



UADY
FACULTAD DE
PSICOLOGÍA

FORMACION DE LÍDERES PARA LA IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD H

**TESIS
QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN PSICOLOGIA APLICADA EN EL AREA DE
DESARROLLO ORGANIZACIONAL**

**PRESENTA
LN GERTRUDIS YUKARY RODRIGUEZ GONGORA**

**DIRECTORA
DRA. MAGDALENA DE LA CRUZ ESCAMILLA QUINTAL**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO
OCTUBRE 2016**

Declaro que esta tesis es mi propio trabajo, a excepción de las citas en las que se ha dado crédito a los autores. Asimismo, declaro que este trabajo no ha sido presentado previamente para la obtención de algún título profesional o el equivalente.

Agradezco el apoyo brindado por el Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por haberme otorgado la beca No. 175836 durante el periodo de agosto 2014 a julio 2016 para la realización de mis estudios de maestría que concluyen con este trabajo terminal, como producto final de la Maestría en Psicología Aplicada de la Universidad Autónoma de Yucatán.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a mí bien amado padre Dios, quien siempre ha estado conmigo brindándome su compañía, fortaleza y sabiduría para el cumplimiento de mis objetivos de vida.

Agradezco infinitamente a mi madre y hermanos, quienes siempre me han apoyado en cada momento cuando más los necesito.

A mi querido esposo Fidencio Maldonado Villanueva quien siempre ha estado apoyándome en cada reto que me propongo, dándome valor para lograr mis objetivos personales y profesionales, sin su apoyo y comprensión esto no sería posible. A mí querida hija María Fernanda quien con su ternura, cariño y comprensión, me permite crecer como profesional y como Madre.

Agradezco a mi amigo y colega Edwin Enrique Martínez Leo quien con su compañía y apoyo me ha permitido tener la disponibilidad de llegar a la meta planteada.

A mi estimada y respetada Directora de Tesis Dra. Magdalena Escamilla Quintal, quien con su incondicional acompañamiento supo orientarme para la culminación del presente trabajo y para el desarrollo de mi vida profesional. Una excelente asesora, a quien considero mi amiga.

Agradezco a todos los Maestros y Doctores de la Facultad de Psicología de la Universidad Autónoma de Yucatán, quienes han contribuido a mi desarrollo intelectual y personal durante mi estancia en esta institución, y quien de manera incansable me apoyaron contundentemente para el desarrollo de la investigación.

A mis compañeros de estudio, colegas hoy, que con su compañía en este camino me hicieron reír, llorar de alegría, analizar múltiples opciones, reconocer el valor de la autenticidad como personas y que toda esta experiencia la llevaremos siempre en el corazón y nos fortalecerá para lograr el éxito.

¡Muchas gracias a todos!

INDICE

Contenido	Pág.
Capítulo 1. Introducción.....	1
1.1 <i>Características generales de la problemática o el caso que se abordó....</i>	1
1.1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.1.2 Justificación.....	5
1.2 <i>Objetivos.....</i>	6
1.3 <i>Abordaje teórico.....</i>	6
1.3.1 Organizaciones cambiantes	6
1.3.2 Sistema de Gestión de la Calidad y mejora continua.....	13
1.3.2.1 Modelo heurístico de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad.....	19
1.3.2.2 Sistema Nacional de certificación turística: Hacia la calidad en el servicio.....	24
1.3.3 La Dirección y liderazgo en los Sistemas de Gestión de la Calidad.....	28
1.3.3.1 Liderazgo de equipos.....	32
Capítulo 2. Evaluación Diagnóstica.....	37
2.1 Participantes.....	37
2.2 Escenario.....	38
2.3 Instrumentos.....	38
2.4 Procedimiento.....	42
2.5 Resultados.....	44
Capítulo 3. Discusión.....	53
3.1 Análisis y discusión de resultados.....	53
3.2 Conclusiones.....	58
Referencias bibliográficas.....	61
Anexos.....	68

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Conceptos de Calidad	14
Tabla 2. Facilitadores y barreras en un proceso de cambio en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad	24
Tabla 3. Los 14 puntos de mejora continua de la Calidad de Deming	31
Tabla 4. Modelos funcionales de liderazgo en equipo	36
Tabla 5. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales	45
Tabla 6. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales técnicas y conceptuales	46
Tabla 7. Resultados del análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin realizado en la sesión grupal	48
Tabla 8. Líneas de acción generadas por los Gerentes en la sesión grupal	51

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. Modelo de cambio planeado de Kurt Lewin, esquema de la raíz cuadrada	12
Figura 2. Características básicas de los sistemas de gestión de la Calidad	15
Figura 3: Disfuncionalidad entre Calidad y Desarrollo Organizacional	17
Figura 4. Modelo de interacción del DO y el sistema de Gestión de la Calidad	18
Figura 5. Modelo heurístico de implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total	20
Figura 6. Primera fase del proceso de cambio en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad Total	21
Figura 7. Segunda fase del proceso de cambio en la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total	23
Figura 8. Comparación de resultados sobre herramientas prioritarias de éxito administrativo en una empresa.	47

Anexos

	Pág.
Anexo 1. Instrumento de Medición de habilidades Gerenciales	68
Anexo 3. Carta descriptiva de la reunión de la sesión grupal	76
Anexo 3. Carta descriptiva de la sesión de retroalimentación	78
Anexo 4. Fuerzas impulsoras y restrictivas por cada área de oportunidad	80

Resumen

El presente trabajo surge de la necesidad de una empresa turística quien manifiesta que sus gerentes están presentando resistencia a los cambios organizacionales y con ello ve la necesidad de identificar las necesidades de capacitación de estos para prepararlos como Líderes de equipo para enfrentar los cambios con buena dirección de su equipo de trabajo.

El proyecto se sustenta en el diagnóstico de habilidades gerenciales que todo supervisor debe desarrollar para mejorar la eficiencia de su trabajo y con ello, obtener resultados positivos en la implantación del Sistema de Gestión de Calidad H, sistema de calidad sobre inocuidad alimentaria que otorga una certificación en buenas prácticas de higiene para empresas turísticas. El objetivo del estudio identificar habilidades gerenciales para formar líderes de equipo eficaces, para implementar el Sistema de Gestión de Calidad H con enfoque en desarrollo organizacional en una empresa turística.

Los sistemas de gestión de la Calidad y el Desarrollo organizacional han presentado una disfuncionalidad en cuanto a sus metodologías, este trabajo busca la complementariedad de estos dos sistemas para impulsar la eficiencia de los gerentes y con ello la eficiencia organizacional.

La intervención se basó en un diseño cuantitativo utilizando una Escala de Habilidades Gerenciales desarrollada por Escamilla y Rodríguez (2015) exclusivamente para este trabajo de acuerdo a las características y necesidades de la organización, apoyado con la técnica de sesiones grupales. La intervención se dividió en tres fases utilizando el modelo

de cambio planeado de Kurt Lewin. Los participantes del proyecto fueron los Gerentes o Jefes de área de la empresa, así como el Gerente General.

Los resultados obtenidos demuestran que las habilidades gerenciales que se deben impulsar como parte del proyecto son: Habilidades de comunicación, toma de decisiones, habilidades informáticas o tecnológicas, manejo del estrés y trabajo en equipo. De igual forma, los gerentes reconocen la importancia de implementar sistemas de gestión de la calidad en la organización como una herramienta administrativa de éxito y que el Liderazgo es un elemento clave para la administración de la Calidad. Una de las fortalezas del grupo es su compromiso hacia la organización.

Las propuestas de líneas de acción fueron generadas por los gerentes donde se planificaron acciones para impulsar sus habilidades gerenciales y su liderazgo para formar equipos eficientes pues es una estrategia indispensable en la implantación de sistemas de calidad, y con el enfoque en Desarrollo Organizacional generó compromiso y responsabilidad de los gerentes minimizando los efectos negativos de la resistencia al cambio

Capítulo 1. Introducción

1.1 Características generales de la problemática o el caso que se abordó

Las organizaciones contemporáneas están experimentando una profunda transformación. Las presiones para una competencia global, la necesidad de consolidar modelos de negocio en ambientes dinámicos, inciertos y complejos y la necesidad de innovación exigen modificar la estructura del trabajo tradicionalmente configurada en torno a los individuos y adoptar diseños organizacionales orientados al cambio y basados en equipos (West y Markiewicz, 2004).

La Calidad es un tema que está en el lenguaje empresarial desde hace varias décadas y la cuál incorpora elementos como la satisfacción del cliente, la mejora continua y la participación de los colaboradores mediante el trabajo en equipo de cara a la resolución de problemas. De acuerdo a Camisón (2006), la Gestión de la Calidad se ha convertido actualmente en la condición necesaria para cualquier estrategia dirigida hacia el éxito competitivo de una organización.

Los equipos satisfacen estas necesidades aportando la diversidad en conocimientos, habilidades y experiencias que permiten dar respuestas rápidas, flexibles e innovadoras a los problemas y retos planteados. De este modo, el éxito de las organizaciones y la producción global de conocimiento depende en gran medida de la eficacia de los equipos (Wuchty, Jones y Uzzi, 2007).

El modelo heurístico para la implantación de sistemas de Gestión de la Calidad se

desarrolla con base en una estructura de equipos por lo que el liderazgo es primordial para facilitar las conductas productivas entre los miembros del equipo. Lussier & Achua (2011), confirman la necesidad de un liderazgo porque los equipos están formados por varias personalidades, motivos y agendas. Contar con un líder capaz en influir en forma eficaz en el equipo puede significar la diferencia entre el éxito y el fracaso de los objetivos organizacionales. Las organizaciones basadas en los equipos necesitan líderes que conozcan el proceso de equipo y sean capaces de desarrollar un equipo productivo y efectivo (Kakabadse, 2004).

La implantación de Sistemas de Gestión de la Calidad genera cambios organizacionales en todo el sistema, por lo que la Alta Dirección y el personal de mandos medios no solo dictan órdenes, sino que participan en hacer que las cosas sucedan, por lo que estos requieren desempeñar un importante rol personal en la formación de equipos efectivos.

El rol del líder de equipo en la formación de equipos efectivos, de acuerdo a King (2004), es el de enfatizar el reconocimiento del grupo y las recompensas, identificar y construir sobre las fortalezas del equipo, cultivar la confianza y una norma de trabajo en equipo, desarrollar las capacidades del equipo para anticipar y manejar el cambio de manera eficaz, inspirar y motivar hacia niveles altos de desempeño, reconocer las necesidades individuales y de equipo para atenderlas de manera oportuna, alentar y respaldar las decisiones de equipo, proporcionar a los equipos trabajo desafiante y motivador.

Para cumplir con este rol, el Líder de equipo debe formarse en habilidades técnicas,

humanas y conceptuales (Newstrom, 2007).

El Desarrollo Organizacional (DO) se basa en la administración del cambio planeado, mediante estrategias educativas y de participación fundadas en valores humanos en todas las etapas del proceso de intervención organizacional; el DO impulsa el respeto por las personas, la confianza, apoyo y colaboración entre los miembros para restar importancia al control y enfrentar los conflictos con el objetivo de incrementar la efectividad individual y de la organización.

Este trabajo está centrado en identificar habilidades gerenciales para formar líderes de equipo eficaces en la implementación de un sistema de gestión de la calidad desde un enfoque en Desarrollo organizacional, que conduzcan los grandes esfuerzos de la organización y con ello permee en una cultura facilitadora de la transformación del sistema como un todo (Robledo, 2012).

1.1.1 Planteamiento del problema

Las empresas requieren de Personal de mandos medios, o gerentes, con múltiples conocimientos y una amplia gama de habilidades, todo ello por el movimiento de la Calidad al que están inmersos en la actualidad. Según Gibson et al (2006), las organizaciones actuales exigen modernos sistemas gerenciales y demandan la formación especializada de recursos humanos con capacidad de afrontar los nuevos procesos de cambios, basados en el desarrollo, dominio del conocimiento y de las herramientas administrativas.

El sistema cliente en donde se desarrollará este trabajo, es una organización del sector terciario, subsector servicios, específicamente del área turística, que ofrece servicios de hotelería y restaurantería a personas que lo demanden en la zona arqueológica de Uxmal y de Chichen Itzá, con visitas de turistas tanto nacionales como extranjeros. El complejo turístico de la zona de Uxmal, que integra dos restaurantes, dos hoteles y un museo ocupa el segundo lugar de afluencia de visitantes de la empresa y es donde se desarrollará el presente trabajo.

El sistema cliente está en un proceso de cambio organizacional, integrando nuevos esquemas de trabajo, incorporación de nuevos directivos e implementación de sistemas de gestión de la calidad en higiene e inocuidad alimentaria, ya que su área de preparación de alimentos y bebidas es un referente para la visita de turistas.

El sistema cliente manifiesta la necesidad de implementar el sistema de gestión en inocuidad alimentaria, pero percibe que sus Jefes de área, gerentes, no estén preparados para los cambios que está presentando la empresa como sistema y reconoce la importancia de impulsar sus conocimientos y habilidades para la eficiencia organizacional.

El sistema de gestión H, sobre inocuidad alimentaria, y los consultores que lo implementan en las organizaciones han generado un entorno que solo se preocupa por implementar las prácticas sanitarias, sin trabajar por un desarrollo humano, el programa H sólo maneja 2 temas de desarrollo grupal: Liderazgo y desarrollo humano que se desarrollan en una sola sesión, al ser un programa que implica cambios en la organización, se genera resistencia por parte del personal y el modelo de trabajo no responde hacia esta

situación y al ser un programa que implica la participación de todos los niveles de la organización, los líderes de los equipos de trabajo no tienen las habilidades técnicas, sociales y sobre calidad que se requiere para el logro de los objetivos.

1.1.2 Justificación

En el país, la industria restaurantera además de ser el segundo segmento más importante del sector turismo, destaca como una de las fuentes más relevantes de generación de empleos directos (803,413) e indirectos (2.2 millones) (INEGI, 2009).

En Yucatán, el turismo se considera como una de las actividades de mayor pertinencia para apuntalar el crecimiento económico y la generación de empleos.

Las organizaciones turísticas están conformadas por grupos de personas en los que recae todos los procesos organizacionales y los gerentes deben ser potencializados en capacidades de liderazgo de equipos ya que se enfrentan a continuos cambios organizacionales generadas por el entorno globalizado actual. Estas empresas tienen un reto a corto plazo que es certificar todos sus servicios como parte del Sistema Nacional de Certificación Turística que entra en vigor en 2017.

Muchos líderes no están capacitados para hacer el cambio hacia una estructura de equipos, según Robbins (2004), el reto de los gerentes es aprender a ser buenos líderes de equipos, donde tendrán que aprender habilidades de comunicación, de solución de problemas, administración del conflicto y ser entrenadores (coach). Identificar las habilidades gerenciales al implementar un sistema de gestión de la calidad, permitirá

conocer las fortalezas y área de oportunidad de los mismos, y con ello, desarrollar en conjunto planes de acción para generar líderes de equipo eficaces.

1.2 Objetivos

Las organizaciones en un intento por aumentar su competitividad han incorporado estrategias empresariales extranjeras, como los sistemas de gestión de la calidad que muchas veces no generan los resultados esperados, debiéndose al desconocimiento de las causas y fuentes reales de los problemas de ineficiencia organizacional, entre estas el desconocimiento de las habilidades gerenciales propias de los líderes. Las consecuencias que genera la transición de un modelo tradicional o un modelo basado en equipos impulsaran a los líderes a aprender nuevas formas maneras de usar las habilidades gerenciales que tienen y también a desarrollar otras. Los gerentes, quienes por las circunstancias que los rodean, están obligados a manejar un alto nivel de eficacia y eficiencia en la implementación de sistemas de aseguramiento de la Calidad.

Por lo anterior, el proceso de esta intervención se divide en dos fases: en la primera fase se identificará las habilidades gerenciales del personal de mandos medios y de la Alta Dirección así como su relación entre estas. En la segunda fase, se elaborarán las líneas de acción basadas en la retroalimentación y la participación de los gerentes como elemento clave en el enfoque de Desarrollo Organizacional.

1.3 Abordaje teórico

1.3.1 Organizaciones cambiantes

Como parte de la historia humana, los procesos de evolución, civilización y

organización han estado entrelazados, desde la aparición de grandes imperios, religiones, hermandades, y muchas tantas agrupaciones, donde cada una de estas formas organizacionales han sido utilizadas como medio para alcanzar sus fines. Con el paso del tiempo se fueron consolidando y de acuerdo a Scott (1998), las organizaciones desempeñan un papel primordial en el mundo contemporáneo y su presencia afecta a cada sector de la vida social.

Es indudable que la evolución de las organizaciones ha estado ligado a la evolución de la sociedad y es por esta razón que desde tiempo atrás se viene estudiando a las mismas, por ello, este trabajo tiene el propósito de resaltar la evolución del concepto de organización desde el enfoque del cambio y de la necesidad del desarrollo de los individuos y de equipos de trabajo.

Schein (1965, en Gil 2005) define que “Una organización es la coordinación racional de actividades de un cierto número de personas, que intentan conseguir una finalidad y un objetivo en común y explícito mediante la división de funciones y del trabajo, a través de una jerarquización de la autoridad y responsabilidad”. En esta definición, resalta la coordinación que debe de existir en las personas que integran la organización cada una de ellas con sus percepciones, valores y creencias muy propias pero que deben interrelacionarse para lograr el objetivo propuesto.

De igual forma, Greenberg y Baron (1993) definen a una organización como “Un sistema social estructurado constituido por grupos y por individuos que trabajan juntos para alcanzar determinados objetivos compartidos”; aquí resalta la característica de Visión

compartida del equipo de trabajo, ya no solo es ejecutar tareas sino compartir objetivos comunes.

Al respecto Scott (1998), ve a las organizaciones como “estructuras sociales creadas por individuos en apoyo del logro en colaboración con metas específicas”.

De igual forma, con el paso del tiempo el concepto de organizaciones sigue evolucionando por las actuales características económicas, sociales, políticas, tecnológicas y culturales de los contextos (Hatch, 1997), sufriendo modificaciones y hoy denominados, por Clegg y Hardy (1996 en Gil 2005), organizaciones postmodernas, que, en esta concepción emergente, las organizaciones se convierten en sistemas sociales, adaptables a las exigencias de los entornos en los que tienen que sobrevivir (Gil, 2005).

Las Organizaciones en México se enfrentan hoy en día a entornos cambiantes, riesgosos e inciertos por la presencia de competencia y mercados globales que exigen eficiencia en todos los procesos de la organización, así como en la adaptación rápida y continua ante estos entornos que no son temporales, sino que se acentúan cada vez más en el futuro.

Al tener entornos cambiantes, se requiere preparar a la empresa como organizaciones cambiantes, donde Estrada y Restrepo (2010) las definen como “Un conjunto de personas organizadas alrededor de equipos de trabajo interconectadas con propósitos claros, definidos y bien delimitados que permitan lograr resultados por medio del mejoramiento continuo en su capacidad visualizar y crear un futuro que tenga significado para la empresa, sus colaboradores y la sociedad”. Estas organizaciones se caracterizan por tener

comunicación efectiva, decisión concertada, liderazgo organizacional, visión futurista y resultados sinérgicos (Restrepo, 2009)

“Cambiar o morir” es el grito de aliento entre los administradores de todo el mundo, pero muchos cambios en las organizaciones sólo suceden como si fueran meros accidentes y no como una actividad intencional y orientada a conseguir una meta, es decir, un cambio planeado.

El cambio es, la alteración de lo establecido y como una constante dentro de las organizaciones, ha de estar plenamente justificada y tener la garantía de que será para mejorar la situación de partida.

De acuerdo a Porras y Robertson (1992) el Cambio planeado o planificado es el que se origina dentro de la propia organización con el propósito de mejorar su funcionamiento. Desde esta concepción, se resalta la perspectiva de que el cambio es una oportunidad y no una amenaza.

Las organizaciones deben trabajar bajo el enfoque de cambio planeado, que según Stoner (1995 en Garzón 2005), el cambio planeado es definido como un proyecto implementado de forma deliberativa, visando una innovación estructural, una nueva política, un nuevo objetivo, una nueva filosofía, un nuevo clima y un nuevo estilo de operar. Envuelve “toda” la organización o una parte significativa de la misma, siendo una respuesta adaptativa al medio en que esta insertada.

El cambio planeado implica la presencia de tres elementos:

- a) El Sistema (en el que se llevará a cabo el cambio). Que puede ser un individuo, un grupo, una comunidad, una organización, un país e incluso toda una región del mundo.
- b) El Agente de Cambio (responsable de apoyar técnicamente el proceso de cambio). Uno o varios agentes de cambio, cuya función básica consiste en proporcionar al sistema el apoyo técnico o profesional necesario para que el cambio se lleve a cabo con éxito.
- c) Un Estado Deseado (las condiciones que el sistema debe alcanzar). Un estado deseado, que define las condiciones específicas que el sistema, con la ayuda del agente de cambio, desea alcanzar.

El cambio planeado persigue dos metas entre sí: Adecuar la organización a su entorno y modificar el comportamiento de los colaboradores.

Para impulsar el cambio planeado dentro de las organizaciones se requiere de Intervenciones en Desarrollo Organizacional.

El Desarrollo Organizacional (DO) presenta en su conceptualización, hecha por varios autores, características centradas en que es un esfuerzo planificado y continuo administrado por la alta gerencia para conducir a la organizaciones hacia el cambio planeado utilizando estrategias educativas basadas en la ciencias del comportamiento que interviene en toda la organización cuyo objetivo es el mejoramiento de la eficacia organizacional (Beckard 1969, Partin 1973, Beer 1980, French y Bell 1996).

El Desarrollo Organizacional es una estrategia educativa planeada que de acuerdo a Guízar (2013) ayuda a los administradores y al personal a realizar sus actividades con mayor eficiencia, ayuda a la organización a sobrevivir en un mundo de cambios rápidos como los que se presentan en los individuos, el entorno, las organizaciones y en los equipos de trabajo, todo ello centrado en sus principios filosóficos.

Para Robledo (2012), apoyándose en las aportaciones de la planeación estratégica y la mejora continua define al DO como una disciplina incluyente que busca, impulsada por la alta dirección, contribuir como estrategia sistémica a la eficacia y al cambio planeado, al enfocar, alinear y articular los procesos sustantivos al cumplimiento de la misión y a la mejora organizacional, por medio de intervenciones de las ciencias del comportamiento principalmente “en y desde” la madurez del sistema.

La definición anterior resalta la misión del DO como una metodología que permite a la organización cumplir su cometido por medio de la consultoría, desarrollando intervenciones en procesos humanos, estructurales, socio-técnicos, entre otros, que la dirijan hacia la madurez organizacional siempre impulsando la participación activa del sistema cliente por medio de la planeación estratégica hacia la mejora continua.

El DO, como administración del cambio planeado, se emplea en las organizaciones para resolver problemas actuales, adaptarse o para impulsar futuros cambios. Kurt Lewin, pionero de la psicología social y de la escuela Gestalt, asevera que para generar un cambio organizacional deben recorrerse tres etapas: Descongelamiento, cambio o movimiento y recongelamiento, y que este cambio es una modificación de las fuerzas que mantienen el

comportamiento de un sistema estable, denominándolas como el campo de fuerzas divididas en dos tipos, las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas. Las fuerzas impulsoras son aquellas que contribuirán al cambio planeado, por lo contrario, las fuerzas restrictivas tratarán de impedir dicho cambio.

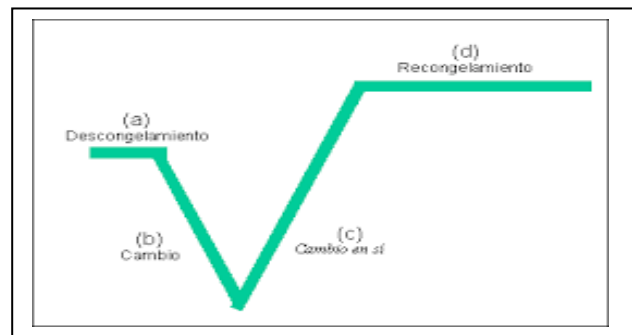


Figura 1. Modelo de Cambio planeado de Kurt Lewin, esquema de la raíz cuadrada

Las tres fases del proceso de cambio identificadas por Lewin donde la primera es la etapa de Descongelamiento, también denominada por varios autores como la etapa de la insatisfacción (Camisón, 2006), se presenta una disconformidad con la situación actual y el deseo de cambiar y avanzar hacia un estado ideal o esperado donde todos comprenden las implicaciones del cambio y el impacto esperado, y donde reconocen la importancia de generar las condiciones adecuadas que soporten el cambio. En esta etapa, las fuerzas impulsoras juegan un papel importante que si son fortalecidas debilitarán a las fuerzas restrictivas.

En la etapa de cambio o movimiento, se realiza la mejora de la organización, mediante intervenciones planificadas, con objetivos definidos y compartidos por el equipo de trabajo y la alta dirección, así como la búsqueda de soluciones concretas. Nuevamente, en esta

etapa se debe fortalecer las fuerzas impulsoras.

Por último, la etapa de Recongelamiento o aceptación, tiene el propósito de estabilizar los cambios organizacionales realizados para su mantenimiento y ajuste. Se trata de mantener un espíritu de cambio constante de modo que la organización no deje de observar su entorno y se vaya adaptando a él.

1.3.2 Sistemas de Gestión de la Calidad y mejora continua

No existe una definición universal de Calidad, que desde los años 80's ha tomado auge como parte de la vida organizacional, para Robledo (2004) la Calidad se puede definir desde un contexto interno de la organización como el *cumplimiento de las especificaciones* y desde un contexto externo que *consiste en satisfacer las necesidades y expectativas del cliente*.

En la tabla 1 podemos observar diversas definiciones de Calidad así como la evolución del concepto.

Este concepto ha evolucionado hacia la Calidad Total concebida como una filosofía y un movimiento social, más que como una tecnología, y se ha convertido en el motivo de supervisión de las organizaciones que implica a todos los miembros de la organización en el desarrollo de la mejora continua y en una orientación hacia el cliente a través del *trabajo en equipo*. (Cardy y Selvarajan, 2001 dicho en Gil & Alcover, 2005).

En la actualidad es indudable que la gestión de la calidad constituye una respuesta a los

nuevos retos que se plantean las organizaciones, como es la globalización de los mercados, la aceleración de los cambios tecnológicos, las demandas de clientes cada vez más exigentes y un entorno cambiante al que debe de adaptarse para sobrevivir.

Autores	Enfoque	Acento diferencial	Desarrollo
Shewhart / Crosby	Técnico: conformidad con especificaciones	Calidad comprobada / controlada (procesos)	Establecer especificaciones. Medir la calidad por la proximidad real a los estándares. Cero defectos
Deming, Taguchi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad y mejorando estándares	Calidad generada (productos y procesos)	La Calidad es inseparable de la eficacia económica. Optimizar la calidad de diseño para mejorar la calidad de conformidad.
Feigenbaum, Juran, Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad planificada (sistema)	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones. La calidad se mide para lograr la aptitud deseada por el cliente.
Evans	Calidad Total	Calidad gestionada (empresa y su sistema de valor)	Calidad significa crear valor para los grupos de interés. Énfasis en la calidad en toda la cadena y el sistema de valor.

Tabla 1. Conceptos de calidad

La Calidad es trabajo de todos, que requiere pasos y procesos interrelacionados y bien definidos, dirigidos por un grupo de personas líderes dentro de la organización conscientes de que los problemas de la mala calidad afecta al individuo, a la organización y a la sociedad; que no es un status sino un proceso de mejora continua impulsado por cubrir las necesidades y satisfacción del cliente y que están en constante cambio.

Un sistema de gestión de la calidad está compuesto de unas series de principios, prácticas y técnicas que dirigen a una organización hacia la mejora continua. Al paso de los años, las características básicas de los enfoques de Gestión de la Calidad han cambiado, teniendo en la actualidad el siguiente perfil:

Concepto de Calidad Calidad total	Naturaleza Estrategica	Ámbito Sistema de valor	Orientación Proactiva			
Objetivos Competitiva	Motivación Dirección comprometida	Visión Eficacia y eficiencia	Actitud ante el cambio Aprendizaje e innovación			
<table><tr><td>Personas clave Alta Dirección, liderando al resto</td><td>Diseño organizativo y recursos humanos Desarrollo de competencias, compromiso y participación, autonomía y cooperación</td><td>Práctica y métodos esenciales Bechmarking, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas</td></tr></table>				Personas clave Alta Dirección, liderando al resto	Diseño organizativo y recursos humanos Desarrollo de competencias, compromiso y participación, autonomía y cooperación	Práctica y métodos esenciales Bechmarking, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas
Personas clave Alta Dirección, liderando al resto	Diseño organizativo y recursos humanos Desarrollo de competencias, compromiso y participación, autonomía y cooperación	Práctica y métodos esenciales Bechmarking, planificación estratégica, prácticas directivas y organizativas				

Figura 2. Características básicas de los Sistemas de gestión de la Calidad

Estas características básicas presentadas en todo sistema de gestión de la Calidad, resaltan la importancia de que la Dirección de la Empresa esté comprometida y motivada con el cambio organizacional que lideree el proceso fomentando el desarrollo de competencias que generen compromiso y participación de los colaboradores, todo ello con base en una planeación estratégica que permita una actitud hacia el cambio y la mejora continua.

Lo ideal es que toda organización adopte todos los principios y prácticas del Sistema de Gestión de la calidad, pero en muchas ocasiones no alcanzan un grado de compromiso para aplicarlo en su totalidad y es cuando se establece seis niveles distintos de adopción del Sistema, siendo estas:

- 1) Organizaciones no comprometidas: Se caracterizan por que no han iniciado ningún proceso formal de mejora de la calidad y no están convencidas de sus beneficios.
- 2) Organizaciones que van a la deriva: Son aquellas que por pequeños lapsos de tiempo implementan un proceso de mejora continua a largo plazo, pero sin una base claramente definida.
- 3) Organizaciones empleadoras de herramientas: Tienen ya una experiencia de mejora de la calidad entre 3 a 5 años, durante la cual han consolidado un sistema de aseguramiento de la Calidad, empleando una selección de herramientas básicas.
- 4) Organizaciones que mejoran: Estas organizaciones han logrado importantes avances en los procesos de mejora, desarrollando sus estrategias por un tiempo continuo no mayor a 8 años, están en el camino del cambio cultural y reconoce la importancia de la mejora continua enfocada al cliente.
- 5) Organizaciones ganadoras de premios: Se caracterizan por que han alcanzado un punto de madurez de su sistema de gestión de la calidad y donde han desarrollado una nueva cultura, valores, confianza, competencias, relaciones y compromiso del personal que los lleva a obtener reconocimientos por ello.
- 6) Organizaciones de clase mundial: Estas organizaciones están concentradas en la búsqueda de oportunidades para mejorar la habilidad de la organización para satisfacer a sus clientes.

Implantar un sistema de gestión de la calidad implica un cambio profundo e integral en todos los aspectos relevantes de la estructura organizacional, es decir, en todo el sistema, que debe sostenerse a lo largo del tiempo de manera continuada, requiriendo para ello de estrategias de intervención profundas que permitan este cambio hacia la mejora continua. Se ha comprobado que por sí mismo el Sistema de Gestión de la Calidad no ha tenido los resultados positivos esperados y se reconoce el gran déficit en la generación de cambios integrales (Camisión, 2006), por esto, se hace importante enlazar la implantación de sistemas de gestión de la calidad con el enfoque de Desarrollo Organizacional.

Robledo (2004) menciona que el DO y la Calidad son metodologías que deben ser complementarias pero que demuestran una disfuncionalidad como parte de su gestión, ya que la primera se apoya en los procesos humanos bajo la premisa de que el cambio se debe dar en las personas y en consecuencia en la organización y la segunda haciendo énfasis en lo tecnológico, cambiando al sistema y con ello el cambio de cultura y a las personas. Cada una busca el mismo fin, pero en caminos diferentes.

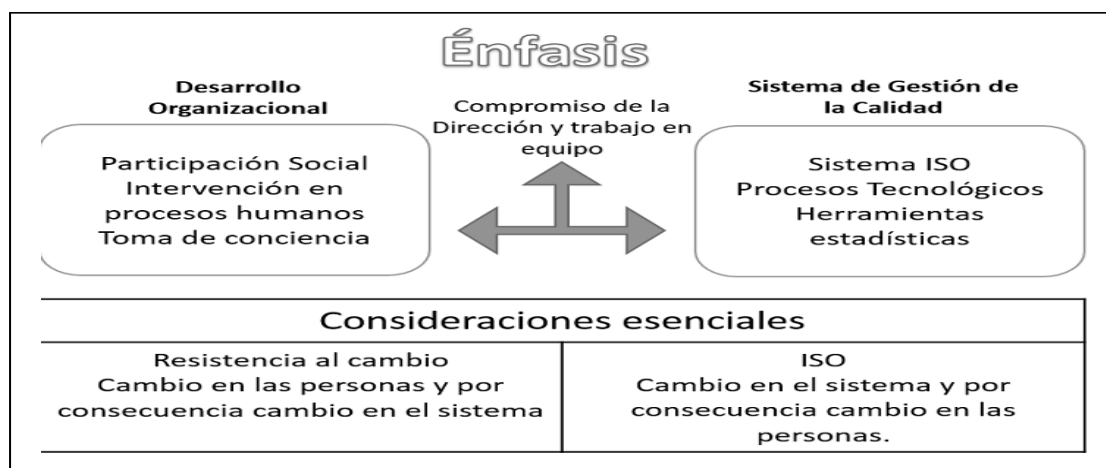


Figura 3. Disfuncionalidad entre Calidad y Desarrollo Organizacional

Cuando se habla de Sistemas de Gestión de la Calidad no se contempla la cuestión del Cambio Organizativo, es decir, sus efectos en los colaboradores, los roles de cada miembro, la resistencia al cambio, su impacto en la cultura de la organización, donde el Desarrollo organizacional se convierte en una estrategia poderosa para minimizar los efectos negativos que trae consigo el cambio organizacional.

Esta falta de complementariedad ha tenido como principal consecuencia la escasez de modelos de intervención, así como de secuencias guías u hojas de ruta que orienten a los directivos de las empresas a implementar un sistema de calidad eficaz con enfoque en el Desarrollo Organizacional.

Robledo (2004), nos presenta en la figura 4, un modelo interactuante de DO y Calidad, que, de acuerdo a él, representa la mejor opción que permita intervenir de la mejor manera para contribuir en el sistema.



Figura 4. Modelo de interacción del DO y el sistema de Gestión de la Calidad

Con el paso del tiempo, se han estructurado múltiples modelos de implantación de sistemas de gestión de la Calidad, diferenciándose en el número de fases a utilizar o en el énfasis que se pone a algunos aspectos del proceso. Cada modelo presenta sus particularidades, pero cuentan con una serie de fases comunes que pretenden ser secuenciales de carácter lógico y no cronológico, teniendo una secuencia cíclica que se repite desde la Dirección hasta las últimas unidades de línea. Para este trabajo, se utilizará el Modelo Heurístico de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad que como parte de su método integra conceptos de cambio organizativo.

1.3.2.1 Modelo heurístico de implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad

Si partimos de la premisa de que Calidad es un proceso de aprendizaje y adaptación al cambio continuo como claves para el éxito de las organizaciones, se entiende que no es tarea fácil y que obliga a un cambio organizativo desde la propia idiosincrasia de la empresa así como en su sistema de valores y creencias, es decir, en su cultura. Lo anterior nos lleva a planificar múltiples actividades y programas con tiempos bien definidos para contemplar cambios tangibles, estos no deben ser improvisados y logrando que esta sinergia sostenga la estrategia durante su proceso de maduración. De acuerdo a Camisón (2006), la implantación basada en proyectos de equipo ha probado ser la estrategia más exitosa para la transformación por la Calidad.

En la actualidad, la Gestión de la Calidad Total es un tema que ya es parte de la vida empresarial y las investigaciones generadas al respecto, abordan el concepto desde la visión de un sistema de planes, procesos y procedimientos y éste es más que eso, es un ejemplo que esquemas y herramientas conceptuales que aporta la Teoría de las organizaciones. Este

trabajo centra su estudio en la sólida relación de la Gestión de la Calidad Total y el cambio organizativo desde el enfoque del Desarrollo Organizacional y las Teorías de la Organización.

La implantación de un sistema de Gestión de la Calidad supone cambios en toda la organización, como, por ejemplo, la concepción que tienen los directivos de la organización y sus límites, la estructura de la organización, el diseño y dirección del trabajo, cambios en los roles de los miembros (Dean y Evans, 2003), en las políticas de recursos humanos (Levine y Saw, 2000), de la cultura (Bowen y Lawler, 1992), entre otros.

De acuerdo a Badri, Davis y Davis (1995) argumentan que la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad es un proceso continuo y de autorrenovación. Tomando en cuenta este enfoque se describen las fases que conforman el proceso de implantación de un sistema de Gestión de la Calidad desde la perspectiva del cambio organizativo (Figura 5).

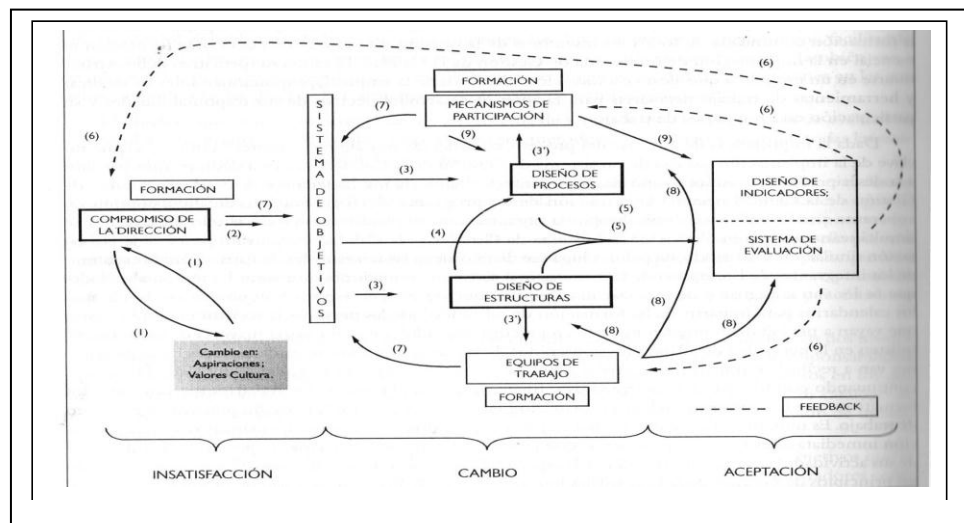


Figura 5. Modelo heurístico de implantación de un sistema de Gestión de la Calidad

Estas fases resaltan como actividades esenciales el Cambio de cultura, la formación y

una estructura de equipos de trabajo basados en el compromiso y el liderazgo de la alta Dirección.

La primera fase, denominada *Insatisfacción*, se inicia desde las más altas esferas de la organización, es decir, desde la Alta Dirección. Su concientización y compromiso es fundamental para generar el cambio. En esta fase se busca que la Alta Dirección y los miembros del Comité de Calidad entiendan la importancia de la Gestión de la Calidad, sus principios, prácticas y herramientas, así como sus resultados en la productividad, costos y beneficios. Es importante formar el Comité de Calidad quien dirigirá el proceso, así como analizar el contexto actual de la organización comparado con el contexto ideal que se busca (estado deseable). Además del convencimiento de la Alta Dirección y del comité de calidad ante la necesidad del cambio es importante generar un liderazgo y comunicación de estos hacia los miembros que integran la organización, esto traerá como resultado la concreción de una visión y el desarrollo de las estrategias de acción (Figura 6).

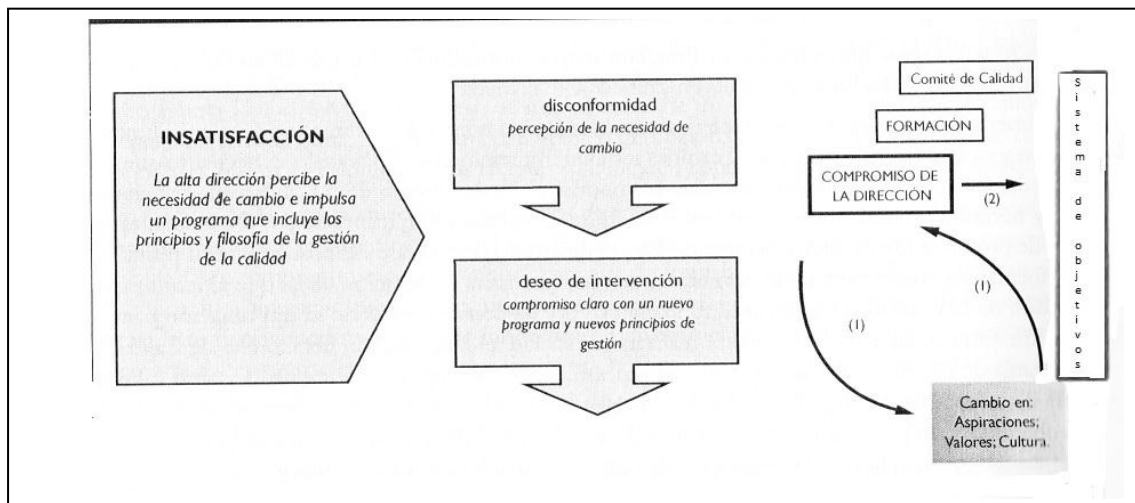


Figura 6. Primera fase del proceso de cambio en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad

El Comité de Calidad son equipos multifuncionales formado por personal procedente de distintas áreas funcionales de la empresa, generalmente están integrados por el personal de mandos medios de la empresa. Estos se crean para para iniciar y desarrollar el proceso de implantación del sistema de calidad mediante un plan de trabajo partiendo de la Misión, Visión, valores y política de calidad de la organización. Tras la implantación y desarrollo del sistema de calidad, la función básica de estos equipos se centra en la evaluación y mantenimiento del sistema.

La participación dentro de este comité es obligada, su temporalidad es permanente, su capacidad de decisión está dedicada exclusivamente sobre el sistema de calidad y crea vínculos en y para toda la empresa (equipos paralelos).

Entre algunas de sus principales funciones podemos enumerar: Planificar la estrategia de implantación, fomentar la participación de los miembros, documentar y difundir los documentos del sistema de calidad, definir acciones correctivas y preventivas, identificar áreas de oportunidad, capacitar al personal de su área, predicar con el ejemplo, entre otras (Sánchez, 2005).

La segunda fase, denominada *Cambio*, incluye la definición de un sistema de objetivos para lo cual es necesario una visión y misión que incorporen los principios de la Gestión de la Calidad. Al establecer un sistema de objetivos y su concreción en una estrategia competitiva, ésta se plasmará en una serie de políticas, planes y programas de actuación guiados y coordinados por un propósito también común. En esta fase se diseñan procesos, se definen planes de actuación y se establecen responsabilidades, desglosando qué se va a

hacer, cómo y cuándo. De igual forma, se establecen un sistema de indicadores para evaluar y controlar cada una de las fases que componen los diversos procesos organizativos. Tras la asignación de responsabilidades se deben de generar mecanismos de participación de todos los miembros de la organización, así como el *desarrollo de una estructura de equipos de trabajo* que es esencial para la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad (Figura 7).

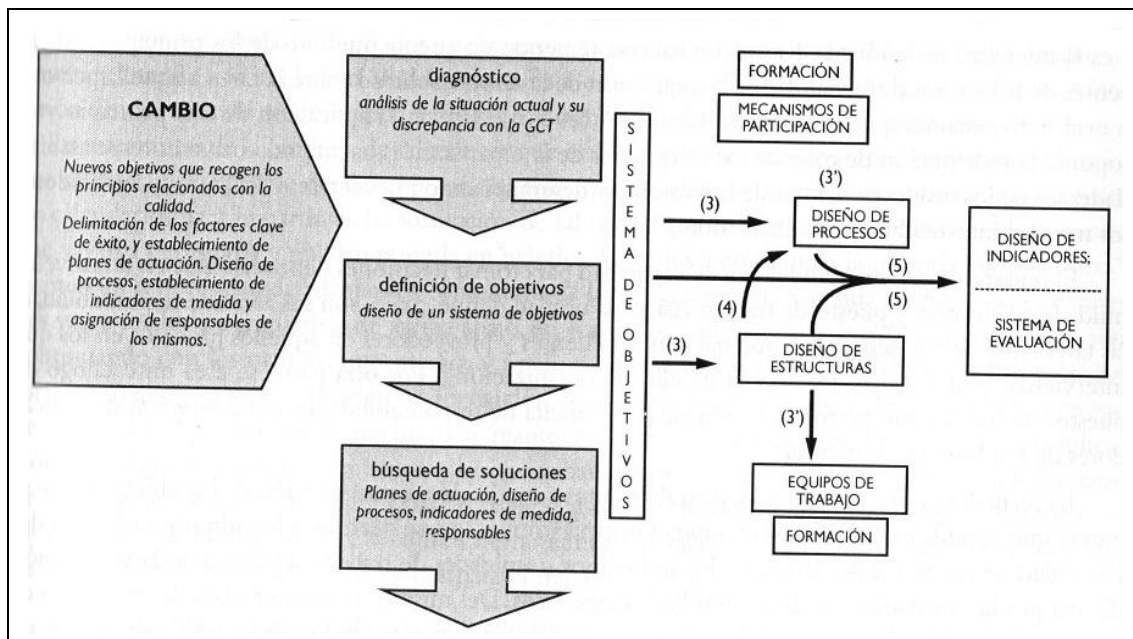


Figura 7. Segunda fase del proceso de cambio en la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total

Por último, en la tercera fase, denominada *Aceptación*, tiene lugar tras la correspondiente experimentación y confirmación de que los cambios introducidos son aplicables a la situación concreta en que se encuentra la empresa. Remarca el proceso continuo que se debe tener al estar evaluando el sistema e incorporando las modificaciones necesarias en base a los resultados de la evaluación (Camisón, 2006).

Es importante reconocer que durante la implantación del sistema podemos encontrarnos elementos que facilitan esta actividad, así como barreras que nos pudieran obstaculizar el desarrollo del mismo. En la tabla 2 se presentan algunos ejemplos de estos:

Facilitadores	Barreras
Apoyo de la Alta Dirección (Liderazgo claro de la Alta Dirección)	Resistencias económicas (falta de capacidad financiera)
Participación de los colaboradores (Estilo directivo que impulse la participación)	Culturales (Dificultad para adoptar el cambio)
Política de formación e información (comunicación abierta y capacitación continua)	Políticas (Barreras interdepartamentales, la no participación de los miembros, autoritarismo)
Sistema de recompensas (Premiar la actitud participativa)	Carencia de capacidades (falta de formación técnica)
Cultura de participación y compromiso con el cambio.	Inacción del liderazgo (Falta de compromiso de la Alta Dirección)

Tabla 2. Facilitadores y barreras en un proceso de cambio en la implantación de un sistema de Gestión de la Calidad Total

1.3.2.2 Sistema Nacional de Certificación Turística: Hacia la calidad en el servicio

El turismo en México ocupa un importante lugar en la economía nacional. (Benseny, 2007) Desde la segunda década del siglo XX recibe importantes flujos internacionales, provenientes en su mayoría de Estados Unidos y Canadá. Según informes de la Organización Mundial de Turismo (OMT), México ocupó en el año 2004 el octavo lugar en la captación de turistas y el duodécimo en la captación de divisas por actividades turísticas. Asimismo, en el año 2015, confirmó que el país regresó a la lista de los 10 lugares más visitados a escala global con más de 29 millones de turistas internacionales y un crecimiento del 21 por ciento (Rifai, 2015 en entrevista por el periódico Excélsior).

En Yucatán, la industria restaurantera está registrada en el sector turismo y el turismo representa una actividad económica importante tanto para el Estado como para la región y, en términos comparativos, es una de las más dinámicas del país.

El turismo es un vector de la globalización, porque promueve flujos financieros, de mercancías, de personas y de ideas a nivel planetario. El turismo es una actividad motora porque aporta recursos financieros, anima ciertas actividades económicas de forma directa (hotelería, restaurantería, agencia de viajes y otros servicios turísticos) o inducida (construcción, servicios en general) y, sobre todo, favorece la reconversión productiva.

Desde una perspectiva social, el turismo también promueve serias transformaciones porque interviene activamente en la alteración de los modos de vida tradicionales y, principalmente, modifica la estructura socio-profesional. (Córdova, 2003)

El turista nacional y extranjero se ha vuelto con el paso del tiempo más exigente y ante la necesidad de atender estas exigencias las empresas turísticas enfrentan dos retos básicos: a) Debe de aumentar el nivel de calidad en el servicio percibido por los turistas y b) Diversificar la oferta turística. (Ruíz *et al*, 2015)

La Secretaría de Turismo (Sectur, 2014) anunció la creación del Sistema Nacional de Certificación Turística que otorgará “certificados de calidad” a los prestadores de servicios turísticos, ya sean personas, empresas o destinos, para promover directamente mejoras en el sector y a fin de que los visitantes nacionales e internacionales disfruten de servicios conforme a los más altos estándares de calidad. Este sistema emitirá un Distintivo Nacional

para toda empresa que cumpla sus estándares y su inicio se tiene contemplando para el primer trimestre del 2016. (Sectur, 2015)

El Sistema Nacional de Certificación Turística se basará en seis principios: enfoque en el turista; cultura de la calidad; regulación participativa; marca única de calidad; promoción y posicionamiento, y mejora continua.

Para lograr la calidad y competitividad turística, la Secretaría de Turismo ha desarrollado programas de certificación dirigida a empresas del ramo que genere crecimiento sostenible y que sus estrategias incidan en la disminución y solución a las áreas de oportunidad que presentan estas empresas y que a continuación se describen:

Programa de Mejora Administrativa MODERNIZA: es un Sistema de Gestión para el mejoramiento de la calidad, a través del cual las empresas turísticas podrán estimular a sus colaboradores e incrementar los índices de rentabilidad y competitividad, con base en una forma moderna de dirigir y administrar una empresa turística, condiciones que le permitirán satisfacer las expectativas de los clientes. Creado en el 2002, se basa en tres principios fundamentales: Elevar la calidad, elevar las ventas y reducir costos y Humanizar el trabajo. Este programa está dirigido sólo al supervisor o gerente de la empresa quien tiene la responsabilidad de socializar los contenidos con los colaboradores y con la Alta Dirección. Maneja temas como Liderazgo y Desarrollo humano, así como temas de profesionalización administrativa. Las empresas que implementan este sistema alcanzan un nivel de competitividad de “Confiable” y “Competente”.

Programa TESOROS DE MEXICO: Es el distintivo para aquellos establecimientos que ofrecen una experiencia extraordinaria en **ambientes mexicanos** con personalidad, autenticidad, originalidad, confort, quietud, sofisticación y lujo, para clientes que buscan exclusividad y excelencia. Su modelo de implementación se basa en un enfoque sobre procesos (entrada, procesos, salida).

Programa Buenas prácticas de calidad higiénica PUNTO LIMPIO: Impulsa el fortalecimiento de la cultura de “Seguridad y Calidad Higiénica” en la prestación de servicios turísticos en México, a fin de proteger la salud de los visitantes, los trabajadores del sector y de los miembros de las comunidades receptoras. La estructura de su programa se basa en 4 módulos: Formación de gestores, Calidad higiénica, Buenas prácticas por unidad de negocio y aseguramiento de la calidad. La implementación sólo se realiza con un gestor de la empresa y este es el responsable de socializarlo a los colaboradores.

Con esta visión general de los programas de calidad y certificación turística, se tiene el propósito de conocer el entorno en el que vive una empresa turística, siempre con el objetivo de satisfacer las necesidades y exigencia del visitante.

Uno de los programas de certificación en calidad turística es el de buenas prácticas de higiene en la preparación y servicio de alimentos, denominado Distintivo H. Este programa surge a partir de la necesidad de responder al combate de las enfermedades transmitidas por alimentos, se considera un sistema de calidad para la inocuidad de los alimentos. A diferencia de los programas de certificación anteriores que trabaja solo con un gestor de la empresa, el programa H trabaja con todo el personal directivo, administrativo, mandos medios y operativos para la obtención del mismo desde el inicio hasta el final del proceso.

Desde el año 2012, el Programa H se renovó a Sistema de Gestión H, sistema proactivo que se fundamenta en la cultura humana, la infraestructura y la estandarización de las prácticas sanitarias. Adapta los estándares normativos al aprendizaje acelerado de manipuladores de alimentos a través del proceso de implantación que tiene una duración máxima de tres meses y 15 técnicas a implantar. En este proceso se interrelacionan todos los departamentos de la organización. Uno de los requisitos para obtener el Distintivo H es el de ser asesorados por un instructor certificado por parte de la Secretaría de Turismo y la Secretaría de Salud.

El objetivo del Sistema de Gestión H es establecer el proceso de implementación de un sistema de gestión de la calidad e higiene en establecimientos que deseen obtener el Distintivo “H”, de manera que se consiga un buen funcionamiento en conjunto del sector

turismo, se reduzca la incidencia de Enfermedades transmitidas por los alimentos, mejore la imagen del servicio y aumente la satisfacción personal de los manipuladores de alimentos.

El Sistema Nacional de Certificación Turística impulsará la cultura de la calidad en el sector, tomando como base que la mejora de la calidad se ha convertido en una de las prioridades competitivas dentro del turismo (Camisón, 2006)

Las empresas del sector turismo, se basan en su recurso humano para el logro de sus objetivos empresariales, es por ello que se requiere de modelos y metodologías adecuadas y acordes a su realidad para la implementación de un sistema de gestión de la calidad donde los miembros sean agentes de cambio activos desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, creando escenarios de aprendizaje y comunicación que impulsen la productividad y competitividad y con ello la supervivencia de tan importante sector del ramo empresarial.

1.3.3 La Dirección y Liderazgo en la Implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad

La implantación de un sistema de Gestión de la Calidad constituye un cambio en la organización que inicia con el compromiso, implicación y liderazgo de la Dirección como factor clave del éxito del proceso. Las funciones de la Dirección, de acuerdo a Mintzberg (1983, en Camisón 2006) son tres: de Relaciones interpersonales (cabeza visible, líder y enlace), de Información (Monitor, difusor y portavoz) y de decisión o acción (Emprendedor, gestor de anomalías, asignador de recursos y negociador).

Para poder cumplir con estas funciones la Alta Dirección debe de desarrollar un

conjunto de competencias o capacidades directivas eficaces y donde diversos autores (Katz, 1974; Pérez López, 1998; Cardona y Chinchilla, 1999) las categorizan en tres dimensiones: la competencia intelectual, la técnica y la humana.

La habilidad o competencia Intelectual: Tiene que ver con la correcta definición de la misión y de la estrategia.

La habilidad o competencia técnica: Se relaciona con la actividad que se desarrolla y el grado de destreza y conocimiento que se tenga en la producción de un bien o en la prestación de un servicio.

La habilidad o competencia Humana: Se habla de la capacidad del directivo como orientador y organizador de equipos de trabajo, impulsando las capacidades para comunicar, motivar e influir en el comportamiento de otras personas.

En la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad, exige que los directivos refuercen aquellos papeles relacionados con el liderazgo el cuál debe orientarse como motivador de los miembros de la organización y promotor de equipos de trabajo. (Camisón, 2006)

Dentro del grupo de directivos de una organización se encuentran los mandos intermedios, que muchas veces son considerados como una barrera a superar al implantar un sistema de gestión de la calidad pero que a la vez son considerados piezas claves en el desarrollo e implantación del sistema (Conti, 1993; Dale, 1994).

El rol que los mandos intermedios desempeñan durante la implantación del sistema de calidad, se presentan a continuación:

- Participar en la delineación y documentación del sistema de calidad.
- Definirán las responsabilidades, competencias y relaciones entre los colaboradores (formación de equipos de trabajos).
- Aportar soluciones y verificarlas.
- Aprobación de los documentos del sistema (procesos, procedimientos, instrucciones de trabajo).
- Supervisión y control.
- Líderes de equipos.

Cuando el sistema de calidad ya esté implantado, el personal de mandos intermedios verá reducida sus labores de supervisión y control por coordinación y planificación. Para cumplir con este rol, el personal de mandos intermedios tendrá que adquirir habilidades tanto intelectuales, técnicas y humanas al igual que la Alta Dirección.

Con todo lo anterior, el papel que desempeñan los mandos intermedios es importante ya que ellos tienen la función de transmitir y establecer el sistema de gestión de la calidad en los niveles operativos y cambiar su papel de supervisor por el de facilitador y líder (Conti, 1993; Quinn, 1992, en Camisón, 2006).

William Edwards Deming, consultor y difusor del Concepto de Calidad Total, plasma

sus principios en lo que se denomina los Catorce Puntos hacia la mejora continua de la Calidad, los cuáles se pueden observar en la tabla 3.

1. Ser constantes en el propósito de mejorar el producto y el servicio con la finalidad de ser más competitivos, mantener la empresa y crear puestos de trabajo.
2. Adoptar la nueva filosofía para afrontar el desafío de una nueva economía y liderar el cambio.
3. Eliminar la dependencia en la inspección para conseguir calidad.
4. Acabar con la práctica de comprar en base solamente al precio. Minimizar el coste total en el largo plazo y reducir a un proveedor por elemento estableciendo una relación de lealtad y confianza.
5. Mejorar constantemente y siempre el sistema. Esto mejorará la calidad y reducirá los costes.
6. Instituir el entrenamiento de habilidades
7. Adoptar e instituir el liderazgo para la dirección de personas, reconociendo sus diferencias, habilidades, capacidades y aspiraciones. El propósito del liderazgo es ayudar al equipo a mejorar su trabajo.
8. Eliminar el miedo, de forma que todos puedan trabajar con eficacia.
9. Eliminar las barreras entre departamentos asegurando una cooperación win-win (ganar – ganar). Las personas de todos los departamentos deben trabajar como un equipo y compartir información para anticipar problemas que pudieran afectar al uso del producto o servicio.
10. Eliminar los eslóganes y exhortaciones a la calidad. Esto solo puede dañar las relaciones ya que la mayoría de las causas de baja calidad son del sistema y los empleados poco pueden hacer.
11. Eliminar los objetivos numéricos, las cuotas y la dirección por objetivos. Sustituyen el liderazgo.
12. Eliminar las causas que impiden al personal sentirse orgullosos de su trabajo. Esto es eliminar la revisión anual de méritos o cualquier tipo de clasificación que solo creará competitividad y conflicto.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejora.
14. Poner a todo el mundo a conseguir la transformación ya que ésta es el trabajo de todos.

Tabla 3. Los 14 puntos de mejora continua de la Calidad de Deming

Dentro de estos 14 puntos se observa que el desarrollo de habilidades y la adopción del

liderazgo para la dirección de personas y equipos son parte integral dentro de la implementación de los sistemas de gestión de la Calidad que permita liderar el cambio en la organización.

1.3.3.1 Liderazgo de equipos

De acuerdo a Turbay-Posada (2013), en la Psicología de las Organizaciones una de las variables que mayor presencia ha tenido a lo largo de las investigaciones es el liderazgo y su influencia sobre los procesos y resultados grupales. Sin embargo, es aún tema de gran vigencia debido a los cambios continuos que siguen sufriendo las organizaciones frente a las transformaciones que se dan en su entorno, los cuales han motivado a que el liderazgo “preocupe cada vez más a la teoría y práctica organizacional” (Cuadra & Veloso 2007), debido a la necesidad de establecer mejores prácticas organizacionales que conduzcan al éxito de las empresas, con mejores indicadores de eficacia y competitividad.

Existen múltiples definiciones de liderazgo que se construyen de acuerdo a la forma en que se analiza; para este trabajo se utilizará una sola definición que satisface el propósito del mismo, la cual se basa en las investigaciones hechas por Lussier y Achua (2011): *Liderazgo es el proceso de influencia entre líderes y seguidores para lograr los objetivos organizacionales por medio del cambio.*

Esta definición parte del concepto de que la influencia se da en dos direcciones entre seguidores y líderes pues los seguidores influyen en los líderes y los líderes en sus seguidores. Clark (2007), comparte que la influencia que ejercen los líderes es un proceso de comunicar ideas, ganar aceptación, motivar a los seguidores e implantar las ideas por

medio del cambio, por medio de una visión compartida donde los líderes indican la dirección a seguir, pero el grupo establece las metas.

Recientemente en la literatura sobre liderazgo se estudian varios modelos centrados en el liderazgo transaccional y liderazgo transformacional, pero han aparecido otros enfoques recientes como el de la Teoría evolutiva del Liderazgo (Van Vugt, M., 2006), el cual sostiene como premisa que el Liderazgo es un patrón de conducta que ha evolucionado junto con la capacidad humana de trabajar en equipo y de coordinar las acciones individuales y especializadas en patrones de comportamiento más efectivos y complejos. Estas características del liderazgo contemporáneo presentan una base sólida en el liderazgo de equipos de trabajo.

Una de las características centrales de los sistemas de gestión de la Calidad es la estructura de equipos de trabajo; siendo la esencia de la administración de la Calidad el mejoramiento de los procesos, la participación activa de los miembros es pieza clave para este propósito. Todas las técnicas y procesos requieren de altos niveles de contacto y comunicación, respuesta y adaptación, secuencia y coordinación.

Con el paso del tiempo, se han identificado cinco objetivos que deben de cumplir los equipos de trabajo: 1) ser lo suficientemente pequeños para ser eficaces y eficientes, 2) ser capacitados de manera adecuada en las habilidades que los miembros requieran, 3) tener el tiempo suficiente para trabajar en los problemas a enfrentar, 4) tener la autoridad para solucionar los problemas y poder implantar acciones correctivas y 5) tener un “campeón”, es decir un líder, cuyo trabajo fuera el de ayudar al equipo a superar cualquier obstáculo

que se pudiera presentar (Robbins, 2004).

De estos cinco objetivos se puede resaltar el capacitar en el desarrollo de habilidades y el tener un líder que dé dirección para el logro de los objetivos organizacionales.

Todo estudio realizado para identificar los factores relacionados con la eficacia de un equipo de trabajo han resultado en componentes claves agrupados en cuatro categorías: El diseño del trabajo (autonomía, Variedad de habilidades, identidad y significado de la tarea), la composición del equipo (Capacidad, la personalidad, funciones y diversidades, tamaño, flexibilidad, preferencia por el trabajo en equipo), el contexto (recursos adecuados, liderazgo, clima de confianza, evaluación del desempeño y recompensas), y el proceso del equipo (propósito común, objetivos específicos, eficacia de grupo, conflicto y ocio social) (Robbins, 2004).

. De acuerdo a Gil (2011), el liderazgo resulta fundamental para la eficacia de los equipos de trabajo. Este trabajo se fundamenta en el Liderazgo que permita crear estructuras de equipo para la implementación de sistemas de gestión de la calidad.

El liderazgo de equipos de trabajo es una nueva modalidad de liderazgo que es objeto de estudio en las investigaciones actuales, aunque existe muy poca información al respecto. Hoy en día, las organizaciones transitan a estructuras de equipo y es ahí donde se ha centrado el impacto del liderazgo sobre el rendimiento del mismo, es decir, de cómo el liderazgo promueve los procesos de equipo (cómo integrar las actividades del equipo, crear un clima positivo, desarrollar el aprendizaje colectivo, entre otros).

El liderazgo de equipo se puede entender de dos formas diferentes ((Day, Gron y Salas, 2004): 1) como aquellos atributos (habilidades, conductas) que aportan los miembros al equipo (ej., carisma, integridad, proactividad) y que operan como insumos que influyen en los procesos de rendimiento del equipo; y 2) como resultado de procesos de equipo (p. ej., el aprendizaje grupal), facilitando la adaptación y el rendimiento del equipo a través de las diferentes etapas de su desarrollo (Gil, 2011).

El primer enfoque describe la importancia del líder funcional en los equipos poniendo de manifiesto la contribución individual del líder sobre procesos y resultados conjuntos, es decir, el líder a través de su actuación (organizar, motivar, dar apoyo) puede ayudar a conseguir las metas del equipo. Para este trabajo, se tomará como base este primer enfoque para el desarrollo de la intervención.

Con base en lo anterior, se han propuesto varios modelos funcionales de liderazgo con este primer enfoque, los cuáles se presentan en la tabla 4.

Todas estas propuestas teóricas pueden ser muy útiles para el diseño de programas formativos de líderes de equipo de trabajo, son muy prometedoras, pero se requiere más estudios y aplicación de estos para corroborar su validez.

Para generar un liderazgo efectivo en los equipos de trabajo se requiere proporcionar competencias como son:

- procesos cognitivos (dar sentido, identificar las necesidades y requisitos de la tarea,

planificar

- procesos motivacionales (establecer metas, coordinar, motivar a los miembros del equipo y dar retroalimentación)
- procesos afectivos (control del conflicto, normas grupales de control de emociones y resolución de problemas)
- Procesos de coordinación (alinear las capacidades de los miembros con sus roles, ofrecer estrategias claras, supervisar los cambios en el ambiente, dar retroalimentación y reorganizar.

Autores	Modelo funcional	Descripción
Hackman y Wageman (2005)	Coaching de equipo	El líder influye en el aprendizaje y desarrollo del equipo, realizando funciones motivadoras, consultivas y educativas.
Zaccaro, Rittman y Marks (2001)	Competencias del liderazgo	Influyen en el rendimiento del equipo a través de sus efectos en cuatro tipos de procesos grupales (cognitivos, motivacionales, afectivos y de coordinación)
Zaccaro, Heinen y Shuffler (2009)	Desarrollo de capacidades de liderazgo en los miembros	Se basa en proveer mayor interconectividad, integración y coherencia entre los miembros.
Morgueson, Scott y Karam (2010),	Origen y formalidad del Liderazgo	Identifican diferentes funciones de liderazgo, relacionadas con dos fases de desarrollo de los equipos: a) en la fase de transición : configurar al equipo, definir la misión, establecer expectativas y metas, planificar y organizar, entrenar y desarrollar al equipo, dar sentido y proveer retroalimentación; y b) en la fase de acción : supervisar al equipo, gestionar sus límites, retar al equipo, realizar la tarea, solucionar problemas, proveer recursos, alentar la autogestión y promover un clima de apoyo social.

Tabla 4. Modelos funcionales de liderazgo en equipos (Gil, 2011)

Capítulo 2. Evaluación diagnostica del problema o caso

La evaluación diagnóstica de la situación actual de la organización se desarrolló desde el enfoque del Desarrollo Organizacional, con retroalimentaciones continuas de los resultados e impulsando la participación del sistema cliente en todo el proceso. En el presente trabajo se utilizó el diseño de investigación cuantitativa.

Objetivo

Identificar habilidades gerenciales para formar líderes de equipo eficaces en la implementación del sistema de Gestión de Calidad H con enfoque en desarrollo organizacional en una empresa turística.

Objetivos específicos

1. Sensibilizar a los gerentes de la empresa turística de la necesidad de formación en habilidades gerenciales mediante el Programa de Renovación y cambio: Águila.
2. Realizar el diagnostico de habilidades gerenciales a todo el personal de mandos medios.
3. Identificar líneas de acción en conjunto con los participantes de la organización turística partiendo del diagnóstico de habilidades gerenciales.

2.1 Participantes

Los participantes en esta investigación son los jefes de área (gerentes) de una organización privada del sector Turismo ubicada en la zona arqueológica de Uxmal que colinda con la población de Santa Elena, Yucatán.

Para este estudio participaron 12 jefes de área, siendo el Gerente General, el jefe de ventas, el jefe de seguridad, el jefe de alimentos y bebidas, el jefe de servicio, el jefe de servicios generales, el jefe de mantenimiento, el jefe de recursos humanos, la jefa de reservaciones, el jefe de sistemas y 2 asistentes de las distintas jefaturas.

De los 12 gerentes el 17% (2) son del sexo femenino y el 83% (10) son del sexo masculino. En cuanto al nivel de escolaridad el 33%(4) tenían licenciatura, el 42% (5) tenían bachillerato y finalmente, 25% (3) sólo tenían carrera técnica. Se encontró que la antigüedad de los gerentes fluctuaba desde 8 meses hasta 9 años en la empresa.

2.2 Escenario

Para la elaboración del presente trabajo, la organización turística brindó todas las facilidades para el desarrollo de las actividades programadas, tanto en espacio físico como en la reproducción de materiales de capacitación y en la disponibilidad de tiempo de los colaboradores para ausentarse de sus actividades laborales diarias.

2.3 Instrumento

Para los fines de esta investigación se utilizó un instrumento con escala tipo Likert creado para este estudio de acuerdo a las necesidades detectadas por el sistema cliente y con base a la teoría contemporánea en habilidades gerenciales, para evaluar la efectividad gerencial.

El Instrumento de *Escala de Habilidades Gerenciales* tiene como propósito medir las habilidades gerenciales del personal de mandos medios y el cuál se define “como las habilidades para manejar la propia vida y las relaciones con otros” (Whetten y Camerón,

2005). Son el vehículo para producir resultados eficaces en las organizaciones. Consta de tres secciones.

La sección 1 integra 35 reactivos de cinco opciones de respuesta que van de 1= “Nunca” a 5=“Siempre” y mide 7 habilidades gerenciales siendo estas:

Liderazgo: Se describe como la habilidad de conseguir que cada uno de los miembros del equipo haga lo que tiene que hacer, desde dentro del grupo o equipo, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Delega tareas adecuadamente*”. Alfa de Cronbach .73

Comunicación: Habilidad que mide la percepción que los colaboradores tienen de la comunicación entre sus compañeros del mismo nivel, con su jefe inmediato y a nivel organizacional, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Tiene la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresa y comparte conceptos, planes e ideas en forma efectiva*”. Alfa de Cronbach .78

Toma de decisiones: Habilidad de cortar o minimizar la dificultad, formar un juicio definitivo sobre algo dudoso o contestable, es decir, es la consideración y lección consciente de un curso de acción entre dos o más alternativas disponibles para obtener un resultado deseado, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Reúno mucha información antes de tomar una decisión*”. Alfa de Cronbach .77

Trabajo en equipo: Habilidad para conocer opiniones y puntos de vista distintos a los nuestros y que probablemente nunca se nos hubiesen ocurrido, permitiendo encontrar y

evaluar los variados factores que confluyen en los problemas que tengamos que resolver, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Soy capaz de construir una buena relación y cohesión entre los miembros*”. Alfa de Cronbach .75

Resolución de conflictos: Habilidad para identificar los problemas y sus orígenes, analizar situaciones complejas e intrincadas y solucionar problemas al eliminar sus causas, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Trato de llegar a compromisos aceptables para los dos partes*”. Alfa de Cronbach .85

Actitud frente al cambio: Habilidad para adaptarse al entorno y manejar las nuevas fuerzas de cambio internas y/o externas, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Me adapto a situaciones cambiantes, medios y personas en forma adecuada*”. Alfa de Cronbach .88

Motivación: Fuerza interna, que brota en el interior de los individuos y que los lleva a conseguir incentivos que les sirven para satisfacer sus necesidades, contiene 5 reactivos. Ejemplo de reactivo: “*Hablo con entusiasmo sobre lo que se tiene que lograr*”. Alfa de Cronbach .91

La Sección 2 consta de 10 reactivos con opciones de respuesta del 1 al 10 que evalúa las habilidades técnicas y conceptuales de los gerentes. El número 1 representa la calificación más baja y que indica que no cuenta con la habilidad de estudio y 10 representa la calificación más alta e indica que cuenta con la habilidad en cuestión. Las habilidades estudiadas en esta sección son: Capacidad de organización y planificación, Conocimiento

de software y herramientas informáticas, motivación por la Calidad en el servicio, relaciones interpersonales, de supervisión y seguimiento, administración efectiva del tiempo, manejo del estrés, compromiso con la empresa, conducción de reuniones efectivas y efectividad gerencial.

La sección 3 consta de 2 reactivos que miden el nivel de importancia que los gerentes le dan a aspectos empresariales como la planeación estratégica, el pago por desempeño o salario flexible, las alianzas estratégicas, la medición de la satisfacción del cliente, la implementación de sistemas de gestión de la calidad, definición clara de la misión y visión corporativa, la presencia de equipos de trabajo eficaces y la capacitación y entrenamiento del personal. De igual forma, esta sección contempla una pregunta abierta en la cual los gerentes responden la pregunta: ¿Qué habilidades buscaría identificar en una persona que ocupa un cargo gerencial para que sea efectivo?

La información fue analizada con el programa SPSS versión 19.

Sesiones grupales

La técnica de Sesiones grupales tuvo como propósito generar una discusión constructiva acerca del tema de estudio, así como del proceso que se está realizando para la consecución de los objetivos de la investigación. Es una conversación en su totalidad, donde hay un intercambio de interlocuciones. Esta técnica se realizó con los jefes de área de la empresa, donde se les motivó a responder algunas preguntas detonantes para emitir sus opiniones. Estas preguntas detonantes se basaron en un análisis de los dos tipos de fuerzas que son producto del comportamiento de la organización: las que ayudan a que se efectúe el cambio

(fuerzas impulsoras) y las que impiden que el cambio se produzca (fuerzas restrictivas). La opinión de los participantes permitió la obtención de información importante para la generación de planes de acción.

2.4 Procedimiento

El procedimiento de consultoría desarrollado para trabajar con la organización se tomó el Modelo de cambio de Kurt Lewin el cuál se define como una modificación de las fuerzas que mantienen el comportamiento de un sistema estable (Guízar, 2013), que se compone de las siguientes etapas que serán descritas a continuación:

Descongelamiento: Implica reducir las fuerzas que mantienen a la organización en su nivel de comportamiento. Todo el personal debe involucrarse en el desaprendizaje. Para esta fase se plantea un primer encuentro con la Alta Dirección, cuyo resultado es establecer las bases de relación de trabajo (sistema cliente); hacer contacto con el personal de mandos medios o gerencial para tener el primer contacto con ellos y agendar la recolección de datos; levantar la información a través de técnicas y actividades, instrumentos diseñados a la medida de las necesidades reportadas para posteriormente comunicar los resultados obtenidos. Una vez adoptada la decisión de acuerdo a los resultados, se pasa a la definición de las estrategias de implantación, comprometiendo a todos los líderes. En esta etapa, se constituyen las comisiones y los equipos de trabajo en un clima de seguridad y de tranquilidad. Es importante socializar a toda la organización la formalización del cambio, adoptando algún símbolo y con un discurso breve y esperanzador para todos. Esta etapa está conformada por 3 sesiones de trabajo, abordando los siguientes temas: Tema 1 “Iniciando el camino hacia la Calidad”, cuyo objetivo consistió en identificar el panorama

general sobre competitividad empresarial y el papel de los sistemas de gestión de la calidad en la organización. El Tema 2 “Cultura organizacional hacia la calidad”, esta sesión tuvo como propósito identificar la cultura organizacional, relacionarla con la Calidad y el papel de los gerentes con los cambios organizacionales. En esta sesión se aplicó el instrumento de Escala de Habilidades gerenciales y se desarrolló la técnica de sesiones grupales. El tema 3 “Modelo de implantación de sistemas de gestión de la calidad: El cambio como proceso organizacional”, esta sesión consistió en describir el modelo de trabajo a realizar en la organización y la importancia del cambio como proceso organizacional, en esta sesión se presentaron los resultados del diagnóstico para retroalimentar de manera óptima a los gerentes y con ello identificar las líneas de acción a trabajar y realizar los compromisos y responsabilidades tanto a nivel individual como grupal que se requieren para el logro del objetivo organizacional

Cambio o Movimiento: Consiste en desplazar a la organización hacia un nuevo estado, aplicar la reingeniería de procesos, definir metas concretas y objetivas, cuestionar los métodos de trabajo y elaborar planes de acción a corto y largo plazo. En esta fase se define la situación y las necesidades de cambio, se evalúan los problemas encontrados y se trazan metas y objetivos de cambio; para ellos se pretende realizar un análisis cuantitativo de la información y un análisis cualitativo de la sesión grupal. Se integrará la información para agendar una sesión de retroalimentación con el equipo gerencial para compartir opiniones y establecer prioridades sobre las que se deseen trabajar con base en metas y objetivos bien definidos.

Recongelamiento: Se estabiliza la organización, requiere como apoyo los mecanismos

de la cultura, las normas, las políticas y la estructura organizacional. En esta fase se pretende desarrollar las acciones programadas. Se realizará sesiones de trabajo de capacitación para el logro de los objetivos. En esta etapa se trata de lo que hasta ayer era una novedad se convierta en la rutina habitual de trabajo.

2.5 Resultados

Siguiendo el Modelo de cambio de Kurt Lewin descrito en la sección anterior, se describen las fases realizadas y los resultados obtenidos del presente estudio diagnóstico:

I. Descongelamiento

En esta etapa es importante desarraigarse de los comportamientos o prácticas que desean modificarse y para ello se requiere que los colaboradores sientan insatisfacción por la situación actual para poder asumir el cambio, así como generar que tengan motivación para alcanzar el estado deseado.

Para la determinación del problema, se analizó los resultados obtenidos en los instrumentos aplicados y en la técnica de sesiones grupales desarrollado, siendo los siguientes resultados:

En la tabla 5, podemos observar que la habilidad Liderazgo ($M=4.48$) y trabajo en equipo ($M=4.44$) obtuvieron las medias más altas y las habilidades que obtuvieron las medias más bajas fueron Comunicación ($M=3.88$) y toma de decisiones ($M=3.92$).

Característica	Media	Desv. Est
Habilidad 1. Liderazgo	4.48	.52
Habilidad 2. Comunicación	3.88	.58
Habilidad 3. Toma de decisiones	3.92	.58
Habilidad 4. Trabajo en equipo	4.44	.55
Habilidad 5. Resolución de conflictos	4.16	.63
Habilidad 6. Actitud frente al cambio	4.28	.70
Habilidad 7. Motivación	4.36	.77

Tabla 5. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales

Al ser la comunicación la habilidad con la media más baja y considerada como un proceso estratégico mediante el cual los directivos, en general, transmiten e intercambian efectivamente información importante y vital para los procesos organizacionales, indica que es una de las primeras habilidades que se debe impulsar dentro del equipo para el desarrollo de nuevas relaciones de trabajo. De igual forma, la habilidad de toma de decisiones, siendo una habilidad característica y específica de las personas que ocupan cargos de poder y autoridad, que marcan el rumbo y el futuro de una empresa, obtuvo una media baja y con ello la importancia de impulsar esta habilidad en el nivel gerencial para encontrar soluciones efectivas a las problemáticas organizacionales (ver tabla 5).

En la sección 2, que se muestra en la tabla 6, se encontró que las habilidades con las medias más altas son Motivación por la Calidad en el servicio ($M= 9.40$), capacidad de planificación y organización ($M= 9.20$) y relaciones interpersonales ($M= 9.20$). Por el contrario, las medias más bajas fueron conocimiento de software y herramientas tecnológicas ($M= 6.00$), manejo del estrés ($M= 7.20$) y la administración efectiva del tiempo ($M= 8.00$).

Habilidad	Media	Desv. Est
Capacidad de planificación y organización	9.20	1.09
Conocimiento de software y herramientas informáticas	6.00	2.55
Motivación por la calidad en el servicio	9.40	.89
Relaciones Interpersonales	9.20	1.09
Supervisión y seguimiento de los procesos	8.80	.84
Administración efectiva del tiempo	8.00	.71
Manejo del estrés	7.20	2.17
Compromiso con la empresa, su misión y visión	8.80	1.79
Conducción de reuniones de trabajo efectivas	8.60	1.67
Efectividad gerencial	8.60	.55

Tabla 6. Medias y desviaciones estándar obtenidas para cada una de las habilidades gerenciales técnicas y conceptuales

Se puede observar que las habilidades técnicas con las medias más bajas como el manejo del estrés que tiene consecuencias negativas en el rendimiento del gerente, la administración efectiva del tiempo que permite el logro de los objetivos organizacionales de acuerdo al plan de calidad propuesto y el conocimiento de software y su utilización efectiva en el análisis de la información de datos estadísticos, que en forma integral, se miden en términos de efectividad gerencial son habilidades que se requieren desarrollar en los gerentes.

En la sección 3, correspondiente al primer reactivo, ¿Cuáles son las herramientas prioritarias asociadas actualmente con el éxito administrativo en las empresas?, los gerentes y el gerente general contestaron siete categorías principales, siendo: La planeación estratégica, la medición de la satisfacción del cliente, la implementación de sistemas de calidad, una clara declaración de la misión y visión corporativa, la presencia de equipos de trabajo eficaces, el pago por desempeño y capacitación-entrenamiento del personal. Los resultados se pueden observar en la figura 8.

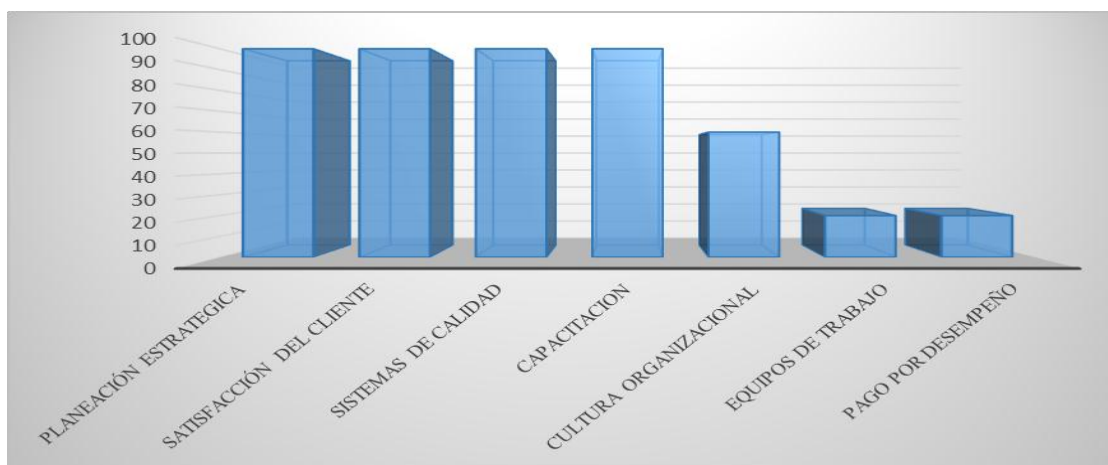


Figura 8. Comparación de resultados sobre herramientas prioritarias de éxito administrativo en una empresa

La figura 8 nos muestra 7 herramientas de éxito que los gerentes consideran debe ser parte de la administración de una empresa, las primera cuatro herramientas donde los gerentes coincidieron al 100% son planeación estratégica, medición de la satisfacción del cliente, implementación de sistemas de gestión de la calidad y capacitación-entrenamiento del personal. La declaración clara de misión y visión ocupó el quinto lugar y las siguientes herramientas obtuvieron menores valoraciones, dentro de estas se encuentra, con una presencia del 20%, la presencia de equipos efectivos.

El segundo reactivo de esta sección, abordó la pregunta: ¿Qué habilidades buscaría identificar en una persona para que sea un gerente efectivo?, las respuestas se centraron en 4 rubros, siendo: liderazgo (40%), trabajo en equipo (40%), comprometido (5%), honesto (5%), que sepa escuchar (5%), creativo (5%) y facilidad de expresión (5%).

La estructura de la Sesión Grupal estuvo conformada por 1 pregunta que estaba enfocada en describir las fuerzas impulsoras y las fuerzas restrictivas de la empresa. Se analizaron las respuestas, estas se transcribieron y posteriormente se informaron a los participantes.

Para la pregunta ¿Cuáles son las fuerzas impulsoras y restrictivas que se presentan en la organización?, se mencionaron las siguientes: (ver tabla 7)

Fuerzas impulsoras	Fuerzas restrictivas
Compromiso con la organización Liderazgo Gusto por el trabajo que desarrollan Confianza por parte de la Alta Dirección	Comunicación no es efectiva No se conoce la cultura organizacional No se les hace partícipes de los objetivos organizacionales No hay trabajo en equipo Falta de compromiso en los procesos de Calidad No hay capacitación continua No se selecciona al personal de acuerdo a su perfil

Tabla 7. Resultados del análisis de campo de fuerzas de Kurt Lewin realizado en la sesión grupal

Los resultados anteriores se socializaron en una reunión con los jefes de área y el Gerente General, y está misma reunión se tomó la decisión de desarrollar acciones para impulsar el cambio en la organización, se definieron las estrategias de implantación donde todos los jefes de área se comprometieron para el logro de los objetivos.

Esta etapa de Descongelamiento, resalta la importancia de que todo el personal a nivel gerencial reconozca su estado actual y descubra que existe un estado ideal que se puede obtener desde ellos mismos, con su compromiso y adaptación de una actitud hacia el cambio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, se puede presentar las siguientes conclusiones de esta etapa:

Se encontró que los gerentes desconocen la misión y visión de la empresa, se encuentran en revisión para el momento del estudio.

II. Cambio o movimiento

Como parte del proyecto, se derivaron reuniones de planificación con los Jefes de área, donde se establecieron las acciones a realizar dentro de este. Es importante resaltar la participación y los puntos de vista de los Jefes de área, quienes con sus comentarios y sugerencias lograron el establecimiento de metas e intenciones de acción. Se trabajó con el desarrollo del plan de intervención para dar respuesta a las problemáticas encontradas, estableciendo objetivos y estrategias reales de aplicación.

La sesión de retroalimentación de esta intervención fue en diciembre del 2015 con todos los gerentes y el gerente general. Durante esta sesión se presentaron los resultados obtenidos en la etapa del diagnóstico y se analizaron en forma grupal. Al presentarles los resultados, los participantes eligieron la forma de trabajar, con base a esta selección, discutieron y acordaron líneas de acción. Cada gerente seleccionó una de las habilidades que puntuaron con las medias más bajas de acuerdo a su perfil para analizarla y realizar propuestas de implementación al respecto. Al final la presentó al grupo en plenaria y cada participante complementó las estrategias presentadas. De igual forma, en esta misma sesión se eligió un nombre para el programa a implementar, el cuál fue “Programa de Renovación y cambio: Águila”.

Dentro de la discusión generada por los gerentes participantes se llegó a las siguientes conclusiones:

1. Los gerentes concuerdan que los resultados obtenidos en el diagnostico son un reflejo real de su actuación laboral.
2. Los gerentes coinciden en que es importante el papel que ellos desempeñan para el logro de los objetivos organizacionales pero saben que les falta mayor capacitación y entrenamiento en habilidades sociales, técnicas y conceptuales.
3. Perciben que la empresa siempre está trabajando en situaciones de urgencia y no hay una planificación estratégica que les permita potencializar sus habilidades.
4. Aceptan el compromiso de impulsar sus habilidades para el desarrollo personal y de su equipo de trabajo.

Las líneas de acción generadas se presentan en la tabla 8.

Prioridad	Problemática	Acciones para solucionarlo	Tiempo	Responsable
1	Comunicación	1.- Taller o reunión diaria por tema a tratar. Reuniones de Briefing 2.- Verificar que se aplicó la comunicación con los demás. 3.- Hacer unas pequeñas juntas, una vez a la semana para platicar el tema. 4.- Que fluya la comunicación. 5.- Crear reuniones para comentar los problemas 6. Crear un Plan de comunicación interna	Reuniones quincenales con sesiones de una hora	Jefe de Mto.
Indicador de Comunicación Porcentaje de realización de las acciones previstas en el Plan de comunicación interna				
2	Toma de decisiones	1.- Instruir al jefe de área a través de capacitaciones para que conozca y obtenga seguridad al decidir. 2.-Respaldo gerencial. 3.- Apoyo en equipo.	Las capacitaciones se deberán impartir todo el año.	Asistente de Recursos humanos
Indicador de Toma de decisiones Porcentaje de cumplimiento del proceso de toma de decisiones organizacional				
3	Actitud frente al cambio	1.- Capacitar directamente con talleres o mensajes motivacionales empleando la importancia del cambio 2. Conocer la cultura organizacional y su proyección futura	Mensajes semanales y talleres bimestrales	Jefa de Reservaciones
Indicador de Actitud frente al cambio Porcentaje de cumplimiento del Plan de socialización de la Cultura Organizacional				
4	Conocimiento de software y herramientas informáticas	1.- Impartir talleres de manejo de software restauranteros y programas como el Excel para el manejo y análisis de datos. 2. Conocer cuáles son los objetivos organizacionales anuales	Programas trimestrales	Jefe de servicios generales
Indicador de Conocimiento de Software y herramientas informáticas aplicadas a la calidad Número de talleres de capacitación impartidos Número de participantes que adquirieron habilidades en manejo de software				
5	Manejo efectivo de tiempo	1.- Hacer una planificación del trabajo 2.- Delegar más tareas al personal involucrando y fijarles horas.	Quincenal	Gerente de A y B
Indicador de Manejo efectivo del tiempo Número de planes semanales de trabajo elaborados Porcentaje de cumplimiento de los planes de trabajo				
6	Manejo de estrés	1.- Más comunicación 2.- Plan 30, 7, 1 (días). 3.- Delegar. 4.- Ordenar áreas de trabajo 5.- Hacer ejercicio 6.- Planear y tomar su descanso.	2 meses	Gerente General
Indicador de Manejo del estrés Frecuencia de condiciones estresoras en el trabajo Cuestionario de estrés laboral de la OIT-OMS				

Tabla 8. Líneas de acción propuestas por los Gerentes

III. Recongelamiento

Esta etapa busca crear una cultura de cambio en la organización que permita el establecimiento de nuevos hábitos y comportamientos que dirijan hacia un estado ideal de bienestar y desarrollo organizacional. Es conveniente enfatizar que esta etapa requiere de un mediano a largo plazo para generar y medir los cambios organizacionales programados, sumado a un constante seguimiento y retroalimentación durante el desarrollo del mismo para con ello tomar las decisiones necesarias que nos permitan lograr los objetivos propuestos.

Los resultados obtenidos, las conclusiones y compromisos adquiridos fueron entregados a la Gerencia General del complejo turístico en forma de un reporte que incluye toda la información generada en esta primera fase.

Capítulo 3. Discusión

3.1 Análisis y discusión de resultados

Las empresas del ramo turístico tienen una fuerza indiscutible en la generación de divisas y de impulso a la economía del País, por lo que desarrollar planes de acción con enfoque en Desarrollo Organizacional ya es una necesidad en estos tiempos de cambio constante.

Varias investigaciones resaltan la importante aportación de los equipos de trabajo en el ámbito empresarial, su eficacia, su impacto y los modelos para su implementación.

En un estudio de Estrada y Restrepo (2009) comparten que en las organizaciones cambiantes para poder mantenerse en el mercado necesita tener una buena sinergia al interior de sus equipos de trabajo para que de esta manera se genere valor agregado a su quehacer organizacional.

En la literatura hay pocas investigaciones sobre equipos de trabajo y gestión de la calidad total, pero con el paso del tiempo y de acuerdo a la evolución que han tenido estos sistemas se ha consolidado la orientación hacia las personas de la organización como base fundamental para generar los cambios que requiere la organización y que se producirán con mucha fuerza durante la implementación del Sistema de Gestión.

Uno de estos estudios que resaltan la importancia del Desarrollo humano individual y de equipo en las organizaciones que implantan sistemas de calidad es de Blondon (2000), que

propone un modelo que se sustenta en una visión sistémica centrado en la persona, siendo estos: la reingeniería del sí mismo, sistema de relaciones interpersonales, habilidades del pensamiento, habilidades tecnológicas y liderazgo sistémico, todos ellos caracterizados en un marco de una visión compartida, una clara definición de los principios rectores, un alineamiento entre éstos y el funcionamiento organizacional, y un ambiente cultural que permita que la mayoría de las personas desarrolle al máximo su potencial creativo y productivo, magnifique su contribución en el logro de los objetivos de la organización y logre realizar su sentido existencial.

Los resultados alcanzados en la primera fase del programa fueron vitales para el logro de los objetivos y permitieron el establecer líneas acción planificadas y discutidas por los mismos gerentes, esto dio pie a la planificación de futuras intervenciones basadas en el contexto real de la organización.

Desde el inicio del proyecto se acordó con la Alta Dirección, realizar un proyecto participativo en el que los Jefes de área y los colaboradores operativos pudiesen aportar ideas para la mejora de la organización y la potencialización de las habilidades gerenciales, ya que la empresa se encontraba en momentos de cambio y los jefes de área debían estar preparados para afrontarlos y adaptarse. Esta premisa, fue importante, ya que es el primer paso para generar identidad y pertenencia de los gerentes hacia la organización y con ello el compromiso y la adopción del proyecto para el logro de los objetivos.

La Escala de Habilidades Gerenciales nos permite identificar que la habilidad de comunicación y la Habilidad de toma de decisiones son áreas de oportunidad que se deben

potencializar en los Gerentes para dirigirlos hacia el Liderazgo de equipo.

De acuerdo a Humanes (2014), algunos estudios en el campo de la comunicación han subrayado la importancia de aplicar destrezas o habilidades relacionadas con el liderazgo para mejorar el trabajo de los profesionales y ayudarles a participar con éxito en la toma estratégica de decisiones (Berger y Reber, 2006; Berger et al., 2007; Gruning et al., 2002; Smudde y Courtright, 2010; Werder y Holtzhausen, 2009).

De las dimensiones de habilidades técnicas y conceptuales, la que resultó con una media baja es el conocimiento de software y herramientas tecnológicas seguida del manejo del estrés. Con los avances en tecnología, las empresas restauraneras deben apoyarse en estas herramientas para facilitar la toma de decisiones y tener monitorizada los procesos de la misma, los gerentes deben estar capacitados en la utilización de estos equipos pues las nuevas tecnologías ya están alcanzando a la industria hotelera y de servicio de alimentos y bebidas.

El desarrollar programas de manejo del estrés en las organizaciones es una necesidad imperante hoy en día. De acuerdo a Amutio (2004), estas intervenciones tienen como objetivo prioritario la mejora del estado de salud física y psicológica de los trabajadores, lo que redundará en un mayor bienestar psicológico y productividad, y en una disminución de los riesgos laborales y costos sociales.

La definición de liderazgo para este trabajo, nos habla de que no hay líder sin seguidores por lo que es recomendable realizar una investigación más profunda sobre la percepción

que tienen estos de sus jefes y de las habilidades gerenciales que ponen en práctica en lo laboral.

Un hallazgo de relevancia fue el tema de trabajo en equipo pues en la escala de medición utilizada demostró una alta calificación como parte de los resultados, lo que indicaría que los gerentes reconocen que trabajan con ese principio grupal, pero en la sesión grupal se menciona que una de las fuerzas restrictivas que se tienen es la falta de trabajo en equipo lo que demuestra la importancia de realizar mediciones cuantitativas y cualitativas de una misma variable para poder confirmar si existe una problemática y trabajar en ello.

Es indudable el impacto del trabajo en equipo, de acuerdo a Jaca (2011) el trabajo en equipo representa para las organizaciones una herramienta poderosa para dar respuesta a las crecientes exigencias externas (productividad, competitividad y tecnología) e internas (trabajadores motivados, productivos y participativos) (Mantilla y García, 2010), y es la base fundamental de cualquier metodología de mejora continua.

Camisón (2006) señala que la aplicación del trabajo en equipo, en el marco de la Gestión de la Calidad, desempeña diversas funciones como mecanismo impulsor, de participación, de fomento activo en la búsqueda de mejora continua y capaz de dotar a la organización de flexibilidad. El trabajo en equipo constituye una de las piedras angulares de la Gestión de la Calidad.

Existe una íntima relación entre trabajo en equipo y liderazgo (Gil, Rico y Sánchez Manzanares, 2008). Entre las muchas capacidades que se atribuyen al directivo, siempre

deben estar presentes la capacidad de liderazgo y de crear equipo y relaciones (Mochón, 2006), que además son competencias que justifican el éxito de una persona en su función directiva (Puga Villareal y Martínez Cerna, 2008).

Los gerentes coinciden que una herramienta administrativa de éxito prioritaria en las organizaciones es la implementación de sistemas de calidad siendo conscientes que esta implementación conlleva cambios organizacionales profundos que exigen estar mejor preparado para enfrentarlos. Por lo contrario, muy pocos gerentes coinciden que la presencia de equipos de trabajo efectivos sea una estrategia indispensable para la mejora continua de la organización, esta ausencia es un área de oportunidad que se debe de trabajar durante el desarrollo del proyecto.

Los gerentes reconocen que el Liderazgo es un elemento clave para el desarrollo de la empresa, pues los líderes son capaces de mejorar y alcanzar la excelencia. La implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad requiere cambios en los procesos de trabajo, el diseño y las especificaciones del producto o servicio, pero sobre todo en las mentes y voluntades de los miembros de la organización por lo que cambios profundos en la organización y la implicación de los colaboradores en el proyecto pueden explicar el esfuerzo renovado día a día, que exige la excelencia (Camisón, 2006).

Estos resultados se derivan de las percepciones propias del gerente, sería adecuado evaluar estas mismas habilidades desde la percepción de los colaboradores operativos para tener una visión más completa del trabajo de los gerentes

El liderazgo de equipo requiere habilidades técnicas, humanas o sociales y conceptuales ya que estas sustentan la capacidad de influencia y movilización de los miembros del equipo. De acuerdo al elemento que se requiera para la implantación de sistemas de gestión de la calidad, ejemplo, gestión de procesos, comunicación, autonomía entre otras, se requerirá un grado de poder o influencia que el líder del equipo debe ejercer en sus colaboradores.

Para finalizar, las líneas de acción generadas por los gerentes son un reflejo del compromiso de estos con la organización y con su formación, con el cambio cultural que implica la implantación de un sistema de gestión de la Calidad, orientados a la mejora continua, la innovación, el aprendizaje y la satisfacción del Cliente, reconociendo que todo ello se puede lograr impulsando un liderazgo de equipo.

3.2 Conclusiones

Este trabajo representa un resultado de consultoría basado en el enfoque del Desarrollo Organizacional (DO) donde podemos apreciar que el consultor de DO es un experto en el cambio planeado y que esta misma expertiz lo posibilita para crear mecanismos de participación en los mismos miembros de la organización en todos los niveles de la misma, siendo este el objetivo principal del DO educar y preparar a las organizaciones para el cambio haciéndolas conscientes que en ella está la respuesta para incrementar su productividad y competitividad.

Las organizaciones se transforman día con día y dentro de ella coexisten individuos que forman equipos y estos representan a la organización. Este trabajo tuvo el propósito de dar

respuesta a las preguntas: ¿Es imprescindible el liderazgo para el éxito en la implantación de un Sistema de Gestión de la Calidad? y ¿Por qué el líder consigue algo que no consigue el que no es?, este trabajo nos permitió obtener una respuesta afirmativa a estas preguntas y reconocer las competencias que un líder debe tener en la influencia de un equipo de trabajo.

Hay que reconocer que las organizaciones están en tiempos de cambio constante y que los sistemas de Gestión de la Calidad están tomando fuerza, y teniendo esa proyección, los consultores deben estar preparados para generar organizaciones competitivas y productivas utilizando las estrategias del Desarrollo Organizacional.

En mi experiencia dentro de las empresas, existe, aunque muchas veces no se dice, la necesidad imperante de formar al Personal de Mandos medios en habilidades gerenciales pues se observa un desgaste de energía, fuerza, tiempo, objetivos no cumplidos, falta de motivación, rotación de personal en aumento y muchas otras situaciones que repercuten negativamente en el desarrollo de la organización, cuando el líder de equipo no está preparado para los cambios que el mundo globalizado presenta.

Los sistemas de Gestión de la Calidad se deben de ver con nuevos ojos porque ya no solo se delimita a establecer procesos, procedimientos, planes de calidad, sino que además de ello, establece que los equipos de trabajo son la estrategia esencial para la implantación de la calidad, esto me motivó a desarrollar este trabajo, pero durante el desarrollo de éste se hizo evidente que no puede haber equipos de trabajo eficaces sin un liderazgo eficiente por lo que seguiré realizando investigación al respecto y creando estrategias y metodologías eficaces de implantación de sistemas de calidad con enfoque en Desarrollo Organizacional.

que apoyen a la organización hacia la mejora continua junto con personas y equipos sólidos para enfrentar los cambios de hoy y de un futuro próximo.

Referencias bibliográficas

- Acle, A. (1995). *Retos y riesgos de la Calidad Total*. México: Grijalbo
- Acosta, J.M (2011). *Trabajo en equipo*. Madrid: ESIC Editorial
- Alcover, C M; Gil, F; Rico, R; Sánchez-Manzanares, M; (2011). *Nuevas formas de Liderazgo en equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 32() 38-47. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77817210005>
- AMUTIO KAREAGA, ALBERTO; (2004). Afrontamiento del estrés en las organizaciones: un programa de manejo a nivel individual/grupal. Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones, Sin mes, 77-93.
- Ander-Egg, E. (2005). El trabajo en equipo. Argentina: Editorial Espartaco Córdoba.
- Bayona Bohórquez, J A; Heredia Cruz, O; (2012). *El concepto de equipo en la investigación sobre efectividad en equipos de trabajo*. Estudios Gerenciales, 28() 121-132. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21224852007>
- Boulding, K. (1968). *The organizational revolution: A study of the Ethics of Economic Organization*. Chicago: Quadrangle Books
- Bowen, D.E y Lawer, E.E (1992). *The empowerment of service workers: What, Why, How and When*. Sloan Management Review, 33 (3) pp 31-39
- Camisón C, Cruz S, González T. (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación
- CANIRAC (2012). *Cifras del sector restaurantero*. Recuperado el 30 de abril del 2015. Disponible en: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>
- CANIRAC (2012). *Cifras del sector restaurantero*. Recuperado el 30 de abril del 2015. Disponible en: <http://www.canirac.org.mx/pdf/canirac-20110713-cifras-del-sector-restaurantero.pdf>

- Cannon-Bowers, J.A. & Bowers, C. (2011). *Team development and functioning*. en S. Zedeck (Editor-in-Chief), *APA Handbook of Industrial and Organizational Psychology, Vol. 1 Building and Developing the Organization* (pp. 597-650). Washington, DC: American Psychological Association
- Chen, G; Kanfer, R; Allen, D; Rosen, B (2007). *A Multilevel Study of Leadership, Empowerment and Performance in Terms*. *Journal of Applied Psychology* 92: 331 – 346.
- Conde, R. (1996). *Las micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES): su comportamiento reciente en el crecimiento y desarrollo económico de México*. México, DF: Porrúa.
- Córdoba y Ordóñez, Juan, & García de Fuentes, Ana. (2003). *Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe mexicano*. *Investigaciones geográficas*, (52), 117-136.
- Córdoba y Ordóñez, Juan, & García de Fuentes, Ana. (2003). *Turismo, globalización y medio ambiente en el Caribe mexicano*. *Investigaciones geográficas*, (52), 117-136. Recuperado en 03 de mayo de 2015.
- Dean, J.W. y Evans, J.R (2003). *Total quality, management, organization and strategy*. West Publishing, St Paul MN
- Denison, D.R; Hart, S.L y Kahn, J.A (1996). *From Chimneys to cross-functional teams: Developing and validating a diagnostic model*. *Academy of Management Journal*, 34 (4) pp 1005-1023
- Diario Oficial de la Federación (2009). *Clasificación de las empresas en México*. Recuperado el 26 de abril 2015. Disponible en: http://dof.gob.mx/nota_detalle_popup.php?codigo=5096849
- Edmonson, A. (1999). *Psychological Safety and Learning Behavior in work Team*. *Administrative Science Quarterly*, 44, pp 350-383
- Escrivá, M.A (2003) *Gestión empresarial científica*. Temas de investigación actuales. Capítulo 9. Ed. Netbiblo
- Estrada M., S. y Restrepo De O., L. S (2007). *Modelo de liderazgo para dirigentes organizacionales comprometidos con el cambio*. Encuentro internacional en administración, ASCOLFA, Santiago de Cali, Colombia

- Fernández Brondo, José Manuel; (2000). *El Desarrollo Humano como base en la calidad total y la sostenibilidad en los agro negocios*. Revista Mexicana de Agro negocios, julio-diciembre
- French, W y Bell, C. (1997). *Desarrollo Organizacional*. México: Prentice Hall
- Garzón, M.A (2005). *El Desarrollo Organizacional y el cambio planeado*: Bogotá: Centro Editorial Universidad del Rosario, pág. 207
- Gibson, J., Ivancevich, J., Donally, J., Konopaske, R. (2006). *Organizaciones Comportamiento, Estructura, Procesos*. Editorial Mc Graw-Hill Mexico
- Gil, F. Rico, R. Sánchez-Manzanares, M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Revista Papeles del Psicólogo, Vol. 29 pág. 25-31.
- Gil, F. Rico, R. Sánchez-Manzanares, M. (2008). *Eficacia de equipos de trabajo*. Revista Papeles del Psicólogo, Vol. 29 pág. 25-31.
- Gil, F. y Alcover, C (2005). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. Madrid: Alianza Editorial S.A
- Gil, F., Alcover, C. (2005). *Introducción a la Psicología de las Organizaciones*. España: Psicología y educación Alianza Editorial.
- Gil, F.; Rico, R.; Sánchez-Manzanares, M. (2008) *Eficacia de equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo. Volumen 29(1), pág. 25-31.
- Gobierno de la República, (2013). *Plan Nacional de Desarrollo*. México: Secretaría de Gobernación.
- González-Romá, V; (2008). *La innovación en los equipos de trabajo*. Papeles del Psicólogo, 29() 32-40. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=77829105>
- Grupo Banco Mundial (2002). *Crecimiento del Sector Servicios*. Recuperado el 26 de Abril del 2015. Disponible en: <http://www.worldbank.org/depweb/spanish/beyond/global/chapter9.html>
- Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones*. México: Editorial Mc Graw Hill Education

Hatch, M.J. (1997). *Organization theory. Modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford: Oxford University Press

Horovitz, J., (1994). *La satisfacción total del cliente*. Colombia: Mc. Graw-Hill.

Disponible en:

http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S018846112003000300008&lng=es&tlng=es

Humanes, M L; Moreno, M d l Á; Navarro, C; (2014). *El liderazgo en relaciones públicas y gestión de comunicación. Análisis cuantitativo de los factores de liderazgo en el sector en España*. Palabra Clave, 17() 946-978. Recuperado de <http://google.redalyc.org/articulo.oa?id=64931834015>

INEGI (2011). *La industria restaurantera en México*. Censos económicos 2009-2011. Recuperado el 30 de abril del 2015. Disponible en: [http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/conomicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf](http://www.inegi.org.mx/prod_serv/contenidos/espanol/bvinegi/productos/censos/economicos/2009/servicios/restaurant/Mono_Restaurantera.pdf)

INEGI (2015). *Censos económicos 2014*. México. Recuperado el 27 de abril del 2015. Disponible en: <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/n>

Jaca, C. & Cols (2012). *Equipos de Mejora: Aplicación del modelo de efectividad en equipos de mejora de empresas de la Comunidad Autónoma Vasca*. Navarra: Memoria de Trabajos de Difusión Científica y Técnica, núm. 10

Jaca, C; Medina, A; Viles, E; Tanco, M; (2011). *Desarrollo metodológico para medir el trabajo en equipo*. Revista Venezolana de Gerencia, 16() 375-389. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=29020561003>

Kakabadse, A.P (2004). *A process perspective on Leadership and Team Development*. Journal of Management Development 23: 7 -106

Katzenbach, J.R.; Smith, D. K. (1993). *The discipline of teams*. Harvard Business Review 71(2): 111-120.

Levine, D.I y Shaw, K (2000). *The incentives of Quality and the Quality of incentives*. En Camisón, C y Cruz S, González T. (2006) *Gestión de la Calidad: Conceptos, enfoque, modelos y sistemas*. España: Pearson Educación

- Magaña-Carrillo, Irma; (2009). *La política turística en México desde el modelo de calidad total: un reto de competitividad*. Economía, Sociedad y Territorio, Mayo-Agosto, 515-544.
- Mantilla, Mercedes; García, Denys (2010). *Trabajo en equipos autodirigidos: competencias personales y conductas necesarias para su éxito*. Revista Venezolana de Gerencia, Vol. 15, No. 49, Pp. 51-71.
- Meneses, R y Navarro, J. *¿Cómo mejorar la eficacia de los equipos a través de los procesos grupales? un ejemplo en la industria automotriz*. Papeles del Psicólogo, 2015. Vol. 36(3), pp. 224-229
- MOCHÓN, F. (2006). *El arte de dirigir una empresa*. Madrid: McGraw Hill
- Moreno-Luzón, M. D., Peris, F. J. y González, T. (2001): *Gestión de la Calidad y Diseño de Organizaciones. Teoría y estudio de casos*. Prentice-Hall, Madrid. Capítulo 3
- Newstrom, J.W (2007). *Comportamiento humano en el trabajo*. 12ª Ed. México: McGraw Hill Interamericana
- Olivera Rocha, F. (2010). *Mejorando la competitividad de las MIPYMES turísticas*. México: Secretaría de economía
- Olivera Rocha, F. (2010). *Mejorando la competitividad de las MIPYMES turísticas*. México: Secretaría de economía.
- Payne, A., (1996). *La esencia de la mercadotecnia de servicios*. México: Prentice-Hall.
- Porras, J. I. y Robertson, P.J (1992). *Organizational development: Theory, practice and research*. En M.D Dunnette, Handbook of industrial and organizational psychology. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.
- PUGA VILLAREAL, J.; MARTÍNEZ CERNA, L. (2008). «Competencias directivas en escenarios globales» [en línea]. Estudios Gerenciales. Volumen 24, nº 109, pág. 87-103
- Ramírez Méndez, G A; (2013). *Liderazgo organizacional. Un desafío permanente*. Universidad & Empresa, 15() 5-11. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187229746001>

- Rangel, A. (2006). *Propuesta para la aplicación de círculos de calidad dentro del departamento contable en una empresa dedicada a la compra y venta de artículos para regalo*. Estado de México: Tesis
- Restrepo De O., L. S. (2009). *Los seres humanos en la transformación organizacional*. Revista Scientia et technical, año XIII, No. 42
- Rifai, T. (2015). *Turismo Internacional: México, entre los 10 destinos favoritos*. Madrid: Periódico Excelsior. Documento original disponible en: <http://www.excelsior.com.mx/nacional/2015/04/17/1019219>
- Robbins, E (2004). *Comportamiento Organizacional*. México: Pearson Educación
- Robbins, H., Finley, M. (1999). *Porque fallan los equipos. Los problemas y cómo corregirlos*. Barcelona: Ediciones Granica, S.A
- Robbins, S.P (1998). *Fundamentos del comportamiento organizacional*. Prentice Hall Hispanoamérica, 5ª Edición, México
- Robledo, E (2012). *Desarrollo organizacional: enfoque convergente de investigación-acción*. México: Trillas
- Rodríguez, J.M (1995). *Casos de factor humano en la empresa*. Ediciones Gestión 2000 S.A 1ª Edición, Barcelona
- Rogers, E. (1983). *Difusión de las innovaciones*. Manhattan, NY, Estados Unidos: Free Press.
- Romero, J. (2010). *El sector servicios en la economía: el significado de los servicios a empresas intensivos en conocimiento*. UNAM. Recuperado el 27 de abril del 2015. Disponible en <http://herzog.economia.unam.mx/lecturas/inae3/romeroaj.pdf>
- Ruiz Vega, A., Vázquez Casielles, R., Díaz Martín, A. (2015). *La calidad percibida del servicio en establecimientos hoteleros del sistema rural*. Revista Papers de Turismo No. 19, pp 17-33. España. Disponible en: <http://www.papersdeturisme.gva.es/ojs/index.php/Papers/article/viewFile/304/260>

- Sánchez Galván, F., Bautista H., Cruz L., Velasco E. (2005). *Implementación de un sistema de gestión de la calidad en una institución educativa de nivel superior, basado en la norma ISO 9001:2000 / nmx-cc-9001-imnc-2000, caso instituto tecnológico superior de Tantoyuca*. Tesis: Instituto Superior de Tantoyuca, Veracruz.
- Scott, W.R (1998). *Organizations. Rational, Natural and Open System* (4ª ed.). Upper Saddle River, N.J.: Prentice-Hall
- Srivastava, A; Bartol, K.M; Locke, E (2006). *Empowering Leadership in Management Teams: Effects on Knowledge Sharing, Efficacy and Performance*. Academy of Management Journal 49: 1239 – 1254
- Sandstorm, E. (1999ª). *The Challenges of supporting work team effectiveness*. Jossey-Bass, San Francisco pp 301-342
- Turbay-Posada, M J; (2013). *Liderazgo e innovación organizacional*. Psicología desde el Caribe, 30() vii-ix. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=21328600001>
- West, M. A. y Markiewicz, L. (2004). *Building team-based working. A practical guide to organizational transformation*. Oxford: BPS / Blackwell.
- Wutchy, S., Jones, B.F., Uzzi, B. (2007). *The increasing dominance of teams in production of knowledge*. Science, 316, 1036-1039

Anexos

Anexo 1

Instrumento de Medición de habilidades Gerenciales

Cuestionario para el Jefe de área

Las preguntas que figuran a continuación hacen referencia a cómo describes tus habilidades como jefe. Para contestar, por favor, utiliza la escala del 1 al 5, siendo: 1= Nunca, 2= Rara vez, 3= A veces, 4= A menudo, 5= Siempre.

Sé honesto. Tiempo aproximado para responder el cuestionario: 20 minutos. Muchas gracias por tu apoyo y colaboración.

Completa y marca con una X

Escribe el cargo o puesto que ocupas: _____

1. Demuestra interés genuino en el punto de vista de otras personas aun cuando está en desacuerdo con ellos? Marca solo un óvalo.

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5

2. Ayudo a los miembros de mi equipo de trabajo a comprometerse con sus objetivos? Marca solo un óvalo.

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5

3. Puedo reconocer e impulsar las competencias fundamentales de mi equipo (lo bien que hacen su trabajo) y sus fortalezas? Marca solo un óvalo.

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5

4. Animo a las personas a obtener objetivos que presenten un reto, sean específicos y establezcan un tiempo determinado para lograrlo? Marca solo un óvalo.

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5

5. Desarrolla la capacidad de escuchar, hacer preguntas, expresar y compartir conceptos, planes e ideas en forma efectiva? Marca solo un óvalo.

☐ 1
 ☐ 2
 ☐ 3
 ☐ 4
 ☐ 5

6. Escucha sin prejuizar, siendo objetivo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

7. Define claramente objetivos de desempeño asignando las responsabilidades personales en tiempo y forma? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

8. Tengo en mente consecuencias a corto y largo plazo cuando evalúo varias soluciones o alternativas? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

9. Fomenta el aprendizaje, la actualización y el entrenamiento a largo plazo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

10. Asegura que se cumplan las metas del grupo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

11. Evito justificar mis acciones y estar a la defensiva? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

12. ¿Trato de obtener información de individuos que serán afectados por la decisión, para determinar sus preferencias y expectativas? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

13. Siempre doy reconocimiento inmediato por los logros importantes? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

14. Divido un problema laboral en pequeños componentes y analizo cada uno de ellos?

Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

15. Proporciono los recursos necesarios y un buen apoyo a mi personal para realizar su trabajo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

16. Siempre sugiero alternativas específicas a mis colaboradores motivándolos para compartir ideas? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

17. ¿Llevo una metodología para tomar decisiones, defino el problema antes de proponer alternativas y comparto alternativas antes de seleccionar una de ellas? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

18. Investigo las diferencias a profundidad y en conjunto? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

19. Delego tareas adecuadamente? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

20. Hablo con entusiasmo sobre lo que se tiene que lograr en el trabajo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

21. Soy capaz de construir una buena relación y cohesión entre los miembros de la empresa? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

22. ¿Me adapto a situaciones cambiantes, recursos y personas en forma adecuada? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

23. Adapto tácticas y objetivos para afrontar una nueva situación en el trabajo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

24. Soy capaz de lograr acuerdos con el equipo de trabajo antes de comenzar con la tarea asignada? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

25. Expreso confianza en que se alcanzarán las metas? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

26. Es completamente honesto en la retroalimentación que le da a otros, aun cuando es negativa, evitando referirse a características personales del colaborador? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

27. Trato de llegar a compromisos aceptables tanto para mis colaboradores como para la empresa y para mí? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

28. Puedo cambiar rápidamente el rumbo del equipo a mi cargo para el logro de los objetivos empresariales? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

29. Comunica una convincente visión de futuro de la empresa a sus colaboradores? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

30. Realizo adaptaciones organizacionales o estratégicas sugeridas en respuesta a los cambios del entorno y las necesidades de la situación de la empresa? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

31. ¿En un conflicto, busco áreas de común acuerdo? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

32. Evito hacer acusaciones personales y atribuirle motivos de interés personal a la otra persona cuando se presenta un conflicto o problema? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

33. Reconozco el valor de otros puntos de vista ante una nueva situación dentro de la empresa? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

34. Reúno mucha información antes de tomar una decisión? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

35. Soy capaz de facilitar de varias maneras el cumplimiento de la tarea en el equipo y propiciar la participación de mis colaboradores? Marca solo un óvalo.

☐ 1 ☐ 2 ☐ 3 ☐ 4 ☐ 5

46. Efectividad Gerencial (Grado y forma en que una persona logra los resultados que se esperan de su puesto)

Marca solo un óvalo.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Sección 3

Ya estamos en la última parte, aquí encontrarás 2 preguntas donde escribirás tu punto de vista. En verdad agradezco este tiempo que le dedicas al cuestionario pues servirá para el desarrollo de la organización y por su puesto para tu desarrollo personal y profesional.

47. De las siguientes herramientas asociadas actualmente con el éxito administrativo en las empresas, según su experiencia ¿Cuáles son las más prioritarias? Selecciona 5 herramientas (sólo 5)

Selecciona todos los que correspondan.

- ☐ La planeación estratégica
- ☐ El pago por desempeño o salario flexible
- ☐ Las alianzas estratégicas
- ☐ La medición de la satisfacción del Cliente
- ☐ La implementación de sistemas de calidad
- ☐ Una clara declaración de la misión y visión corporativa
- ☐ La presencia de equipos de trabajo eficaces
- ☐ Capacitación y entrenamiento del personal

48. Si usted tuviera que contratar a una persona para desempeñar un cargo gerencial actualmente en la empresa donde usted trabaja ¿Que habilidades buscaría identificar en esa persona para que sea un gerente efectivo?

.....

.....

.....

Anexo 2
Carta descriptiva de la Sesión Grupal

Objetivo General				
Recolectar información del personal de mandos medios enfocada al desarrollo de equipos utilizando la técnica de Sesión Grupal como parte del diagnóstico situacional de la organización.				
Actividad	Objetivo específico	Procedimiento	Material	Tiempo
Bienvenida y presentación del objetivo de la reunión	Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la reunión	1. Se dio una breve bienvenida a los participantes agradeciendo su disponibilidad de tiempo 2. Se presentó al equipo de consultoría 3. Se expuso el objetivo de la reunión	Diapositivas Proyector	5'
Rompimiento del hielo y presentación de los participantes	Generar un ambiente de confianza mediante el conocimiento de las personas	1. Se repartió dos preguntas a cada participante, la primera pregunta era sobre algún aspecto de su trabajo y la otra pregunta era sobre algún aspecto de su personalidad. 2. Cada participante fue respondiendo sus preguntas y recibía un aplauso de parte de sus compañeros.	Papeletas con preguntas	15'
Explicación de la metodología de la sesión	Describir el propósito y la metodología de la sesión generando una participación activa del personal de mandos medios	1. Se explicó el propósito y la metodología de la Sesión grupal 2. Se respondieron dudas al respecto	Diapositivas Proyector Hojas en blanco Bolígrafos	10'
Desarrollo de la Sesión	Recolectar información sobre los equipos de trabajo en la organización	1. Para generar discusión, se mostró el Video “La Carreta” que trata sobre equipos de trabajo 2. Se pidió describir las características observadas del equipo de trabajo en el vídeo, se enlistaron en un rotafolio. 3. Se les preguntó: ¿Qué tan importantes es trabajar en equipo?, se enlistaron todas las respuestas. 4. Se les preguntó: ¿Qué características se presentan en nuestro equipo de trabajo?, se enlistaron las respuestas 5. Por último, se les preguntó: ¿Qué prerequisites debemos tener como equipo para implementar un sistema de Gestión de la Calidad Total?, se enlistaron las respuestas. 6. Se realizó un análisis de	Hojas en blanco Bolígrafos Rotafolios Videofilmadora	45'

		fuerzas impulsoras y restrictivas sobre el estado deseado de nuestro equipo para lograr con éxito implementar un sistema de GCT.		
Cierre	Realizar el cierre de la sesión y agradecer la participación de los asistentes	El equipo consultor dio el cierre impulsando la importancia de las opiniones, emociones y actitudes demostradas durante la sesión, agradeció la participación de los asistentes y explicó los siguientes pasos del proyecto.	Diapositivas Proyector	5'

Anexo 3
Carta descriptiva de la sesión de retroalimentación

Objetivo General				
Desarrollar, en conjunto con el personal de mandos medios, planes de acción de mejora para el desarrollo de equipos de trabajo para la implementación de un sistema de Gestión de la Calidad Total, los cuales partan de la retroalimentación de los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional.				
Actividad	Objetivo específico	Procedimiento	Material	Tiempo
Bienvenida y presentación del objetivo de la reunión	Dar la bienvenida a los participantes y presentar el objetivo de la reunión	1. Se dio una breve bienvenida a los participantes agradeciendo su disponibilidad de tiempo 2. Se presentó al equipo de consultoría 3. Se expuso el objetivo de la reunión	Diapositivas Proyector	10'
Establecimiento del ambiente	Recapitular la importancia de la etapa de diagnóstico del proyecto de intervención organizacional	El Gerente dio la recapitulación de la etapa de diagnóstico del proyecto de intervención organizacional y la importancia de generar planes de acción con base en los resultados objetivos El equipo consultor explicó que esta reunión es una oportunidad para demostrar nuestra madurez personal y profesional, aceptando nuestros resultados y las opiniones de los demás con respeto e interés.	Diapositiva de recapitulación de la etapa de diagnóstico	10'
Compartir información	Presentar los resultados del diagnóstico	1. El equipo consultor presentó los resultados obtenidos mediante los instrumentos aplicados y la sesión grupal 2. Al final de la presentación, se pidió externar sus opiniones personales en cuanto a los resultados y si están de acuerdo o no con ellos.	Diapositivas de los resultados Proyector Hojas en blanco Bolígrafos Grabadora de voz	20'
Formular la problemática y su orden de prioridad	Analizar las áreas de oportunidad encontradas con base en el desarrollo de equipos, priorizando de acuerdo a su importancia de solución	1. Se enlistaron las áreas de oportunidad 2. Se priorizaron por consenso de todo el personal y se asignaron responsables para cada una de ellas y darle seguimiento junto con la consultora.	Hojas en blanco Rotafolio Plumones	15'
Presentación de los objetivos del	Presentar a los participantes los	1. Se presentó el objetivo organizacional del 2016	Diapositiva Proyector	5'

cambio propuestos por la gerencia	objetivos organizacionales propuestos por la Alta Dirección	referente al cambio en la empresa, siendo este: Alcanzar los objetivos organizacionales, con una máxima eficiencia y eficacia y con un alto nivel de innovación y creatividad, impulsando habilidades gerenciales en el personal de mandos medios de la empresa. 2. Identificar variables que puedan alcanzar el cambio y los obstáculos que nos lo impidan.	Rotafolios Plumones	
Planes de acción de mejora	Construir planes de acción de mejora enfocadas al desarrollo de equipos, los cuáles surjan de las propuestas de los participantes	1. Se designó responsables de cada área de oportunidad encontrada en el diagnóstico sobre el desarrollo de equipos 2. Cada responsable elaboró el plan de acción de acuerdo a su área de oportunidad a trabajar, estableciendo actividades, tiempos y recursos necesarios. 3. Se expuso en plenaria cada plan de trabajo y los participantes aportaban ideas para enriquecer cada plan de trabajo 4. Se designó un nombre del proyecto de intervención por consenso, siendo este: Proyecto de Renovación y cambio: Águila	Hojas de planificación Bolígrafos	20'
Compromisos	Generar compromisos por parte de la Gerencia y el personal de mandos medios	Se pedirá a cada participante resaltar 3 aspecto positivos de ellos mismo que aportarán para el proyecto y que permita generar un compromiso con el proyecto para el logro de los objetivos organizacionales.	Diapositiva	5'
Cierre y agradecimientos	Realizar el cierre de la sesión, así como agradecer a los participantes por su colaboración	El Gerente dirigió unas palabras de despedida resaltando la importancia del proyecto y el equipo consultor realizó el cierre de la reunión de trabajo, resaltando la importancia de actuar con base en los compromisos. Se agradeció el tiempo y la colaboración de los participantes.	Diapositiva de cierre	5'

Fuerzas impulsoras y restrictivas por cada área de oportunidad

SITUACIÓN	ESTADO IDEAL	FUERZAS IMPULSORAS	FUERZAS RESTRICTIVAS
Comunicación	Tener una buena comunicación	1. Hacer una llamada 2. Dejar un mensaje con el compañero 3. Avisar con tiempo 4. Explicar detalladamente la información a dar 5. Compartir el tema con algún compañero cercano 6. Estar seguros de haber dado la comunicación efectiva y saber si se recibió el mensaje	1. Se olvidó llamar 2. No dejo mensaje 3. No me importo 4. No está interesado al tema o problema 5. Falta de respeto mutuo 6. No hacer caso a la comunicación
Confianza y respeto mutuo	Respetar las opiniones de los otros	1. Valorar a los miembros con igualdad 2. Usar el tiempo con efectividad	1. Moral baja del equipo 2. Cambiar prioridades
Toma de decisiones	Tomar decisiones siendo conscientes de los riesgos que implica y los resultados buscados	1. Soluciones 2. Liderazgo 3. Conocimiento 4. Avance laboral 5. Autoestima alta 6. Coordinación buena 7. Confianza 8. Seguridad personal 9. Apoyo de equipo 10. Evitar conflictos	1. Costos 2. Llamadas de atención 3. En fallos baja autoestimas 4. Atraso laboral 5. Estrés 6. Falta de confianza en uno mismo 7. desconfianza
Flexibilidad y adaptarse a nuevas situación	Ser flexibles y adaptarse a nuevas situaciones	1. Visión de cambio 2. Mejora continua 3. Innovación 4. Aprendizaje 5. Confianza	1. Rutina 2. Negatividad 3. Temor 4. Comodidad 5. presión
Actitud frente al cambio	Pensar positivo y demostrárselo a los subordinados	1. Estar al tiempo para evaluar los cambios que se requieran 2. Invitar a participar a crear cambios	
Manejo efectivo de tiempo	Tareas antes de la hora o fecha pactada	1. Empezar más temprano 2. Adelantar lo más que se pueda en la noche	1. No empezar más temprano 2. No adelantar lo que quedo pendiente en la noche
Manejo de estrés	Tener habilidad para manejar las emociones y afrontar el estrés	1. Ubicar el entorno en el que trabajas 2. Plan de trabajo mensual, semanal y diaria 3. Planea tu descanso, delega, comunica, informa	1. No delegar 2. No informar 3. Áreas no ordenadas

