calidad de bienes y servicios proporcionados mediante la participación de todos los niveles y funciones de la organización. La administración de la calidad total es simplemente el proceso de incorporar la calidad en bienes y servicios desde el principio, y de hacer de la calidad el interés y responsabilidad de cada uno. El éxito de la calidad total depende del compromiso genuino de cada miembro de la organización con la calidad. Los beneficios de esta administración de calidad total son los siguientes:

- mejora la satisfacción de los clientes
- aumenta la calidad de bienes y servicios
- reduce el desecho y los inventarios y, con ello, reduce los costos
- mejora la productividad
- reduce el tiempo de elaboración del producto
- aumenta la flexibilidad para cumplir con las demandas del mercado
- reduce el trabajo en proceso
- mejora los tiempos de servicio al cliente y de entrega
- utiliza mejor los recursos humanos.

La administración de calidad total tiene varias dimensiones: el *diseño* de productos que cumplan con las necesidades de los clientes; el control de *procesos* para asegurar su capacidad de cumplir con los requisitos del diseño y el *mejoramiento de la calidad* para que crezca continuamente ésta.

La administración de calidad total se basa en la premisa de que cualquier producto o servicio se puede mejorar y que una organización de éxito debe buscar, en forma consciente, y explotar el mejoramiento. La esencia de la administración de la calidad total de calidad es el mejoramiento continuo mediante esfuerzos de colaboración a través de las fronteras funcionales, y entre los niveles organizacionales con el fin último de dar satisfacción al cliente.

---

<sup>4</sup> Tom Peters, "A World Turned Upside Down" The Academy of Management Executive, Vol. 1, No. 3, 1987, pp. 233-243.

A. V. Feigenbaum afirma que la calidad de productos y servicios está influida en forma directa por lo que llama las "9 emes": mercados(markets), dinero(money), administración(management), hombres(men) y mujeres, motivación materiales, máquinas y mecanización, métodos modernos de información y características crecientes(mounting) del producto.

Los principios de la administración de calidad total están comprendidos en las estrategias y principios de **liderazgo** de toda gran empresa.<sup>5</sup>

Unos principios semejantes aparecen en el método de **liderazgo** de *American Express Quality Leadership*. Las hipótesis fundamentales acerca de la calidad, que forman la base filosófica y que guían la toma de decisiones en American Express son:

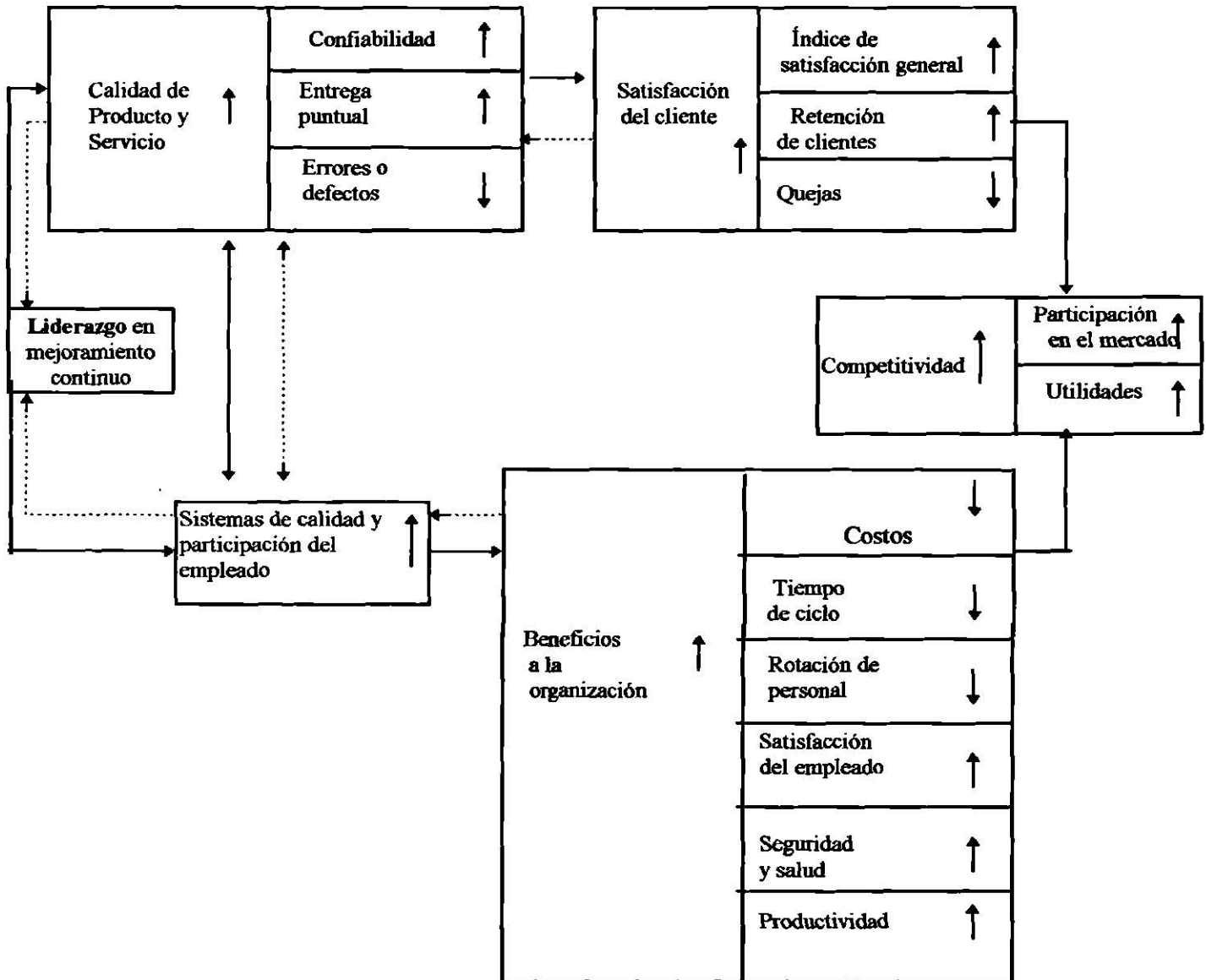
- *La calidad* es el fundamento de nuestro éxito continuo.
- *La calidad* es una jornada de mejoramiento e innovación continuos.
- *La calidad* da un beneficio monetario alto, pero necesita inversión de tiempo y recursos.
- *La calidad* necesita **liderazgo** comprometido.
- *La calidad* comienza cumpliendo o rebasando las expectativas de nuestro personal.
- *La calidad* necesita el trabajo en equipo y el aprendizaje en todos los niveles.
- *La calidad* proviene de la energía de una comunidad variada de personas motivadas y calificadas a quienes se conceden responsabilidades que ellos asumen.<sup>6</sup>

---

<sup>5</sup> "Total Quality at Procter & Gamble", The Total Quality Forum, Cincinnati, Ohio, Agosto 6-8, 1991.

<sup>6</sup> U.S. General Accounting Office, "Management Practices: U.S. Companies Improve Performance Through Quality Efforts", GA/NSIAD-91-190, Mayo de 1991.

**MODELO DE ADMINISTRACIÓN TOTAL DE CALIDAD.**



## 1.5 - ESTABLECIMIENTO DE PROGRAMAS DE ADMINISTRACIÓN DE CALIDAD TOTAL

Establecer con resultados satisfactorios la administración de calidad total depende de varios conceptos clave:<sup>7</sup> una perspectiva a largo plazo, enfoque al cliente, compromiso de la alta administración, razonamiento mediante sistemas, capacitación y herramientas, participación, sistemas de medición e información, comunicaciones y **liderazgo**.<sup>8</sup>

**Importancia del liderazgo:** Muchos de los principios y prácticas administrativos que se necesitan en el ambiente de calidad total pueden ser contrarios a la práctica continua de la empresa. Los altos ejecutivos, comenzando en el caso ideal por el director general, se deben convertir en líderes de la administración total de la calidad. El debe ser el foco que proporcione amplias perspectivas y visión, estímulo y reconocimiento. El líder debe estar determinado a establecer las iniciativas de administración de calidad total y comprometerse a respaldar sus actividades a través de acciones diarias. Esto es necesario para superar la resistencia inevitable al cambio.<sup>9</sup>

---

<sup>7</sup> Loren D. Pfau, "Total Quality Management Gives Companies a Way to Enhance Position in Global Marketplace", *Industrial Engineering*, Vol. 21, No. 4, de abril de 1989, pp. 17-21; U.S. General Accounting Office, "Management Practices". Los ejemplos de Budd, GM y Rockwell se encuentran en Brad Stratton, "The Refined Focus of Automotive Quality", *Quality Progress*, Octubre de 1989, pp. 47-50.

<sup>8</sup> Kenneth Labich, "An Airline that Soars on Service", *Fortune*, Diciembre 31, 1991, pp. 94-96

<sup>9</sup> Barri Sheehy, "Hitting the Wall : How to Survive your Quality Program's First Crisis", *National Productivity Review*, Vol. 9, No. 3, Verano de 1990, pp. 329-335.

## **SEGUNDA PARTE**

# **PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD**

## II.- PRINCIPIOS DE ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

### 2.1 - LOS PRINCIPIOS DE DEMING

Deming se enfoca en el mejoramiento del producto y cumplimiento de especificaciones para el servicio, para reducir incertidumbre y variabilidad en el proceso de diseño y manufactura.

Según Deming, la variación es el principal culpable de la mala calidad. Para auxiliar en la creación de medidas útiles de la calidad, Deming aconseja el empleo extenso de la estadística, en especial de gráficas de control.

Deming identifica dos fuentes de mejoramiento en cualquier proceso: reducción de las "causas comunes" de variación inherentes al sistema de producción y la eliminación de "causas especiales" aisladas, identificables en determinado individuo, máquina o lote de materiales.

Deming afirma con énfasis que las prácticas administrativas necesitan una reconstrucción radical. Sus "14 puntos" forman el núcleo de su programa para alcanzar la excelencia en la calidad. Algunos de ellos son bastante controvertidos, y, con frecuencia, mal comprendidos. La filosofía de Deming es una proposición de todo o nada. Según Deming, no se puede considerar aislado ninguno de los 14 puntos y las empresas no pueden dar preferencia a los que deseen poner en marcha.

#### Los 14 puntos de Deming para la administración

---

1. Crear y dar a conocer a todos los empleados un enunciado de las metas y objetivos de la compañía u organización. La administración debe demostrar en forma consistente su compromiso con este enunciado.
2. Aprender los nuevos principios generales, directores y todo mundo.
3. Entender el objeto de la inspección para el mejoramiento de los procesos y la reducción del costo.
4. Terminar la práctica de evaluar al negocio tan sólo por el costo del producto.
5. Mejorar en forma constante y siempre el sistema de producción y servicios.
6. Instituir la capacitación.
7. Enseñar e instituir el liderazgo.
8. Expulsar el miedo. Crear la confianza. Crear un clima de innovación.
9. Optimizar los esfuerzos de equipos, grupos y áreas de personal hacia objetivos y propósitos de la compañía.
10. Eliminar exhortaciones de la fuerza de trabajo.
11. a) Eliminar cuotas numéricas de producción. En lugar de ello, aprender e instituir métodos de mejoramiento.



b) Eliminar la administración por objetivos. En lugar de ello, comprender las posibilidades de los procesos y cómo mejorarlos.

12. Eliminar barreras que roban a la persona su orgullo de la calidad de su trabajo.
  13. Impulsar la educación y el automejoramiento de cada uno.
  14. Tomar acciones para lograr la transformación.<sup>1</sup>
- 

## 2.2 - LOS PRINCIPIOS DE JURAN

En 1951 Joseph Juran escribió el Quality Control Handbook, que se editó y se publicó en gran parte debido a Juran mismo. Este libro, que con frecuencia se considera la "Biblia" de la calidad, ha sido corregido y aumentado varias veces y continúa siendo una referencia muy común.

Juran enseñó principios de calidad a los japoneses en la década de los años cincuenta, inmediatamente después que Deming y fue un elemento principal en su reorganización para la calidad. Al igual que Deming llega a la conclusión de que Estados Unidos encara una gran crisis de calidad debida a la pérdida de ventas que pasan a la competencia extranjera, y a los gigantes por la mala calidad. Para resolver la crisis se necesita una nueva actitud acerca de la calidad que abarque a todos los niveles de jerarquía administrativa. La alta dirección, en especial, necesita capacitación y experiencia para administrar para la calidad.

Sin embargo, en contraposición con Deming, Juran no propone un cambio cultural en la organización, sino más bien busca mejorar la calidad trabajando dentro del sistema al cual están acostumbrados los gerentes estadounidenses. Así sus programas están diseñados para ajustarse a la planificación actual estratégica de la empresa, con mínimo riesgo de ser rechazados.

Juran propone que los empleados de diversos niveles de una organización hablan "idiomas" distintos. (Por otra parte, Deming cree que la estadística debe ser el idioma común.) La alta administración habla el lenguaje de los dólares, los trabajadores hablan el idioma de las cosas, y los mandos intermedios deben ser capaces de hablar en ambos idiomas y traducir entre dólares y cosas. Así para obtener la atención de la alta administración, los asuntos de calidad se deben exponer en el lenguaje que puedan comprender: el de los dólares. Por tanto, Juran aconseja usar la contabilidad de costos de calidad y análisis de Pareto para atraer la atención hacia los problemas de calidad. En el nivel operativo, el enfoque de Juran es hacia mayor cumplimiento a las especificaciones por eliminación de defectos, respaldo extensamente por herramientas estadísticas para el análisis. Es así que sus principios se ajustan bien a los sistemas actuales de administración.

---

<sup>1</sup> Tomado de Out of the Crisis por W. Edwards Deming, con autorización de M. I. T. y W. Edwards Deming. Publicado por M. I. T. Center for Advanced Engineering Study, Cambridge, MA 02139. Copyright 1986 por W. Edwards Deming. (Revisado por Dr. Deming, 10 de enero de 1990).

Juran define a la calidad como "adecuación al uso". Esta calidad se descompone en cuatro categorías: calidad de diseño, calidad en el cumplimiento de las normas, disponibilidad y servicio de campo. La calidad de diseño se concentra en la investigación de mercado, el concepto del producto y las especificaciones de diseño. La calidad en el cumplimiento de normas comprende tecnología, mano de obra y administración. La disponibilidad se centra en la confiabilidad, facilidad de mantenimiento y al apoyo logístico. La calidad de servicio en campo comprende rapidez, competencia e integridad.

La búsqueda de la calidad se considera en dos niveles: 1) La misión de la empresa en su totalidad es lograr una alta calidad de producto, y 2) la misión de cada departamento en la empresa es alcanzar alta calidad de producción. Al igual que Deming, Juran aconseja una espiral sin fin de actividades que incluye investigación de mercado, elaboración del producto, diseño, planificación de la manufactura, compras, control de proceso de producción, inspección y pruebas, y ventas, seguidos de retroalimentación por parte del cliente. Debido a la interdependencia de esas funciones, es necesaria una administración competente de la calidad a nivel empresa.

Los consejos de Juran se enfocan hacia tres procesos principales e calidad a los que se llama *la trilogía de la calidad*: planificación de la calidad, que es el proceso de preparación para cumplir con las metas de calidad; el control de calidad, que es el proceso de cumplir con las metas de calidad durante las operaciones, y el mejoramiento calidad, que es el proceso de alcanzar niveles sin precedentes de funcionalidad.

La planificación de la calidad comienza por identificar a los clientes, tanto externos como internos, determinar sus necesidades y crear características del producto que respondan a las necesidades del cliente. Así, al igual que Deming, Juran desea que los empleados sean quién usa sus productos, sean éstos el siguiente departamento u otra empresa. A continuación se establecen las metas de calidad, que cumplan con las necesidades tanto de los clientes como de los proveedores y que lo hagan a un costo combinado mínimo. Se debe diseñar el proceso que puede fabricar el producto que cumpla con las necesidades del cliente y con las metas de calidad bajo las condiciones de operación. La planificación estratégica de la calidad debería ser semejante al proceso de planificación financiera de la empresa. El proceso debería determinar metas a corto y a largo plazo, establecer prioridades, comparar resultados con los planes previos y hacer concordar los planes con otros objetivos estratégicos.

Haciendo un paralelo con el énfasis de Deming para identificar y reducir las fuentes de variación, Juran afirma que el control de calidad quiere decir determinar que controlar, establecer unidades de medida para poder evaluar en forma objetiva los datos, establecer normas de desempeño, medir el desempeño o eficiencia real, interpretar la diferencia entre el trabajo real y el normal y tomar acciones para modificar la diferencia.

A diferencia de Deming, Juran especifica un programa detallado de mejoramiento de calidad. Ese programa abarca probar la necesidad de mejora, identificar proyectos específicos de mejora, organizar la guía para los proyectos, diagnosticar causas y dar remedios a ellas, siempre que los remedios sean válidos en las condiciones reales de operación y dar control para mantener las mejoras. En todo momento, deben estar en proceso cientos o hasta miles de proyectos de mejoramiento de calidad, en todas las áreas de la empresa.

La afirmación de Juran para la mayor parte de las empresas es que el control de calidad es la primera prioridad de la trilogía y la mayor parte de las compañías sienten estar fuertes en este aspecto. Sin embargo, la planificación y el mejoramiento de calidad no son prioridades importantes y en la mayor parte de las empresas son bastante más débiles. Juran siente que se debe dedicar más esfuerzo a planificar la calidad todavía más para mejorarla.

Muchos aspectos de los principios de Juran son semejantes a los de Deming. La importancia del compromiso de la alta administración, la necesidad de mejorar, la aplicación de técnicas de control de calidad y la importancia de la capacitación son fundamentales en ambas tendencias. Sin embargo, Juran no está de acuerdo en todo lo que dice Deming. Por ejemplo, Juran cree que Deming está en un error al decir que la administración debe expulsar el miedo; " el miedo puede sacar a relucir lo mejor en las personas", afirma Juran.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Jeremy Main, "Under the Spell of the Quality Gurus", *Fortune*, Agosto 18, 1986, pp. 30-34.

## 2.3 - LOS PRINCIPIOS DE CROSBY

Philip B. Crosby fue vicepresidente corporativo de calidad en *Internacional Telephone and Telegraph* (ITT) durante 14 años, después de haberse abierto paso desde su puesto de inspector de línea. Al dejar ITT fundó *Philip Crosby Associates* en 1979 para crear y ofrecer programas de capacitación. También es autor de varios libros muy conocidos. Del primero, *Quality is Free* se vendió un millón de ejemplares.

La esencia de los conceptos de Crosby sobre la calidad se encuentra en lo que llama " Absolutos de la administración de calidad ", y los " Elementos básicos de mejora ". Los absolutos de la administración de calidad de Crosby son los siguientes:

- Calidad quiere decir cumplir con las condiciones, no elegancia.
- No hay tal problema de calidad.
- No existe la economía de la calidad; siempre es menos costo hacer el trabajo bien la primera vez.
- La única medida del rendimiento es el costo de la calidad.
- La única norma del rendimiento es " cero defectos. "<sup>3</sup>

Los Elementos básicos de mejora de Crosby son *determinación, educación y puesta en marcha*. Por determinación quiere decir Crosby que la alta administración debe tomar en serio el mejoramiento de la calidad. Todos deben comprender los Absolutos, y esto se puede lograr solo mediante la educación. Por último, todo miembro del equipo administrativo debe comprender el proceso de puesta en marcha.

Por otra parte, Juran y Deming dirían que la "norma de cero defectos" no tiene caso, sino que es hipócrita, exhortar a un trabajador de línea a producir perfección, sabiendo que la abrumadora mayoría de las imperfecciones se deben a sistemas mal diseñados que trabajan mal, fuera del control del trabajador.

A diferencia de Juran y Deming el programa de Crosby es conductual, principalmente. Pone más énfasis en procesos administrativos y organizacionales para cambiar la cultura y actividades corporativas que en la aplicación de técnicas estadísticas. Al igual que Juran y a diferencia de Deming, su método entra bien en estructuras organizacionales existentes.

Los principios no han ganado el respeto de sus rivales.<sup>4</sup> Si bien están de acuerdo que es un buen orador y gran motivador, dicen que le falta sustancia a sus métodos de alcanzar el mejoramiento de calidad.

<sup>3</sup> Philip B. Crosby, *Quality Is Free* (New York: McGraw-Hill, 1979), pp. 200-201.

<sup>4</sup> Main, "Quality Gurus", pp. 30-34.

## 2.4 - OTROS TEÓRICOS DE LA CALIDAD.

Tanto A. V. Feigenbaum como a Kaoru Ishikawa se les premió con el título de *Honorary Members of the American Society for Quality Control* (Miembros Honorarios de la Sociedad Americana de Control de Calidad) en 1986.<sup>5</sup> En esos días sólo había cuatro miembros honorarios vivos, dos de los cuales eran W. Edwards Deming y Joseph M. Juran. Es obvio que el título de "Miembro Honorario" no lo da la ASQC a la ligera; sirve para validar la premisa de que Feigenbaum e Ishikawa están entre los líderes mundiales del movimiento por la calidad.

### A. V. FEIGENBAUM.

A Feigenbaum se le reconocen tres contribuciones primarias a la calidad: la promoción internacional de la ética de la calidad, la formulación del concepto de control de calidad total y la elaboración de la clasificación de costos de calidad.

La primera contribución ha sido constante para Feigenbaum durante sus viajes y pláticas a diversas audiencias. Por ello se le eligió como director fundador de la International Academy of Quality (Academia Internacional de Calidad) al igual que la American Society of Quality Control ASQC (Sociedad Americana de Control de Calidad).

Los conceptos segundo y tercero fueron presentados en su libro *Total Quality Control* publicado por primera vez en 1951 con el título *Quality Control: Principles, Practice and Administration*. El concepto de "control de calidad total" fue recogido por los japoneses y llegó a ser el cimiento de su práctica de control de calidad a nivel compañía, que se inició en la década de los años sesenta. Desde luego las cuatro categorías de costo de calidad llegaron a ser la norma para el análisis en todo el mundo.

---

<sup>5</sup> Parte del material de esta sección se obtuvo en "Profile: the ASQC Honorary Members A. V. Feigenbaum and Kaoru Ishikawa." *Quality Progress*, Vol. 19, No. 8, Agosto de 1986, pp. 43-45.

## KAROU ISHIKAWA.

Se puede decir con seguridad que sin el **liderazgo** de Karou Ishikawa, el movimiento japonés por la calidad no habría gozado de la aclamación y el éxito mundial que tiene en la actualidad. El Dr. Ishikawa fue profesor de ingeniería en la Universidad de Tokio durante muchos años. Fue parte importante al elaborar los lineamientos de la estrategia japonesa de calidad, el concepto de control de calidad a nivel empresa, el proceso de auditoría empleado para determinar si una compañía se selecciona para recibir el premio Deming, el círculo de control de calidad y diagramas de causa efecto, una herramienta importante para el mejoramiento de la calidad.

El Dr. Ishikawa tuvo mucha influencia sobre la evolución de una perspectiva participativa, desde abajo hacia arriba, de la calidad, que llegó a ser la marca de fábrica del método japonés de administración de calidad. Sin embargo, también pudo Ishikawa obtener la atención de la alta dirección persuadirla de que era necesario un método a nivel compañía para el control de calidad, para lograr el éxito total.

Los diagramas de causa y efecto son la única técnica verdaderamente japonesa que usan los círculos de calidad ya sea en el Japón o en Estados Unidos.

Fueron inventados por el Dr. Ishikawa en 1950.<sup>6</sup> Esta técnica simple y eficaz ha sido enseñada a los trabajadores de más de 50 países. Kaoru Ishikawa tiene un efecto profundo sobre el curso de la evaluación de la calidad, no sólo en su propio país sino también en Estados Unidos y en el mundo entero.

---

<sup>6</sup> Robert Amsden, Jeff Beardsley and Virgil Rehg. "QC Circle Workshop: Cause and Effect Diagrams, A. Most Useful Tool," 1976 ASQC Technical Conference Transactions, Toronto, p. 244; reproducido en David M. Amsden and Robert T. Amsden, de, *QC Circles: Applications, Tools and Theory* (Milwaukee, WI: ASQC, 1976), p. 85.

## **TERCERA PARTE**

# **DESCUBRIENDO EL LIDERAZGO**

### III.- DESCUBRIENDO EL LIDERAZGO

#### 3.1 - DEFINICIONES DE LIDERAZGO

El **liderazgo** es más que hacer uno mismo lo que ésta bien; abarca el lograr que los demás hagan de buen grado lo que está bien. Una vez leído esto, ¿existe una definición de **liderazgo**?

Durante los años en los que el autor estudió y enseñó el tema, leyó y escuchó varias definiciones de **liderazgo**, entre otras:

- Una responsabilidad, más que un rango de privilegio.
- El impacto del yo en el nosotros
- La responsabilidad para con uno mismo y hacia los demás.
- El juicio de hacer lo que está bien, el deseo de transformar y la habilidad de educar.
- Lograr resultados extraordinarios por medio de personas ordinarias.
- La fuerza que hace seguir a una persona a un lugar al que no se iría por uno mismo.
- "... hacer realidad el potencial propio y ayudar a los demás a hacer lo mismo" (Abraham Maslow).
- " El lazo que une a los pocos que planean y a los muchos que ejecutan" (León Tolstoi).
- " La mercancía de la esperanza" (Napoleón Bonaparte).

Todas ellas son buenas descripciones, pero por separado no son lo bastante profundas. Durante muchos años, el autor trató de desarrollar una definición personal de **liderazgo**; al hacerlo, le fue preciso descubrir primero la visión suprema del **liderazgo** positivo. La conclusión fue, y sigue siendo, que el propósito del **liderazgo** es obtener una libertad más productiva y responsable para el mejoramiento de la humanidad: ¡Una visión de potencial ilimitado y retos exigentes!

El **liderazgo** positivo se orienta hacia una visión personal de excelencia, al trabajar en forma cooperativa por medio de los demás. El **liderazgo** positivo incluye:

- Acciones responsables y productivas por parte del líder y de los seguidores.
- Contribución para consigo mismo, para con la comunidad, la organización, el país y toda la humanidad.
- El líder y los seguidores hacen lo que desean, mientras se convierten en lo que quieren ser.
- Riesgos y sacrificios.



No existe una ganancia verdadera sin dolor, no se obtiene nada sin dar algo a cambio, no se progresa en términos reales sin algún retraso, no se obtiene ninguna recompensa sin hacer una contribución.

El concepto de **liderazgo** pasa por una importante transición. Durante la década de 1950, la característica predominante del **liderazgo** fue la autocracia, con frecuencia militarista, estableciendo un entorno de cumplimiento, exactitud y obediencia. Fue una época de **liderazgo** por el comando de unos pocos, con énfasis en los resultados de hoy y poco interés en el mañana. En general, los niveles de educación eran bajos. Los trabajos estaban en su mayor parte en la agricultura y en la industria.

Los líderes de hoy enfrentan nuevas generaciones de seguidores que crecieron de manera diferente a sus predecesores. Poseen mejor educación, más información e independencia de pensamientos y actitudes. Manipulan la información y prestan sus servicios en organizaciones más democráticas, menos jerárquicas. Al crecer en una época de conciencia creciente por los derechos humanos, civiles y económicos, tienen mayores expectativas de calidad en sus vidas. Aunque a veces es más difícil motivarlos y dirigirlos, muchos poseen el potencial necesario para convertirse en líderes eficaces.<sup>1</sup>

Suele suceder que se confunde al **liderazgo** con la motivación. La motivación es el deseo interno de actuar para satisfacer las necesidades experimentadas. El **liderazgo**, si bien a menudo dependiente de una persona focal, motivada para liderar, se centra en el líder que provee un clima de motivación para un grupo o grupos dentro de una empresa, mediante diseño de tareas y atención a los resultados deseados. Así, si se puede decir que la motivación se dirige internamente, se puede ver al **liderazgo** como enfocado externamente.

El **liderazgo** se puede definir como el derecho a ejercer la autoridad, y la capacidad de alcanzar los resultados mediante los subordinados a la autoridad del líder. La teoría actual del **liderazgo** se concentra en *métodos de contingencia*, que dicen que el **liderazgo** efectivo depende de tres variables: del líder, el conducido y la situación. Si bien se puede decir que el concepto de **liderazgo** se puede tratar en forma correcta bajo la categoría de administración de recursos humanos, también el **liderazgo** es un componente indispensable de la organización de recursos humanos y de capital con objeto de producir un artículo o servicio de calidad.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Joe Reynolds, "Liderazgo Estratégico", Primera edición, pp. 20-22

<sup>2</sup> Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: the Strategies for Taking Charge* (New York: Harper & Row, 1985), pp. 25-26

### 3.2 - CONDUCIR Y DIRIGIR: ¿IGUALES O DIFERENTES?

Acaso los líderes no sean buenos gerentes; pero en este caso, deberían contratar a quienes sí lo sean. Estos controlan los negocios de hoy en día, en tanto que los líderes transforman la organización hacia el futuro. Por lo general, la gerencia se confina a menos de doce horas al día, en tanto que el **liderazgo** es una responsabilidad de 24 horas diarias. Los líderes sueñan, desarrollan y ejecutan; los gerentes rara vez sueñan.

Al igual que la productividad sigue a la creatividad y la forma sigue a la función, la dirección sigue al **liderazgo**. La función es de lo que se es responsable; la forma es la manera de hacerlo. Tanto los líderes como los directores tienen funciones y formas, que son interdependientes. El líder establece y transmite los valores y la visión a la organización y desarrolla una estrategia maestra para lograr los objetivos de tal visión. Después, faculta a los directores capaces a desarrollar e implementar estrategias en sus departamentos con objeto de apoyar la estrategia maestra. Mientras los directores organizan, dirigen y controlan las estrategias departamentales, el líder da un paso adelante y más allá, al innovar por medio de la renovación de los valores y la visión de la organización.

La dirección tonifica los músculos de la organización, en tanto que el **liderazgo** es el alma: la fuerza impulsora y directriz que permite a cada parte proporcionar una contribución importante al todo.

Antes de comparar o contrastar las habilidades y características de los líderes y directores, considerar cinco de las cosas en común que se encuentran en los líderes de todos los niveles.

- **LOS LÍDERES SE ENFOCAN EN LOS RESULTADOS.**

Los líderes se preocupan más por hacer las cosas correctas que por hacer las cosas en forma correcta. Los guían los resultados que se desean más que los que se obtienen.

- **LOS LÍDERES PONEN ORDEN EN EL CAOS.**

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

- **LOS LÍDERES SE ENFOCAN EN FORMA OPTIMISTA EN EL FUTURO.**

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

- **LOS LÍDERES TOMAN RIESGOS CALCULADOS.**

Toman y ejecutan decisiones con base en hechos, intuición y fe.

- **LOS LÍDERES NUTREN LA EXCELENCIA.**

Los líderes consideran a sus seguidores como el recurso más importante. Se nutren a sí mismos y a los demás, buscando la excelencia, si bien sin demandar la perfección. No exigen de sus seguidores más de lo que se exigen a sí mismos.

Basada en estas cualidades comunes de **liderazgo**, la Tabla 1 compara las habilidades y características de los líderes y los gerentes.

En la tabla comparativa, el autor distinguió entre los verbos "facultar" y "delegar". Ambas acciones asignan obligaciones, pero sólo facultar otorga la autoridad y la responsabilidad de las decisiones finales, las que impactan en los resultados. Ambas requieren que quienes las reciban sean competentes, pero facultar exige que la competencia esté apoyada por la consciencia. Mientras más faculte un líder a personas competentes y conscientes, mayor poder tendrá ese líder. Las crisis organizacionales surgen cuando se faculta a personas incompetentes o inconscientes, o cuando el líder cede autoridad de la cual sólo él es responsable. Los buenos líderes no ceden autoridad durante las crisis, cuando los seguidores requieren apoyo, cuando se requiere la pericia única de un líder.

Ser líder no supone abdicar a la responsabilidad de dirigir. El reto del **liderazgo** consiste en ser eficaz y eficiente, en los papeles de líder y de gerente. El **liderazgo** complementa a la dirección; la construye, refuerza y expande. El **liderazgo** consiste en anticipar el cambio y coordinar las personas y las estructuras para satisfacer la misión. La dirección trata con los asuntos cotidianos y directos para el logro de la misión.<sup>3</sup>

### COMPARACIÓN DE LÍDERES Y GERENTES

• Los líderes se anticipan al cambio.	• Los gerentes reaccionan al cambio.
• Los líderes inspiran el compromiso a la misión.	• Los gerentes organizan a las personas y a los sistemas para lograr la misión.
• Los líderes transforman entre paradigmas.	• Los gerentes controlan y se mantienen dentro de los paradigmas.
• Los líderes tienen seguidores.	• Los gerentes tienen empleados.
• Los líderes son eficaces con las personas.	• Los gerentes son eficientes con los sistemas.
• Los líderes facultan autoridad.	• Los gerentes delegan responsabilidad.
• Los líderes evalúan en forma cualitativa.	• Los gerentes miden en forma cuantitativa.
• Los líderes piensan de manera global (la gran imagen).	• Los gerentes piensan de manera lineal (paso por paso)
• Los líderes pueden no ser buenos gerentes.	• Los gerentes pueden no ser buenos líderes.

TABLA 1

<sup>3</sup> Joe Reynolds, "Liderazgo Estratégico", Primera edición, pp. 26-29.

La comparación de **liderazgo** en la calidad contra las prácticas administrativas muestra que a menudo la administración descansa en la práctica de planeación y organización mecanísticas, la reacción a los eventos, el impulso de los productos y el control de las personas. El **liderazgo** significa prever el futuro, tener una perspectiva del avance de productos que tienen calidad y características ejemplares, el dar un clima de motivación a las personas mientras se controlan las cosas. La necesidad clave que impulsa el requisito del **liderazgo** en el contexto organizacional es la situación. Muchas organizaciones, en la actualidad, se encuentran a sí mismas en un vacío de **liderazgo**, porque el ambiente ha cambiado con más rapidez de lo que pensaban. Sus estilos de **liderazgo** no han podido mantenerse al paso y recurren a métodos que fueron bastante buenos para sus predecesores, pero con frecuencia inadecuados en la actualidad.

Henry Mintzberg llevó a cabo una investigación extensa en la que estudió a administradores, cuya autoridad era formal, y definió 10 papeles gerenciales que deben desempeñar los líderes:<sup>4</sup> (1) figurar, (2) liderar, (3) coordinar, (4) vigilar, (5) diseminar, (6) ser vocero, (7) magnate, (8) manejar perturbaciones, (9) asignar recursos y (10) ser negociador.

También hace resaltar que la importancia de cada papel es contingente a los factores ambientales y organizacionales que deben encarar los administradores que deban liderar. Estos incluyen los alrededores industriales o ambientales de la organización, su edad y tamaño, el nivel organizacional en el que opera el líder, y la parte de la organización en la que se reside.

Al enlazar el concepto de **liderazgo** más directamente con la calidad, Peter R. Scholtes propuso los siguientes principios de **liderazgo** para la calidad:<sup>5</sup>

- enfoque hacia el cliente
- obsesión por la calidad
- reconocimiento de la estructura en el trabajo
- libertad mediante el control
- unidad de objetivo
- búsqueda de fallas en el sistema
- trabajo en equipo
- educación y capacitación continuas.

---

<sup>4</sup> Henry Mintzberg, *Mintzberg on Management* (New York: The Free Press, 1989), pp. 15-21.

<sup>5</sup> Peter R. Scholtes, *the Team Handbook* (Madison, WI: Joiner Associates, 1988), pp. 1-11-1-13-

### 3.3 - LA OPCIÓN DE LIDERAZGO: ACEPTAR EL RETO

El **liderazgo** no se hereda, se desarrolla. Se aprende de los papeles modelo y por medio de la práctica.

Para convertirse en líder, es preciso elegir serlo. Se debe desencadenar el poder inherente a la libertad de elección y después canalizar esa fuerza en la entrega.

El ser humano se caracteriza por las decisiones que toma. Elegir convertirse en líder no implica que se pretenda llegar a ser todo para todas las personas. Significa seleccionar el papel con el máximo potencial para un impacto positivo. Esta opción no demanda ni excluye la búsqueda de **liderazgo** a los niveles más altos. Se necesitan líderes a todos los niveles, que influyan de manera responsable a todas las personas encima de ellos en la jerarquía, de la misma manera que a las que están por debajo y que ayuden sin egoísmo a los demás a lograr una meta común, tiene un impacto mucho mayor que un buen gerente con cincuenta personas que sólo le reportan.

Para convertirse en líder, es preciso también tomar los riesgos calculados que se requieren para el descubrimiento y el crecimiento. El verdadero descubrimiento llega a través de la percepción con ojos vírgenes, de la imaginación, la adversidad, la sorpresa y el riesgo. Muchos evitan asumir riesgos debido a sus propios temores o dudas a la crítica.

Otro elemento a considerar al decidir convertirse en líder es el carácter.

El buen carácter incluye la armonía de los hábitos positivos y productivos, las conductas repetitivas que personifican los pensamientos, los valores y actitudes. Los hábitos productivos de las personas maduras, desde el punto de vista psicológico, son en principio procesos auto nutritivos, impulsados por una disciplina enfocada. Esta auto nutrición no reduce la necesidad de refuerzos de apoyo, pero sirve como el núcleo que dirige las acciones.<sup>6</sup>

---

<sup>6</sup> Joe Reynolds, "Liderazgo Estratégico", Primera edición, pp. 31-36.

## **CUARTA PARTE**

# **LAS SIETE CARACTERÍSTICAS DEL LÍDER POSITIVO**

## IV.- LAS SIETE CARACTERISTICAS DE UN LIDER POSITIVO

Se atribuyen muchas características admirables a los líderes: cualidades como madurez emocional, competencia técnica, devoción, criterio, empatía, vigor y disciplina. Los líderes positivos poseen éstas y muchas más. El autor encontró siete características comunes a los líderes (se emplea la palabra "característica" debido al valor definitivo de su raíz, "carácter" y "común" porque las similitudes son más poderosas que las diferencias). Estas son integridad, compasión, conocimientos, valor, compromiso, confianza y comunicación. Todas ellas permean la totalidad de la cultura de un líder o de una organización.

### 4.1 - INTEGRIDAD

Integridad es aprovechar la responsabilidad y desear aceptar la obligación que ésta conlleva. La integridad es mucho más que no decir mentiras: ¡ Es no vivir en la mentira ! Es eliminar las muchas máscaras que el ser humano emplea para esconder o negar sus imperfecciones. El signo de la integridad es una conducta que demuestra conciencia y convicción, dejando muy poco espacio, si es que se deja algo, a las malas interpretaciones.

La integridad del **liderazgo** exige decir a las personas lo que necesitan escuchar, incluso si es desagradable.

### 4.2 - COMPASIÓN

Cuando se les pide que definan la compasión, muchas personas responden con sinónimos de benevolencia, simpatía, conmiseración, piedad, compañerismo o la regla dorada. Para el autor, a todos ellos les falta un enlace equilibrado y respetuoso entre el propio yo y los demás. Mientras falte ese equilibrio entre los respetos propio y por los demás, existe poca comprensión o unidad. Con esto en mente, el autor se ha tomado la libertad de ampliar la regla dorada:

*Haz a los demás, y a ti mismo, lo que quisieras que los demás te hicieran a ti: sé justo en compartir, disciplinar y perdonar; acentúa los puntos positivos, desarrolla puntos en común, aprecia las individualidades y sé gracioso en la victoria.*

### SEÑALES DE UN EGO ENFERMO

- Actitud de "Yo".
- Exige reconocimiento.
- Culpa a los demás.
- Hace énfasis en los problemas.
- Mide las excusas.

### SEÑALES DE UN EGO SALUDABLE

- Actitud de "Nosotros".
- Reconoce lo que hacen los demás.
- Reconoce los errores.
- Aprovecha las oportunidades.
- Mide los resultados.

La compasión es el balance responsable y productivo del individualismo y el trabajo en equipo.

Un buen **liderazgo** incluye buscar y encontrar a las personas haciendo las cosas adecuadas, y bien. No se trata de administrar por excepción. "Administrar por excepción" significa que los seguidores nunca escuchan al líder, excepto cuando algo sale mal. El **liderazgo** positivo significa recompensar los logros, así como castigar los errores; pero no excluye esto último cuando, a juicio del líder, se requiere.

La compasión del **liderazgo** ayuda a los demás a ganar mayor autoridad y poder en sus respuestas hacia una vida más positiva y productiva. El papel del líder no es hacer por los demás lo que éstos son capaces de hacer por sí mismos, sino desarrollar en forma continua la capacidad y competencia, así como crear entornos en los cuales todos los seguidores quieran y acepten la responsabilidad y la obligación del desempeño y la conducta individuales.

## 4.3 - COGNOSCIMIENTO

Cognoscimiento es el poder de percibir el conocimiento que permite a una persona utilizar en forma eficaz su información. Es evitar la escasez y la sobrecarga de información. Es comprender el pasado, estar consciente del presente y tener una visión del futuro.

Los líderes integran el pasado al presente y después proyectan ambos para forjar el futuro.

Los líderes desarrollan la capacidad de separar lo importante de lo intrascendente, lo relevante de lo irrelevante. Encuentran el significado de los eventos en la historia y comprenden que los hechos no cesan de existir aunque se les ignore.



El cognoscimiento va más allá de la consciencia de la historia y del entorno hasta el conocimiento de las culturas y la comprensión de las personas.

#### **4.4 - VALOR**

La cuarta característica del **liderazgo** es el valor: el valor para actuar de acuerdo con las propias convicciones con un enfoque consistente frente a una oposición inexorable; de sacrificarse y arriesgarse, de no tomarse a sí mismo demasiado en serio; ¡ el valor de dar, de disfrutar y de vivir !

El valor no es la ausencia del miedo; es reconocer y tratar éste en forma positiva y responsable. Es buscar los retos a superar, en lugar de reaccionar a los ya impuestos.

El valor es una habilidad que se desarrolla por sí misma y que requiere un refuerzo constante. Pero pocas acciones limpian y revitalizan el espíritu tanto como el enfrentar el miedo del riesgo.

El miedo psicológico muchas veces toma una cuota mayor y es mucho más difícil de superar que el físico. La forma más común es el miedo al fracaso.

Los líderes explican por qué la acción frente al miedo es importante, cuáles son los riesgos calculados y cómo éstos podrían ser incluso mayores sino se toma ninguna acción. Explican las razones detrás de sus decisiones, incluyendo la intuición y la fe en el resultado.

La fe es una característica más personal; es creer en algo, o en alguien, más grande que uno mismo; y gracias a esta creencia, llegar a ver. Es a través de la fe que cada quien desarrolla su confianza en el carácter, habilidades y metas propias, así como las de los demás, y en las esperanzas del futuro. La fe llena el vacío entre lo conocido y lo desconocido, es la convicción duradera de que el yo que se busca es el yo que se llegará a ser.

Por otra parte, como todas las convicciones, la fe es inútil sin acciones.

## 4.5 - COMPROMISO

Una sola persona comprometida tiene más fuerza que una multitud con sólo interés. El nivel de compromiso es el determinante clave. Algunos consideran que la visión y la misión son sinónimos, en tanto que otros creen que la visión precede a la misión. Por sencillez, el autor utiliza ambos términos en forma indistinta para referirse a la ambición u objetivo supremo de un líder.

El crecimiento en carácter y contribución florece sólo cuando los líderes asumen retos mayores a sí mismos.

¿Cuáles son los pasos básicos en el desarrollo de una visión?

1. Preguntarse a sí mismo: ¿Qué elijo lograr durante mi vida, que dé la máxima satisfacción a los demás, así como a mí mismo?
2. Asegurarse de que la visión esté bien fundamentada en valores éticos.
3. Incluir los elementos de desafío, excelencia y claridad.
4. Redactarla en el tiempo presente, como si fuese algo ya logrado.
5. Compartirlo.

Cada uno de estos pasos ha sido cuestionado en los seminarios que imparte el autor. A continuación se presentan las dos preguntas más comunes, así como las respuestas del autor:

1. ¿Por qué debo contribuir tanto, o más, con los demás que conmigo mismo?

R= ¿Por qué la vaca es más querida que la puerca? La vaca proporciona sustento a los demás mientras sigue viva.

2. ¿Por qué incluir la excelencia? Si no está roto, no hay necesidad de arreglarlo.

R=En la era de Thomas Edison, las personas estaban satisfechas con las lámparas de aceite.

Compromiso significa que la excelencia de hoy en día es lo que se espera para mañana.

El compromiso es concentrar la voluntad a través de la satisfacción de la misión y la auto-disciplina de hacer el trabajo duro. El compromiso verdadero no conoce la moderación.

Hacer que los demás se comprometan a una misión común es uno de los retos más difíciles de un líder. Es posible saber cuando este reto se cumple en una organización por "orgullo de propiedad" individual y colectivo. En una cultura comprometida nunca se escuchará "yo sólo trabajo aquí" o "lo siento, ya es mi hora de salida".

Los líderes crean el compromiso en los demás por medio del acuerdo, no por la fuerza; a través de los valores y objetivos compartidos, convierten a los seguidores de preocupaciones egoístas a la búsqueda de la excelencia. No exigen a los demás más de lo que son capaces de dar: pero más de lo que éstos pretenden o piensan que es posible dar.

## 4.6 - CONFIANZA

La confianza es la seguridad permanente en los valores, creencias y competencia propios y de los demás. Incluye, pero además es una extensión de el valor. La confianza se cultiva utilizando las fortalezas y habilidades para extenderse a sí mismo y a los demás un poco más cada día: dar ese pequeño paso adicional que siempre es dudoso de poderse dar y después uno más.

La confianza se desarrolla mediante éxitos y errores; motivando en forma adecuada los pasos más pequeños del logro, alabando los logros excepcionales y castigando los errores -o la inactividad- en proporción directa a las consecuencias a largo plazo para los valores y objetivos establecidos. Un líder elogia de inmediato la disciplina, en forma radical y sin resentimientos ni cuidado de la posición.

Confianza es estar preparado para fracasar, pero no esperar ni aceptar el fracaso como condición habitual. Todos tienen retrocesos, pero los líderes persisten y ayudan a los demás a superarlos.

## 4.7 - COMUNICACIÓN

Un buen líder dirige con el ejemplo, soporta su conducta por medio de la persuasión verbal. Para ser eficaz, el lenguaje del **liderazgo** debe creerse y responder en consecuencia; es más difícil lograr esto hoy en día que nunca antes en la historia. Los líderes necesitan comunicar necesidades, misiones, tendencias, conceptos, enlaces de calidad y cantidad, en forma mucho más rápida, y a personas más educadas y en mayor cantidad, así como a grupos. Deben darle forma al mensaje para cada público y poner un ejemplo, reconociendo las diferencias así como los puntos en común. La mayoría de las personas responden en forma emocional a la persuasión, después racionalizan su opinión por medio del intelecto y/o las creencias. Así, los líderes deben ser al mismo tiempo respetados y creídos para poder dirigir.

Pocas personas necesitan que se les recuerden los tres componentes de la comunicación persuasiva (discursos, reportes, etc.): Introducción, cuerpo y cierre, o que el cuerpo del discurso representa el 85 al 90% del total.

Las habilidades de negociación son un requerimiento importante de la comunicación del **liderazgo**.

La comunicación del **liderazgo** es el poder de persuadir con autoridad. La comunicación, en todas sus formas, es el vehículo a través del cual los líderes inspiran a los demás a llegar más alto con sus esperanzas, corazones, mentes y manos. Los líderes reconocen que la comunicación marca el inicio del conocimiento y el umbral de la libertad.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Joe Reynolds, "Liderazgo Estratégico", Primera edición, pp. 39-74

Se han clasificado las características de un líder de acuerdo con dos métodos administrativos comunes: consideración y mantenimiento de tareas. La consideración se refiere a la empatía y preocupación por las necesidades de los empleados mientras están en el trabajo. El mantenimiento de tareas se refiere a la atención del líder hacia el cumplimiento de programas y metas para completar asignaciones del trabajo. Como veremos, es necesaria una combinación adecuada de esos métodos para un **liderazgo** efectivo. Las características de quienes los siguen son conocimientos, motivación y esfuerzo.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Edward J. Feeney, "At Emerin Air Freight".

## **QUINTA PARTE**

### **LA ENTREGA DEL LIDERAZGO**

## V.- LA ENTREGA DEL LIDERAZGO

Los líderes se perciben a sí mismos en la corriente principal de la vida, en el centro del mundo. Desde allí pueden ver los horizontes, pero no los límites; pueden influir, pero no controlar; pueden desarrollar consensos para la excelencia.

### 5.1 - OBSTÁCULOS PARA CONVERTIRSE EN LÍDER

Con demasiada frecuencia nosotros mismos nos establecemos obstáculos imaginarios, para hacer de nuestras vidas una prisión en apariencia cómoda.

Cinco de los obstáculos más comunes son: historia, incultura, culpa, seguridad y apatía. En el centro de este círculo vicioso está el agujero negro de la auto-derrota. Los líderes ayudan a los demás a evitar ésta, convirtiendo los obstáculos en las puertas abiertas de la oportunidad y la satisfacción.

Los líderes son quienes convierten de manera positiva la tensión del caos. Aunque el **liderazgo** se somete a su prueba más severa en tiempos de confusión e incertidumbre, asimismo inspira e incita a la acción de aquellos que están inmovilizados por su seguridad, la del estado de cosas que no existe sin tensión; es más negativa y menos efectiva, que la que se realiza por medio del caos directo.

Las cadenas de la auto-derrota pueden romperse, pero sólo si lo desean quienes las soportan. Los líderes los apoyan en su esfuerzo, pero no pueden romper las cadenas por ellos, ni les pueden ordenar que lo hagan.

### 5.2 - CREAR Y PONER LA VISIÓN A TRABAJAR

El futuro no sólo sucede: ¡se le crea! El autor coincide con Thoreau: es la acción lo que convierte los sueños en realidad. Los sueños sin acción son más que fantasías o ilusiones mentales.

El desarrollo de una visión es como una escalera con siete peldaños:

1. Crear una visión.
2. Comprender la realidad actual.
3. Publicar la misión.
4. Desarrollar las estrategias.
5. Reclutar a otros.
6. Actuar y desempeñarse.
7. Renovarse.

Cada persona o entorno demandan un estilo diferente de **liderazgo**: es decir, **liderazgo** de situación.

### 5.3 - ESTILOS DE LIDERAZGO

No existe un estilo de **liderazgo** sencillo y que lo abarque todo, que sea el mejor para todas las personas en todas las situaciones. El más eficaz es el que produce los mejores resultados hacia una meta determinada en un entorno dado, con las personas y el tiempo disponible. El **liderazgo** es el arte de relacionar a las personas, sistemas, entornos, papeles, tiempo, aprendizaje y cambio. Las relaciones primarias son las del líder consigo mismo y con sus seguidores.

En 1985, el Centro para Estudios del Liderazgo identificó cuatro niveles de aptitud de desempeño de los seguidores. Estos y sus correspondientes necesidades para el **liderazgo** en la participación directa aparecen en la Tabla 2.

<b>APTITUD DEL SEGUIDOR</b>	<b>NECESIDADES DE LIDERAZGO</b>
<b>NIVEL 1: APTO, DESEOSO Y CONFIADO</b>	<b>BAJA: DEMOCRÁTICA (D)</b>
<b>NIVEL 2: APTO, PERO NO DESEOSO O INSEGURO</b>	<b>MEDIA-BAJA: AUTOCRACIA DEMOCRÁTICA (AD)</b>
<b>NIVEL 3: INEPTO, PERO DESEOSO CONFIADO</b>	<b>MEDIA-ALTA: DEMOCRACIA AUTOCRÁTICA (DA)</b>
<b>NIVEL 4: INEPTO, Y NO DESEOSO O INSEGURO</b>	<b>ALTA: AUTOCRÁTICA (A)</b>
<b>TABLA 2</b>	

Al adaptar el estilo del **liderazgo** y el nivel de compromiso en la situación, el líder dirige el desempeño de los seguidores y es el maestro del desarrollo.

Muchos expertos en **liderazgo** perciben los cuatro estilos básicos en forma similar, pero los describen de manera diferente (Tabla 3).

### ESTILOS DE LIDERAZGO

FUENTE	DEMOCRÁTICO (D)	AUTOCRACIA DEMOCRÁTICA (AD)	DEMOCRACIA AUTOCRÁTICA (DA)	AUTOCRACIA (A)
CENTRO PARA ESTUDIOS DE LIDERAZGO	PODER PERSONAL, ORIENTADO A LAS PERSONAS	PODER PERSONAL/ POSICIONAL, ORIENTADO A LAS PERSONAS/ TAREAS, DELEGA, CONTROLA	PODER POSICIONAL/ PERSONAL, ORIENTADO A LAS TAREAS/ PERSONAS, CONTROLA/ DELEGA	PODER POSICIONAL, ORIENTADO A LA TAREA, CONTROLA
LARRY WILSON "CAMBIANDO EL JUEGO"	INNOVACIÓN, CONSORCIO, VALOR AGREGADO	SOLUCIONA PROBLEMAS, INDEPENDENCIA COOPERATIVA, TÁCTICO	SOLUCIONA PROBLEMAS, INDEPENDENCIA COOPERATIVA, TÁCTICO	PARADIGMA-TICO, COMPETITIVO, SOBREVIVIENTE
ROY ROWAN "EL GERENTE INTUITIVO"	PROACTIVO, ESFÉRICO A LARGO PLAZO			REACTIVO, LINEAL, A CORTO PLAZO
LAWRENCE MILLER "BÁRBAROS A BURÓCRATAS"	SINERGICO	EXPLORADOR	CONSTRUCTOR	BÁRBARO
BENNIS & NANUS "LÍDERES"	TRANSFORMA-DOR, SIMBIÓTICO, CULTURAL DEL ORGULLO			CAUSA Y EFECTO, MIEDO, CULTURA DE CUMPLIMIENTO
KENNETH BLANCHARD "EL LIDERAZGO Y EL GERENTE DE UN MINUTO"	FACULTADOR	APOYADOR	ENTRENADOR	DIRECTOR

TABLA 3

Un líder orientado a apoyar y dar, es capaz de utilizar con eficacia cualquier estilo de **liderazgo**.



Todas las personas tienen necesidades de orgullo, dignidad y respeto, así como otros, además del líder, que deben ayudarlos a llevarlas a cabo. Abraham Maslow identificó varias de estas necesidades, que la Tabla 5 traduce en terminología de negocios.

En la medida que la satisfacción de las necesidades de los seguidores asciende hacia la propia actualización, se reduce la de un **liderazgo** directo; el seguidor se convierte en líder de sí mismo.

Muchas veces, los líderes suponen en forma errónea que saben qué es importante para un seguidor, lo que los patrones consideran más importante para los empleados es con frecuencia muy diferente a las prioridades reales de estos últimos.

Los líderes como todas las personas, son imperfectos. Todos cometen errores. La diferencia es que los buenos líderes aprenden por medio de, se benefician de y son responsables de sus errores. Y rara vez cometen el mismo error dos veces.

Se deben considerar algunos de los principios de **liderazgo** siguientes al desarrollar los estilos de **liderazgo**:

- Dejar que los seguidores hagan su trabajo, excepto en lo concerniente a agua, comida y abrigo.
- Reconocer que la misión tiene prioridad. Esto quizá requiera sacrificar, si bien no se desee hacerlo, a algunas personas buenas y capaces.
- Imbuir y perpetuar la voluntad de permanecer y lograr los objetivos. Este nivel de voluntad llega mucho más allá de los límites de la energía física.
- Las estrategias son flexibles; los principios y el propósito no lo son.
- La actitud del líder se manifiesta en la de los seguidores.
- Capacitar a los seguidores en las condiciones más cercanas a la realidad que sea posible.
- Dispersar el instinto tribal de miedo y negativismo.
- Los líderes tienen seguidores problema y seguidores con problemas. Castigar a los primeros y comprender a los segundos, ¡ Pero sin asumir el papel de Dios !
- No retirar a los fuertes ni permitir que los ineptos enseñen.
- Apreciar las diferencias en la demanda al iniciar e implementar un comando. Iniciar sólo lo que se compromete a llevar a su término.
- Enseñar al personal a pensar de manera poco convencional.
- La lealtad no se otorga hacia arriba, cuando no se recibe hacia abajo.

Los buenos líderes les dan a los seguidores oportunidades de aprender y desempeñarse más allá de sus propias expectativas.

## 5.4 - DESARROLLAR Y TRANSFORMAR LA ORGANIZACIÓN

Cada año más negocios pequeños inician operaciones y quiebran y más negocios grandes se reestructuran o reducen. Ya sean grandes o pequeños, los negocios o se fortalecen o fracasan: no pueden permanecer inmóviles y sobrevivir. Cuando un negocio prospera, es porque sus líderes en todos los niveles lo hacen funcionar. ¿Qué es lo que hacen los líderes exitosos de los negocios ?

1. Anticipan el desastre y aprovechan la iniciativa.
2. Crean, renuevan y comunican una misión de excelencia orientada al futuro.
3. Desarrollan una cultura con base en principios y valores absolutos.
4. Fortalecen las estructuras internas para un impacto externo máximo.
5. Planean la sucesión del liderazgo.

Los líderes de la transformación y la renovación ya sea por medio de la renovación o la reestructuración, establecen propósitos, dirección, parámetros y un entorno para un crecimiento responsable y productivo. Perciben a la organización en crecimiento como una de aprendizaje, cooperativa, y de colaboración, cuyos líderes en todos los niveles inspiran y promueven el aprendizaje aplicado a través de personas y equipos. Facultar es la clave, a través de equipos que canalizan habilidades, sistemas, y procesos interdependientes para la excelencia en la contribución.

## 5.5 - CONSTRUIR Y DIRIGIR EQUIPOS

Los equipos exitosos tienen cuatro elementos en común:

- Propósito, con estructuras y sistemas de apoyo.
- Membresía en las habilidades necesarias y que refleja la diversidad de la audiencia afectada.
- Liderazgo que enlaza y equilibra la eficacia de los miembros con la del sistema.
- Mediciones del desempeño individual y de los equipos.

El propósito del equipo es lograr las metas de los proyectos a corto plazo o mejorar un proceso continuo. Este propósito debe adaptarse siempre al negocio y a la misión de la organización propietaria de la empresa.

La membresía del equipo se basa en la compatibilidad de las habilidades de los miembros con el propósito del mismo y deberá reflejar la diversidad del público al cual afecta.

El líder inicial del equipo es asignado por la organización madre; sin embargo, al evolucionar al modelo de facultad continua, el equipo asume la autoridad de elegir a su propio líder. Como todos ellos, el del equipo coordina las habilidades y fortalezas de los miembros con los sistemas apropiados para obtener los resultados que se desean. El líder no deberá dominar al equipo; si lo hace, éste no será mejor que aquél.

Existen tres mediciones básicas para la productividad de los equipos:

1. EFICACIA.

¿ Satisfizo su misión o propósito el equipo ? ¿ Ocurrieron innovaciones útiles ? ¿ Se ampliaron las habilidades individuales y colectivas de los miembros ?

2. EFICIENCIA.

¿ Satisfizo el equipo su misión a tiempo y dentro del presupuesto ? ¿ Se redujeron los costos sistemáticos interdependientes ?

3. RELACIONES.

¿ Se mejoraron las relaciones internas del equipo ? ¿ Se desarrollaron o mejoraron las alianzas externas ? ¿ El entorno del equipo mejoró la moral ?

El error más común que cometen los líderes con este tipo de mediciones es evaluar la cantidad sin tomar en cuenta la calidad.

## 5.6 - DESARROLLO DE LÍDERES EN EL TRABAJO Y EN CASA

¡ Los líderes hacen crecer a las personas ! Los buenos líderes fomentan el crecimiento de todos sus seguidores, pero la alimentación es más un desafío y una recompensa, en las personas que demuestren un potencial especial de **liderazgo**: quienes escuchan más de lo que hablan, aunque le presten atención a otros; quienes establecen el ejemplo para las otras personas que lleguen.

Como líder, el lector deberá descubrir a estos seguidores poco comunes -y no siempre obedientes- al observar su conducta y desempeño: la calidad y cantidad del trabajo, éxitos y fracasos, juicio y aprendizaje, creatividad e intelecto, cooperación y comunicación. Se les verá haciendo las cosas adecuadas y de manera correcta y se descubrirá que poseen habilidades y valores que se transfieren a otros cometidos.

Una vez que se encontró al líder potencial, será preciso proporcionarle grandes retos y riesgos, oportunidades de aprendizaje en el aula y en el trabajo, para ver si tiene el impulso y la disciplina necesarios para convertirse en líder.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Joe Reynolds, "Liderazgo Estratégico", Primera edición, pp. 77-130.

---

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---

### **LIDERAZGO ESTRATÉGICO**

**Autor: Joe Reynolds**

**Editorial: Panorama**

**Primera Edición En Español: 1995**

### **ADMINISTRACIÓN Y CONTROL DE LA CALIDAD**

**Autor: James R. Evans / William M. Lindsay**

**Editorial: Iberoamericana**

**Versión En Español De La Obra The Management And Control Of Quality**

**Segunda Edición -1995**

