

CAPÍTULO I

Percepción de los Docentes acerca de la implementación del proceso de certificación ISO 9001:2000 en la facultad de Psicología de la U.A.N.L.

OBJETIVO GENERAL

Obtener información válida sobre las mejoras específicas que se han dado y las áreas de oportunidad en la implementación del ISO 9001:2000, en la Facultad de Psicología de la U.A.N.L. en el proceso de enseñanza- aprendizaje para una mejora continua.

JUSTIFICACIÓN DEL PROYECTO

La Dirección de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L. requiere conocer las contribuciones específicas de éste esfuerzo y la problemática existente, a fin de establecer acciones preventivas y correctivas para asegurar su adecuada implantación y hacer medible la satisfacción y desempeño que se ha dado en el personal docente y alumnado.

PROPÓSITO DEL PROYECTO

La razón de ser del proyecto es la de realizar una detección de las percepciones que tiene el personal docente acerca de la implementación del proceso de certificación ISO 9001:2000 con el fin de conocer el cambio obtenido dentro del mismo.

DELIMITACIONES

El proyecto se llevará a cabo dentro de las instalaciones de la Facultad de Psicología en cada uno de los lugares de trabajo dónde se localiza el personal docente.

CAPÍTULO II

INTRODUCCIÓN

La Calidad de vida de las ciudades y sus niveles de desarrollo económico están íntimamente asociados a la solidez de sus instituciones y la calidad de su educación. Los de mejor calidad de vida entre ellos son los que tienen los mejores niveles de educación. (Cruz, R. 1999).

En nuestros días, la implementación de Sistemas de Gestión de Calidad es una preocupación de todo tipo de organizaciones que desean asegurar a sus “clientes”. El ámbito de la educación no está ajeno a ésta preocupación ya que para las *Instituciones Educativas*, uno de los factores primordiales es el cumplir con los requisitos de calidad para sus educandos o alumnos.

La Calidad es un concepto que ha ido variando con los años y que existe una gran variedad de formas de concebirla tanto en las empresas como en el *servicio educativo de cualquier nivel*.

La urgencia de realizar propuestas específicas para incrementar la calidad del servicio educativo ha sido el inicio de un puente de entendimiento entre todos aquellos interesados en incrementar la calidad de la educación con una *profunda vocación, profesionalismo y entrega*.

La calidad en una Institución Educativa tiene como finalidades; la satisfacción de sus alumnos, cumplir con las expectativas de los mismos, hacer bien las cosas a la primera, la mejora continua, entre otras.

MARCO TEÓRICO

Definir la calidad puede ser algo complicado ya que existen diversos criterios o marcos de referencia, pues cada teórico de la calidad la sitúa en un ambiente concreto.

Philip B. Crosby, define la calidad como “el cumplimiento con los requisitos de un producto o un servicio y no como lo más bonito, lo más caro, lo más delicado o simplemente como la excelencia” (Gómez, J. 1990, p. 5).

El Dr. W. Edwards Deming, plantea que “la calidad debe estar incluida en el producto desde el diseño del mismo; para hacer esto, es deber tanto de la dirección como del personal responsable del diseño, el conocer y satisfacer las necesidades y deseos del cliente” (Gómez, J. 1990, p. 5).

El Dr. Kaoru Ishikawa, menciona “ la calidad debe estar siempre orientada a satisfacer las necesidades del consumidor; la calidad debe ir primero que todo. Esto incluye las utilidades; todos los empleados de una compañía deben estar concientizados con respecto a la calidad, desde el presidente hasta los trabajadores” (Gómez, J. 1990, p. 5).

El Dr. Joseph M. Juran, dice “cuando un producto o servicio cumple con las necesidades de aquellos que en su efecto hacen uso del mismo, se dice que el producto se adecua o es adecuado para su uso, además comenta que la calidad

es universal ya que es aplicable a todos los bienes y servicios sin excepción”
(Gómez, J. 1990, p. 4).

Dicho de otra manera: “Calidad, 1, comportamiento del producto que produce satisfacción en el cliente; 2, ausencia de deficiencias en el producto, que evita la insatisfacción del cliente. (Una expresión abreviada que combina ambos significados es la de adecuación de uso). (Juran, J.M. 1990, p. 288).

Nadie puede negar que la calidad exista y que como tal continuamente desempeña funciones. Estas indiscutiblemente son numerosas, sin embargo al reflexionar en lo que se promueve se determinan las más importantes.

La calidad está implícita en actividades, objetivos, administración, economía, sociedad, familia, atención, relación, servicio, investigación, persona, nación, innovación, presupuestos, aprendizajes, habilidades, vida, capacitación, etc.

Las funciones de calidad se pueden identificar como el centro que genera cada una de las acciones que tienen como fin mejorar nuestro entorno.

Calidad es sinónimo de excelencia y ésta se identifica con educación. Calidad se puede definir como:

Adecuación al uso, disminución de pérdida, atención y servicio, investigación, percepción y respuesta, conformidad con las características del ser humano, cumplir con especificaciones, etc.

Piaget (1984), plantea, que tanto calidad como excelencia tienen dos características que son la sensibilidad y capacidad.

Sensibilidad o toma de conciencia; es decir, darnos cuenta de los sucesos de nuestro universo, del valor monetario, de las ventajas que representa conjuntar esfuerzos para trazar planes adecuados que apoye ciertas necesidades, etc.

La segunda característica es la capacidad. Capacidad de respuesta, de ajuste y de adaptación.

La sensibilidad puede informarnos de cambios que están por llegar, la capacidad orienta la adopción de modelos para responder de manera adecuada a esos cambios.

Piaget (1984), considera éstos dos elementos en su definición de educación; por lo tanto el paralelo entre educación, excelencia y calidad, se puede expresar así: Educación es asimilación social y cultural y separación individual. En la primera parte de esta definición de asimilación, el ser lee la cultura y la vivencia social (sensibilidad), y en la segunda parte la separación individual se manifiesta en la respuesta personal (capacidad individual).

Es preciso considerar que el conocimiento crea nuevas estructuras de poder y que el conocimiento orientado por la calidad crea nuevas responsabilidades que hay que enfrentar.

Calidad en conocimiento es transmisión, es obsequiar lo mejor que poseemos: la ciencia.

Quienes viven la calidad no tienen más remedio que predicarla y pregonar que este sistema se inicia con educación y ella siempre está presente.

Si nuestro propósito es estructurar el sistema para la calidad, el objetivo es calidad. Luego de fijar con nitidez el objetivo la secuencia de acciones consiste en poner los pies en la tierra lo que significa conocer la realidad y analizarla; comprender “con que elementos contamos” y “como se estructuran estos elementos”, además de “cuáles deben ser los principios que los rijan”. En estas pocas palabras está el secreto de la institución: actuar y prever acciones futuras. Considerar el sistema como algo que se va formando y consolidando. No tirar por la borda lo que hasta hoy se ha hecho y nos ha dado buenos resultados, pero al mismo tiempo no aferrarnos a continuar con principios que de acuerdo con los cambios ya son inoperantes.

En un sistema educativo como el que nos ocupa, podemos citar algunos elementos esenciales que lo constituyen y que forman parte de los parámetros de las facultades humanas: *querer, poder y hacer*.

La primera gran facultad que todo individuo involucrado debe desarrollar es el *querer, (voluntad)*. Quiero calidad en mi ser, quiero excelencia en mi actuar, quiero perfección en mi proceso, quiero eficiencia en mi programa, ... tantos quiero que pueden encontrarse en la mente, cimentados en la motivación y orientados por la disciplina.

La motivación que puede estar en algunos de los siguientes planos: Deseos monetarios como forma eficaz de satisfacer las necesidades básicas. Satisfacción de un trabajo bien hecho. Felicidad que viene de cooperar con otros y recibir su reconocimiento. Gozo de la superación personal. Estos planos se presentan en escala progresiva, brindan una pauta de reflexión para identificar en que nivel se encuentra cada persona.

Por disciplina se entiende el cumplimiento estricto de lo que *debe* de hacerse para que exista el bien comunitario.

Henry Ford (1958), decía: Disciplina consiste en entender que cuando algo tenga que hacerse con esfuerzo o trabajo de uno o varios individuos, cada uno de ellos debe cumplir estrictamente; sin esto se perjudicarían todos.

Pues no es obediencia, servilismo, ni mucho menos humillación; sujetarse a ella, es pura y simplemente cuestión de conveniencia colectiva.

La segunda facultad inteligencia, responde al *poder* y va ligada a conocimientos y recursos.

El conocimiento da poder y al mismo tiempo nuevas responsabilidades; los recursos tienen propiedades similares. En conocimientos encontramos tecnología, capacitación, programas...; y en recursos, el principal recurso es el humano, además están los bienes y el capital.

La consecuencia lógica es el *actuar* (hacer). Y la afirmación de que las grandes cosas se inician con los pequeños actos, es real. Los héroes no nacieron héroes lo han sido por la resolución inconfundible en su actuar.

La consistencia en los pequeños actos, va formando una imagen de nuestra institución.

Si somos constantes, al cabo de un tiempo podremos decir que comenzamos a ser líderes y que hemos favorecido la formación de una imagen.

Resulta obligatorio mencionar que cualquier persona que esté relacionada con la calidad es líder. Gutiérrez (1980), menciona en su libro “se debe de administrar con una gran dosis de liderazgo”. Y de eso no existe duda alguna.

Deming (1989), plantea dentro de los 14 puntos que muestran la forma de salir de la crisis; “hay que adoptar e implantar el liderazgo”.

No cabe duda que la calidad pone de manifiesto los verdaderos horizontes del compromiso por mejorar continuamente.

Resulta muy difícil que las personas se interesen por cualquier tipo de mejoramiento si lo consideran una amenaza para su autoridad o su estilo de vida. (Crosby, P. 1993).

El mejoramiento de la calidad requiere un cambio de cultura.

Larios J. (1989), define cultura como el conjunto de principios, creencias y aprendizajes que una generación transmite a la siguiente.

Basándonos en ésta definición, afirmamos que es “aprender “ a hablar, a caminar, a valernos de todos los medios, de la mejor forma posible para obtener satisfactores; en síntesis es vivir mejor.

Juran J. (1964), plantea, que las organizaciones van construyendo con los años un entramado de actitudes, creencias, hábitos, prácticas, símbolos de estatus. Ese patrón cultural sirve a unos fines útiles y por tanto en ocasiones es protegido por la organización. Cualquier propuesta de cambio es una amenaza potencial a la estabilidad del patrón y por tanto es una amenaza potencial a la comodidad de los miembros de ese medio cultural.

La calidad exhorta a todos los individuos para que el mejoramiento continuo sea una realidad en todos los aspectos de la vida.

“Nada sucede hasta que alguien haga algo en realidad. En el caso del mejoramiento de la calidad, ese *hacer algo* precisa que se lleven a cabo ciertas acciones que permitan cambiar la cultura y el estilo de administración de la institución”. (Crosby, P. 1987).

El proceso de instalar el mejoramiento de la calidad es un camino que nunca termina. Cambiar una cultura de manera que nunca retroceda, no es algo que pueda lograrse de la noche a la mañana. Nada sucede tan sólo porque sea lo mejor o porque valga la pena hacerlo.

Cambiar una cultura no implica enseñar a las personas un conjunto de técnicas nuevas o reemplazar sus estándares de comportamiento por nuevos patrones. Es cuestión de intercambiar valores y proporcionar modelos de conducta; lo cual se logra modificando las actitudes. (Crosby, P. 1987).

Crosby P. (1987), plantea un cuadro de madurez de la administración de la calidad en ciertas actitudes:

CUADRO DE MADUREZ DE LA ADMINISTRACIÓN

Incertidumbre; ésta etapa no concibe a la calidad como herramienta de administración. Las personas que están en ésta etapa tienden a culpar al departamento de calidad por los problemas con la calidad. Esto se debe a la falta de información sobre el tema. Es importante reconocer el verdadero significado de las palabras y funciones. La incertidumbre vive en el presente. La idea de incertidumbre es hacer todo lo que haya que hacer para encontrar y resolver el problema de ahora y dejar los problemas de mañana para después.

Despertar; a lo que realmente teme Despertar es comprometerse con el futuro. Incertidumbre desconoce el futuro, así que no le molesta. Despertar sí lo conoce, y le molesta. Ninguno de los dos hace nada, pero por razones diferentes. El resultado es el mismo.

Ilustración; lo primero que se nota cuando la alta dirección entra en la Ilustración es relajamiento de la tensión. De pronto empieza la comunicación y disminuyen las actitudes de defensa. Esto ocurre más que nada porque ellos han admitido con palabras y con hechos que necesitan mejorar. Es como un “volver a nacer”.

Al establecer formalmente un equipo de mejoramiento de la calidad representando cada departamento, Ilustración ha dejado en claro que a todos les corresponde participar.

Parte de la Ilustración consiste en reconocer que no se puede ni debe engañar a la gente. Esto puede ser muy elemental, pero no muchas personas creen en ello.

En este momento la alta dirección debe hacer todo lo posible por darle apoyo a la administración de la calidad. El equipo está trabajando arduamente para educar al resto de los departamentos en todos sus niveles. Este no es un proceso fácil. El hecho de que la alta dirección y los jefes de departamentos hayan quedado convencidos no significa que los demás también lo hayan sido. Siempre hay una liga entre un comportamiento de tipo “Incertidumbre” o “Despertar”, justo a la mitad de la operación. Las personas que aún se encuentran en esas etapas medirán constantemente el grado de compromiso de la alta dirección. Ellas no pertenecen a ningún equipo, no planean, ni reciben recompensas. Por lo menos eso es lo que piensan. En cuanto alcancen su ilustración personal, esto cambiará.

Sabiduría; habiendo cosechado los frutos del trabajo de Ilustración se concentra en no perderlos. Las personas que se encuentran en la etapa de la Sabiduría participan de manera activa en todo el programa. Se presentan como ejemplos personales e invierten tiempo para averiguar las sutilezas de la calidad. Sabiduría debe ser en realidad sabia para reconocer que toma años implantar un auténtico mejoramiento que perdure, y que nunca sea revocado.

Se necesita trabajar sin cesar, despertando nuevos intereses y buscando siempre nuevas maneras de prevenir el incumplimiento de los requisitos.

Certeza; ha alcanzado la etapa de completa prevención. Cuando algo ocurre, es examinado con mucha atención. Certeza ha aprendido algo que no le podría ser explicado ni siquiera a Ilustración. Certeza ha aprendido que si no se esperan errores, y en realidad le causa asombro cuando éstos se presentan, entonces simplemente no ocurren.

Es por eso que las actitudes sólo cambian cuando se cambia la cultura o el entorno laboral de una institución, no antes.

Cuando se reúne a las personas para darles un sermón, o para “motivarlas”, el cambio que se logra es mínimo.

Las personas deben valorar personalmente todo punto de vista nuevo sobre la vida.

Como tratar la resistencia cultural (Juran J. 1990).

Cualquier cambio tecnológico o gerencial intencionado consiste, en realidad, en dos cambios:

- 1.- El cambio previsto.
- 2.- La consecuencia social. Esta es una especie de huésped no deseado que va a caballo del cambio previsto.

La consecuencia social es la que crea problemas. El problema surge del choque entre dos culturas: (1) la de los partidarios del cambio y (2) la de la sociedad receptora. La sociedad receptora siempre examina el cambio

propuesto desde el punto de vista de: ¿Qué amenazas plantea este cambio al patrón cultural de esta sociedad?. Para la sociedad receptora, esta pregunta es ciertamente importante. Este patrón cultural incluye asuntos vitales tales como el estatus, creencias y hábitos. Los defensores del cambio centran su atención en las ventajas tecnológicas y gerenciales del cambio previsto. A menudo, los defensores no consideran el impacto del cambio sobre el patrón cultural. Algunos defensores no son conscientes de la importancia o incluso de la existencia del patrón cultural.

A continuación se ilustran las diferencias entre los puntos de vista de algunos de los cambios que ya se mencionaron:

<i>El cambio previsto</i>	<i>El cambio previsto tal como lo ven:</i>	
	<i>Los partidarios</i>	<i>Algunos miembros de la sociedad receptora</i>
Mejora de la calidad obligatoria	Un elemento fundamental para seguir siendo competitivos	Una carga de trabajo añadida sin recursos añadidos
Eliminación de pérdidas crónicas	Un beneficio: mejor servicio; costes más bajos	Un desastre: pérdida de puestos de trabajo
Planificación estructurada de la calidad	Una forma de evitar problemas crónicos futuros	Un golpe al estatus de los planificadores experimentados

Crosby P. (1993), menciona que cuando resulta un placer ir a trabajar porque los requisitos de calidad se toman en serio y los directivos se muestran dispuestos a ayudar, entonces las actitudes cambian permanentemente.

En ocasiones cometemos el error de creer que el problema de la calidad es responsabilidad de los directivos.

Sin embargo es compromiso de todos trabajar en el proceso de mejoramiento de la calidad y de la cultura de la institución. Hay que aprender del pasado no vivir en él.

CICLOS DE VIDA DE LA ORGANIZACIÓN

A continuación se hará mención de las diferentes etapas del Ciclo de Vida de las Organizaciones y como cambia la cultura organizativa durante el Ciclo de Vida de éstas. (Adizes I. 1994)

I.- Introducción:

En un esfuerzo por obtener competitividad en mercados de relativa libre competencia, nuestras organizaciones se han involucrado en una variedad de estrategias. La gran mayoría de ellas están directamente relacionadas con procesos de mejoramiento que consideran a la organización en forma integral.

Estos procesos de mejoramiento en general se han caracterizado en nuestro medio como esfuerzos con una cantidad tremenda de energía, entusiasmo y en ocasiones también de recursos materiales. Sin embargo, de la misma manera en forma general, resulta fácil el observar que estos esfuerzos no han considerado, en forma sólida, factores relevantes que aseguren su diseño e implementación exitosa. Solo por mencionar algunos, tenemos que pocos procesos de mejoramiento incorporan en su diseño e implementación auditorías

tecnológicas de sus procesos, análisis de cultura y estructura organizacional y consideración del grado de desarrollo o madurez de la compañía.

Regularmente se concretan estos procesos de mejoramiento a educar principalmente en forma masiva con respecto a la filosofía y conceptos relacionados con el mejoramiento y a organizar al personal en grupos de trabajo asumiendo que solamente en ellos está el secreto para resolver todos los problemas olvidándose los responsables del proceso de mejoramiento que mientras el trabajador labora en el sistema, el ejecutivo realiza sus funciones sobre el sistema.

Es indudable que a medida que pasa el tiempo y se observan más empresas incorporando procesos de mejoramiento a su actividad diaria, más repeticiones del fenómeno que aquí se describe suceden: existe mucho más energía y mucho más entusiasmo en comparación relativa con la cantidad de conocimientos, planeación y diseño que son necesarios.

EL CICLO DE VIDA DE UNA CORPORACIÓN

LA NATURALEZA DEL CRECIMIENTO Y EL ENVEJECIMIENTO EN LAS ORGANIZACIONES.

Al igual que en los organismos vivos, el crecimiento y el envejecimiento de las organizaciones se manifiestan, fundamentalmente, en las interrelaciones entre dos factores: flexibilidad y control. Cuando son jóvenes, las organizaciones son muy flexibles, pero no siempre son capaces de autocontrolarse. A medida que envejecen, la relación cambia. El control aumenta y la flexibilidad disminuye.

Es similar a las diferencias entre un bebé y un adulto. El bebé es muy flexible y puede llevarse el pie a la boca, pero sus movimientos y comportamientos no están demasiado controlados. Al envejecer, el anciano pierde también la capacidad de control.

Una advertencia: el tamaño y el tiempo no son las causas del crecimiento y el envejecimiento, ya que una compañía grande, con tradiciones arraigadas, no es necesariamente vieja, al igual que una pequeña, carente de tradición, no siempre es joven. Lo que causa el crecimiento y el envejecimiento de las organizaciones no es ni el tiempo ni el tamaño.

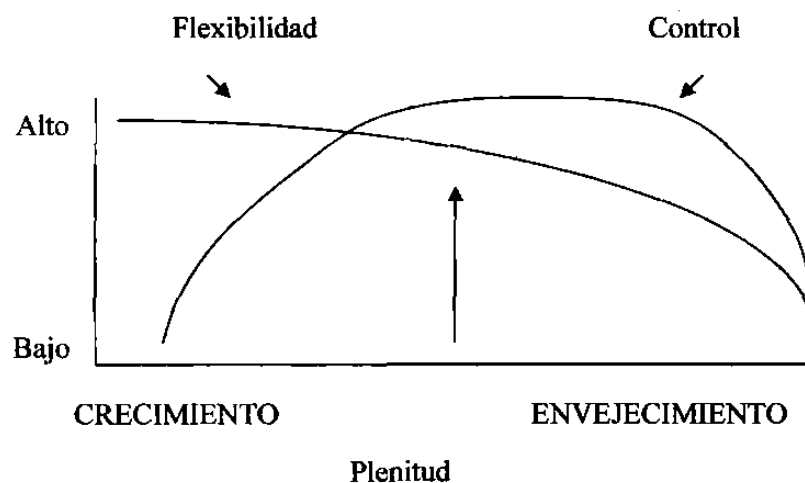


Figura. La naturaleza del crecimiento y el envejecimiento

<<Joven>> significa que la organización puede cambiar con relativa facilidad, aunque, dado su bajo nivel de control, es difícil predecir qué es lo que hará.

<<Vieja>> significa que, aunque tiene capacidad de control, la organización es inflexible; tiene poca propensión al cambio.

Cuando la organización es al mismo tiempo flexible y tiene capacidad de control, no es ni demasiado vieja ni demasiado joven. Tiene las ventajas tanto de la juventud como de la madurez, es flexible y capaz de autocontrolarse. Esta etapa se llama <<Plenitud>>. Esta organización puede cambiar su línea de acción y lograr que esos cambios sean tal y como los desea. Puede controlar lo que quiere hacer.

LA NATURALEZA DE LOS PROBLEMAS.

A medida que las compañías crecen y envejecen, la deficiencia relativa de flexibilidad o autocontrol crea dificultades predecibles y repetitivas que los directivos, típicamente, etiquetan como <<problemas>>. La tarea de la dirección no consiste en crear una situación carente de todo tipo de problemas; por el contrario, liderar a la organización hasta su Plenitud; al hacerlo, pasará de un tipo de problemas a otros.

Creer significa adquirir la habilidad para afrontar problemas mayores y más complejos. Por consiguiente, la función de liderazgo consiste en dirigir a la organización de manera tal que sea capaz de avanzar a la etapa siguiente, siempre más exigente, del Ciclo de Vida.

Envejecer supone una disminución en la habilidad para afrontar los problemas. A medida que la organización envejece, esos mismo problemas que ha afrontado durante años comienzan a parecer cada vez más insuperables. Sin embargo, este proceso de envejecimiento puede ser reversible. El propósito de

la gestión es facilitar el crecimiento equilibrado o el rejuvenecimiento, para llevar a la organización hasta su Plenitud y mantenerla allí.

La clave del éxito en la gestión no está en eliminar todos los problemas, sino en centrarse en los propios de la etapa del Ciclo de Vida que vive la organización, de forma que pueda crecer y madurar para afrontar los problemas de la etapa siguiente. Cuando la organización llega a su Plenitud, la clave del éxito está en tratar las causas del envejecimiento, para evitar que envejezca. En las organizaciones, el envejecimiento **no** es un proceso ineludible. La organización puede mantenerse indefinidamente en su Plenitud si se rejuvenece a sí misma permanentemente.

Para dirigir una organización estamos obligados a resolver problemas permanentemente. Una organización únicamente está exenta de problemas cuando no hay cambios; y esto solo sucede cuando está muerta. Resolver todos los problemas, sin que surjan otros nuevos y más complejos, equivale a morir. Tener problemas es normal.

Un conjunto de patrones conductuales puede ser o no un problema dependiendo de si es normal o no en esa etapa específica del Ciclo de Vida. Esto se aplica tanto a las personas como a las organizaciones. En otras palabras, para triunfar como gestores, tenemos que ser capaces de distinguir entre los problemas normales, que surgen en la organización durante una etapa concreta de su desarrollo, y los problemas anormales o patológicos, que pueden, incluso, provocar la muerte de la compañía.

PROBLEMAS NORMALES VERSUS PROBLEMAS ANORMALES.

Son normales los problemas que la organización puede resolver utilizando su propia energía interna; porque es capaz de poner en marcha determinados procesos y tomar decisiones pertinentes. Si esos problemas son predecibles en esa etapa del Ciclo de Vida –es decir, si todas las organizaciones los tienen, aunque varíen en intensidad y duración – se denominan **sensaciones**. Si no son esperados, se llaman problemas evolutivos o **de transición**; desaparecerán una vez concluida la transición a la etapa siguiente del Ciclo de Vida.

Por otra parte, los problemas anormales exigen una intervención profesional externa. La organización está atascada, frustrada. Los mismos problemas se reiteran durante un periodo de tiempo superior al esperado, y los intentos de solución de la dirección solamente generan efectos secundarios no deseados. A los problemas anormales, que con frecuencia encontramos en un momento específico del ciclo de Vida de la organización, se denominan **complicaciones**. Y si estos problemas anormales son poco comunes, se llaman **patologías**.

Analizando la teoría del Ciclo de Vida, nos percatamos de que existen muchos problemas que son normales en una etapa determinada. Son predecibles, y la propia organización puede controlarlos internamente. Se deben considerar como sensaciones, y no como problemas que restan energía. La dirección puede afrontarlos y, al tiempo, seguir funcionando y creciendo. Un problema es **patológico** cuando, en primer lugar, no debería existir y además la dirección no es capaz de afrontar la situación con prontitud. La organización necesita ayuda

externa, ya que tiene dificultades para controlar la energía necesaria y resolver por sí misma el problema.

Los problemas patológicos retrasan la capacidad de desarrollo de la organización. La desgastan y la dejan atrapada en una etapa determinada del Ciclo de Vida. La organización se <<bloquea>>, al igual que puede suceder al ser humano de mediana edad, que, en lugar de vivir los problemas típicos de esa etapa, continúa teniendo los de la adolescencia.

		La organización puede resolverlos por sí misma	
		Sí	No
Surgen con frecuencia durante esta etapa del ciclo de vida organizativo	Sí	Sensación	Complicación
	No	Transición	Patología

	= Problema normal
	= Problema anormal

Figura. La naturaleza de los problemas.

DESCRIPCIÓN DE LOS CICLOS DE VIDA EN LA ORGANIZACIÓN:

LAS ETAPAS DE CRECIMIENTO

NOVIAZGO

La primera etapa de desarrollo de una organización es el **Noviazgo**. La organización aún no ha nacido. Solamente es una idea.

Noviazgo



Figura. La etapa del noviazgo.

Como crear el compromiso

En el Noviazgo, el énfasis está en las ideas y en las posibilidades que el futuro ofrece. La compañía aún no existe físicamente y algunos, quizás, se pregunten a qué se debe tanto entusiasmo y conmoción, pero es que algo verdaderamente importante está ocurriendo. Durante este período podemos comparar a la compañía con un reactor que espera al final de la pista, preparado para despegar. El piloto acelera y el ruido de los motores es ensordecedor. Aunque aparentemente no sucede nada sustancial, está ocurriendo algo crucial. La presión y la velocidad aumentan, de forma que, al soltar los frenos, el reactor puede despegar con suavidad y rapidez. Un fenómeno similar tiene lugar en el desarrollo de la organización durante la etapa de Noviazgo. En esta etapa se habla mucho, pero no se actúa; el fundador está creando el compromiso. Está *< vendiendo > su idea sobre < lo maravilloso que va a ser>*.

¿A quién vende su idea? A sí mismo. Internamente, está creando el compromiso con la idea y, al mismo tiempo, contrasta la idea con los demás. ¿Qué piensan? ¿Es viable? Cuanto más venda su idea a los demás, mayor será el nivel de su propio compromiso.

Avión	Organización	Matrimonio
Desarrollar impulso, velocidad Despegar Volar	Crear el compromiso Asumir el riesgo Vender calzado (por ejemplo)	Enamorarse Vincularse Crear una familia

El proceso de creación de compromiso puede generar problemas anormales, complicaciones o patologías.

Durante la etapa de Noviazgo del Ciclo de Vida de las organizaciones puede ocurrir este mismo fenómeno. Mientras crea el compromiso, el fundador quizá haga promesas que, más tarde, puede llegar a lamentar. Las promesas hechas durante la etapa de Noviazgo forman parte del proceso de creación del compromiso.

La organización nace cuando el compromiso supera las pruebas, cuando se asumen riesgos. Por el contrario, cuando nadie comparte el compromiso de su operativa, la organización *muere*. Por ello, el grado de compromiso necesario en la organización está en función del grado de riesgo que ésta asumirá después de su nacimiento.

La clave del éxito está en crear un alto nivel de *compromiso*, ya que, cuando la organización nace, es este compromiso –o ausencia del mismo- lo que mantendrá viva a la *compañía*, o la destruirá. Con frecuencia, cuando el compromiso no es sustancial, la organización se desintegran tan pronto aparecen los primeros indicios de tiempos difíciles.

INFANCIA

Una vez asumido el riesgo, la naturaleza de la organización cambia drásticamente. Hay que cubrir el riesgo. Necesita efectivo para pagar las facturas. El centro pasa de las ideas y posibilidades a la generación de resultados, a satisfacer determinadas necesidades, motivo por el que fue creada la organización. En una organización empresarial queda expresado en términos de ventas, ventas y más ventas.

Ahora que existe el riesgo, ya no necesitamos más ideas, necesitamos ventas. < No me hables de nuevas ideas de productos, dime cuántos de nuestros productos actuales has vendido >.

Para muchas compañías noveles este cambio o tránsito de las ideas a los resultados supone un auténtico período de prueba. Podemos comparar esta etapa con el antes y el después del matrimonio.



Figura. La organización infantil

Lo mismo sucede en las compañías durante la etapa de Infancia. En el Noviazgo había tiempo para hablar y soñar. Después de asumir el riesgo, ya no queda tiempo para hablar; solo para actuar.

Durante esta etapa de vida de la organización, lo que importa no es lo que alguien piensa, sino lo que hace. La pregunta que plantean al fundador, o la que éste hace a sus empleados es: <¿qué has **hecho**? ¿Has podido vender, producir o **hacer** algo? >

Durante la Infancia, la compañía apenas tiene políticas, sistemas, procedimientos o presupuestos. Quizás, todo el sistema administrativo esté escrito en el reverso de un viejo sobre, guardado en el bolsillo del chaleco del fundador. Casi todos los miembros de esta organización, incluido el director general, están en la calle, vendiendo, **haciendo**. Son pocas las reuniones. La organización está muy centralizada, el fundador acapara toda la escena. Se lanza a toda velocidad, sin conocer realmente sus puntos fuertes y débiles.

En esta etapa del Ciclo de Vida, la organización es como un niño. Necesita frecuentemente su <leche> (capital circulante), y si no la consigue, es muy vulnerable. Por lo general, no tiene una gestión arraigada; si el fundador muere, nadie está capacitado para asumir el liderazgo. Carece de trayectoria o experiencia y, en consecuencia, cualquier error en el diseño del producto, en el servicio de ventas o en la planificación financiera puede tener repercusiones funestas. Estos errores son muy probables, ya que la organización, por lo general, cuenta sólo con recursos muy limitados y no dispone de capital para establecer el equipo complementario, necesario para tomar decisiones de negocio equilibradas.

La organización no puede quedarse eternamente en la Infancia. Con frecuencia, el tiempo y las emociones que esta etapa necesita para mantenerse con vida son muy superiores a los retornos económicos que ofrece de inmediato. Si la Infancia se prolonga, el orgullo de propiedad se marchita. El fundador/propietario se cansa y se da por vencido. En este caso, la muerte de la organización no es inminente y repentina, como en los casos anteriores, vive un proceso prolongado, con un nivel progresivamente inferior de compromiso emocional con la empresa, que se hace patente en el incremento constante de las quejas sobre <la mala situación>.

Los problemas de la organización Infantil

Los patrones conductuales característicos de las organizaciones Infantiles son:

- Orientación a la acción, impulsada por la oportunidad.

Por consiguiente:

- Pocos sistemas, normas o políticas.

Por consiguiente:

- Rendimiento inconsistente.

Por consiguiente:

- Gestión por crisis.

Por consiguiente:

- Falta de delegación; la dirección es una actuación individual.

Por consiguiente:

- Constantemente se pone a prueba el compromiso del fundador, crucial para la supervivencia.

En muy diversos sentidos, las organizaciones Infantiles son como los niños.

Para sobrevivir, necesitan dos cosas:

- Ingestión periódica de leche (tesorería). Cuando no reciben suficiente, mueren.
- Amor de los padres (compromiso del fundador). Cuando desaparece, la organización también puede morir.

Son los dos factores críticos causantes de los problemas patológicos de las organizaciones Infantiles.

Mortalidad Infantil

La Infancia es saludable cuando tiene un crecimiento equilibrado, reflejado en la disponibilidad de tesorería. Se da cuando el fundador siente que controla la operación, cuando encuentra apoyo en su hogar, y ninguna de las crisis diarias es letal. Es normal que el fundador trabaje largas horas, no delegue y tome todas las decisiones.

La mortalidad Infantil acaece cuando el fundador pierde el control de la organización; se aburre o se aparte de su creación. También sucede cuando la compañía pierde irremediamente su liquidez.

La organización no puede quedarse eternamente en su Infancia. La energía necesaria para el despegue es superior a la necesaria para el mantenimiento. Es imposible mantener el nivel de energía necesario para el despegue de una organización Infantil. El fundador, y las personas en la organización, pierden entusiasmo y su compromiso, y la compañía muere. El tiempo es fundamental. Una infancia prolongada es un indicio de patología.

INFANCIA

<i>Normal</i>	<i>Anormal</i>
El riesgo no ahuyenta el compromiso	El riesgo ahuyenta el compromiso
Flujo negativo de tesorería	Flujo negativo crónico de tesorería
El trabajo duro alimenta el compromiso	Pérdida de compromiso
Ausencia de gestión sólida	Delegación prematura
Ausencia de sistemas	Normas, sistemas y procedimientos prematuros.
Falta de delegación	Pérdida de control del fundador
<Estilo personalista> pero dispuesto a escuchar.	No escucha, arrogante
Comete errores	No permite los errores
Apoyo a nivel familiar	Falta de apoyo en la vida familiar
Intervenciones externas de apoyo	El fundador queda apartado por la intervención externa.

La organización saldrá de su Infancia y pasará a la etapa siguiente del Ciclo de Vida organizativo cuando la tesorería y las actividades se estabilicen en cierta medida. El flujo negativo de tesorería y la necesidad de inyectar efectivo deja de ser un problema. Los clientes comienzan a ser leales a la marca, los proveedores se estabilizan y los problemas de producción no suponen ya una crisis diaria. Finalmente, el fundador tiene tiempo para respirar. Se parece al momento en que el sistema digestivo del bebé se estabiliza y puede dormir de un tirón durante toda la noche. Cuando llega esta estabilización, la organización infantil pasa a la etapa siguiente, llamada <Go-Go>

GO-GO

¿Qué es una organización Go-Go? Durante el Noviazgo, teníamos una idea. Durante la Infancia, pusimos en práctica esa idea. Ahora, hemos llegado a una etapa en la que la idea funciona, la compañía ha superado los problemas de tesorería y las ventas han ascendido. Según parece, la compañía no solamente está sobreviviendo, incluso está floreciendo. Esto hace que tanto el fundador como la organización se vuelvan arrogantes y arrogantes con <A> mayúsculas.

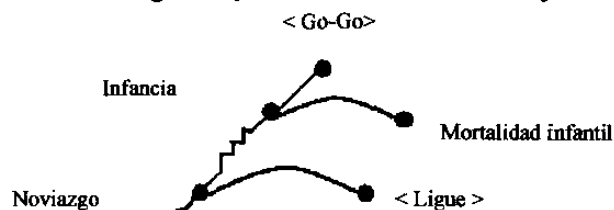


Figura. Go-Go

La Trampa del Fundador.

¿En qué consiste la trampa del fundador? Desde la etapa de Noviazgo hasta la

etapa Go-Go del ciclo de Vida, básicamente el fundador es la compañía, y la compañía es el fundador. Son una misma cosa. El fundador es la fuerza motriz. Con la aparición de los subsistemas de gestión, la organización avanza hacia la institucionalización del liderazgo del fundador. Debido a que la compañía ya está suficientemente consolidada, el fundador no puede ahora actuar en solitario. No puede llegar ahora a todos los puntos de la compañía para implantar personalmente su estilo y filosofía de liderazgo. Por consiguiente, es necesario diseñar un sistema que lo haga. Pero, ¿cómo? El fundador intenta descentralizar delegando autoridad y responsabilidad. Por lo general, no da resultados.

Delegación versus descentralización.

El fundador intenta delegar la autoridad, pero no desea perder el control. Aunque solamente desea delegar, termina descentralizando.

Delegación es el proceso de transferencia de las tareas a los niveles inferiores de la jerarquía organizativa y de creación de un sentido de compromiso para su ejecución. La tarea puede ser tomar decisiones o ejecutar las decisiones. Cuando la tarea consisten en implantar una decisión previamente tomada, y la autoridad otorgada es solamente de naturaleza táctica, lo llamamos delegación. Cuando la tarea consiste en iniciar las decisiones, es decir, tomar las decisiones sobre lo que **debe** implantarse, hablamos de **descentralización**.

El fundador que intenta delegar, sin contar con el sistema de control, involuntariamente acaba descentralizando. Las personas comienzan a tomar la

iniciativa, lo que supone una amenaza para el fundador, ya que no siempre refleja sus propios juicios, valores, necesidades y preferencias. No olvidemos que durante la Infancia, no existía ningún tipo de delegación. El salto repentino de la centralización autocrática a la descentralización es una amenaza justificada para el fundador. Siente que esta perdiendo el control. Así que, de hecho, esta diciendo <<solamente debe tomar esas decisiones que yo personalmente tomaría>>. Cuando sus subordinados no actúan así, y esto es inevitable, ya que solo mediante el tanteo puede llegar a conocer su manera de pensar, el fundador centraliza de nuevo la autoridad. Entonces, una vez más, tiene demasiado que hacer, y es incapaz de abarcar y controlar toda la organización; así que, vuelve a la delegación, que acaba en descentralización, y el fundador siente de nuevo esa sensación de traición y pérdida de control. La relación entre el fundador y la compañía es parecida a un yo-yo <<usted es el que manda. No, yo soy el que mando>>. En el proceso, la organización vive un periodo de gran inestabilidad, acompañado de grandes dolores y angustia mental. En un momento dado, las personas comentan, <<Aquí no sucederá nada hasta que el viejo muera>>.

EL SEGUNDO NACIMIENTO Y LA MAYORÍA DE EDAD.

ADOLESCENCIA

En esta etapa del Ciclo de Vida organizativo, la compañía vuelve a nacer.

El primer nacimiento tuvo lugar en la infancia. Era su nacimiento físico.

Ahora, en la adolescencia, la organización nace de nuevo, separada de su

fundador: es el nacimiento emocional. De muy diversas maneras, la compañía es similar al adolescente que intenta independizarse de la familia. Este renacimiento es más doloroso y prolongado que el nacimiento físico de la infancia.

Las características más distintivas del comportamiento de las organizaciones Adolescentes son el conflicto y la inconsistencia. Entre ellos:

- Una mentalidad <<nosotros versus ellos>>, los veteranos frente a los nuevos.
- La inconsistencia en las metas organizativas.
- La inconsistencia en los sistemas de retribución e incentivos.

Todas estas características comportan muchas reuniones improductivas, y pueden provocar la marcha del liderazgo empresarial y la cesión de la organización. El símbolo Z en la curva de la siguiente figura, entre las etapas Go-Go y Adolescencia, señala esta etapa transicional.

¿Por qué es tan difícil esta transición? Son tres las razones principales:

- La delegación de autoridad.
- El cambio de liderazgo.
- El replanteamiento de las metas.

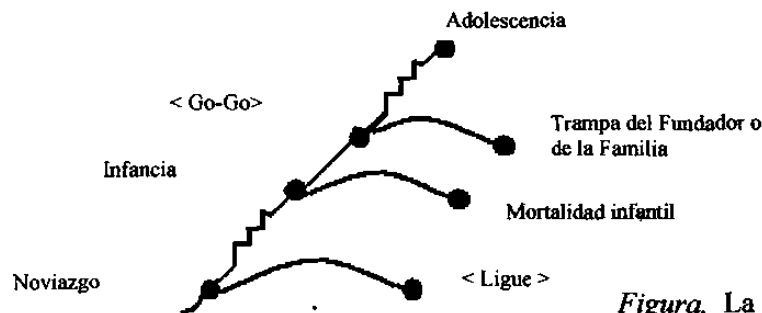


Figura. La Adolescencia

Delegación de la autoridad.

El paso a la Adolescencia exige la **delegación de la autoridad**. El fundador tiene que decir, <<estoy dispuesto a someterme a la compañía, en lugar de hacer que la compañía se someta a mí. Estaré sujeto a las mismas políticas que sujetan a los demás>>.

Un fundador con estilo de <<Llanero solitario>> de gestión, con poderes de *director general*, que también actúa como jefe de ventas, cobrador de facturas, innovador de productos y financiero, necesita cambiar su estilo. Dado que el crecimiento del negocio supera las habilidades individuales del fundador, la especialización es imprescindible. El día no tiene suficientes horas para gestionar la organización con una actuación individual. Tiene que delegar. El truco está en hacerlo sin perder el control. No es fácil delegar autoridad. El fundador desea hacerlo, pero no sabe cómo, y teme los resultados potenciales.

Durante la Infancia, el fundador no delegó, y era correcto que no delegase la responsabilidad de las decisiones importantes. Como resultado, pasó a ser el principal receptor de la información crítica para la toma de decisiones en la compañía. Y esto puede ser una arma de doble filo, porque, entonces, es muy probable que los empleados no cuenten con información suficiente para que sus decisiones sean de igual calidad que las tomadas por el fundador. Como no todos tienen ni la información, ni la percepción suficiente, el fundador tiene que intervenir en los momentos cruciales y tomar las decisiones. Mientras más se aferre el fundador, más largo será el proceso de aprendizaje que permita que

los demás tomen e implanten correctamente sus propias decisiones. De ahí que la falta de delegación cree un entorno que imposibilite la posterior delegación.

Entre crisis y crisis, el fundador comienza a aprender a delegar. Empieza dando a su tropa la oportunidad de autoprobarse. Por lo general, al principio es tan incompetente delegando como sus subordinados tomando decisiones. Cuando aparecen las primeras señales de un error potencial, de inmediato vuelve a centralizar la autoridad. Este comportamiento es normal hasta cierto punto. Se convierte en patológico cuando el fundador continúa repitiéndolo, sea cual sea el nivel de eficacia de sus empleados, ya que significaría caer en la trampa del fundador.

Cambio de liderazgo: del emprendedor al gestor profesional.

La incorporación de un gestor profesional cambia el liderazgo de la compañía. En este contexto, el liderazgo significa el proceso de cambiar la cultura organizativa, de llevar a la compañía de una etapa del Ciclo de Vida a la siguiente. En la práctica significa llevar a la organización de un conjunto de problemas a otro. El liderazgo consiste en resolver los problemas de hoy, normales y deseables, y preparar a la compañía para los problemas que afrontará en el futuro. El nuevo directivo debe ser un líder.

En esta etapa, el énfasis tiene que cambiar a los sistemas, las políticas y la administración; **es un área que requiere un conjunto totalmente diferente de destrezas.** Por lo general, los fundadores reconocen esta necesidad, así como su propia carencia de destreza o interés en el área. Intentan satisfacer esa

necesidad contratando a un gestor profesional, ajeno a la organización, para realizar ese trabajo. Lo que muy pronto descubren es que esas <<pistolas alquiladas>> no son como ellos.

Aparentemente, esto tampoco funciona. El fundador lo que tiene que comprender es que el estilo de liderazgo necesario en la Adolescencia no es el mismo que el de las etapas anteriores. La adolescencia es un punto crítico de transición. La compañía no necesita a alguien parecido al fundador. Necesita un administrador, alguien capaz de complementar el estilo del fundador, consciente de que las dos orientaciones entrarán en conflicto.

El fundador debe dejar el bastón de mando en manos del administrador en el momento correcto para asegurar la transición saludable a la Adolescencia. La buena gestión no es un maratón. Es una carrera de relevos, en la que usted pasa el testigo al corredor siguiente en el momento justo.

También existen otras dificultades para pasar el bastón de mando a otro. En esta etapa del Ciclo de Vida, la organización esta desorganizada, y para un observador externo, todo esta confuso y confunde. Es imposible acoplar el organigrama en una sola hoja de papel. Por una razón u otra, absolutamente todos dependen del fundador.

Replanteamiento de las metas.

Lo que complica aún más la transición de autoridad es la necesidad que tiene la compañía de replantear sus metas. Tiene que pasar de **más es mejor a mejor es más**, de trabajar duro a trabajar más inteligentemente.

Aunque todos deseamos organizarnos mejor, la reacción habitual a cualquier intento de organización es: <<mi departamento funciona bien. Para efectuar la transición, todos tienen que participar en la reestructuración. Esta transición es exhaustiva, y para ponerla en práctica, son imprescindibles el respeto y la confianza a lo largo y ancho de la organización. La transición debe seguir una secuencia correcta de acontecimientos.

El resultado final de esos tres factores –delegación de autoridad, cambio de liderazgo y replanteamiento de metas – es el conflicto con <<C>> mayúscula.

Este conflicto tiene diversas dimensiones. Supone conflicto entre:

- Los veteranos y los recién llegados.
- El fundador y el gestor profesional.
- El fundador y la compañía.
- Las metas corporativas y las individuales.

Normal versus patológico – El Divorcio

En la siguiente figura, el conflicto se manifiesta mediante un comportamiento partidista. Los que están a favor y los que están en contra de un proyecto, sistema o individuo específico crean sus respectivas camarillas. Este conflicto y los sufrimientos que generan provocan un alto nivel de rotación del personal, en especial entre los profesionales emprendedores.

<<Esto ya no es divertido.>>

<<No tratamos con clientes ni con productos.>>

<<He olvidado por qué estamos aquí. Lo único que hacemos es pelear.>>

La energía que antes se dedicaba exclusivamente al mercado y a vivir el servicio, ahora revierte, casi en su totalidad, en el interior. Se gasta en luchas internas y en la regulación de los conflictos que alimentan a, o están siendo alimentados por, la maquinaria de los rumores.

Si la compañía fue creada por unos socios cofundadores, al socio que asume mayores riesgos creativos se le considera como la principal amenaza para la estabilización. El socio más equilibrado y mejor organizado comenzará a oponerse a su socio creativo y a luchar para expulsarlo.

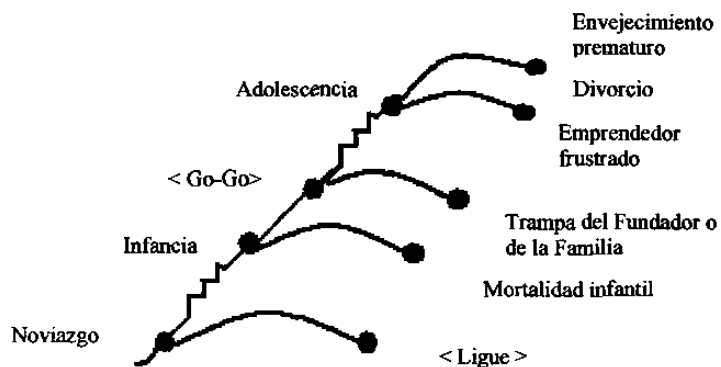


Figura.. El Divorcio.

Este conflicto tridimensional que acabamos de definir es normal durante la Adolescencia. Ahora bien, es patológico cuando el conflicto provoca una pérdida sustancial del nivel de confianza y respeto mutuo de los que controlan,

tanto formal como informalmente, los procesos de toma de decisiones de la compañía. La organización pierde su principal componente emperador, el que la hacía flexible, sensible a su entorno, le ofrecía la visión y la fuerza motriz. Como resultado de esa marcha de los emprendedores, la organización envejece prematuramente.

Lo llamamos **envejecimiento prematuro** porque la organización, durante cierto tiempo, se beneficia del <<momentum>> y de la capacidad emprendedora de la etapa Go-Go, pero nunca logra alcanzar todo su potencial: la Plenitud.

Cuando la sistematización administrativa triunfa, y el liderazgo se institucionaliza, la organización entra en la etapa siguiente de desarrollo: la Plenitud.

La Plenitud

¿Qué es la Plenitud? Es el punto óptimo de la curva del Ciclo de Vida, donde el autocontrol y la flexibilidad llegan a equilibrarse. Las características de una organización en la etapa de Plenitud son:

- Sistemas funcionales y estructura organizativa.
- *Visión institucionalizada y creatividad.*
- Orientación hacia los resultados; la organización satisface las necesidades de los clientes.
- La organización planifica y hace el seguimiento de los planes.
- Su rendimiento es excelente gracias a su capacidad de previsión.

- La organización puede permitirse el crecimiento simultáneo de las ventas y la rentabilidad.
- La organización da a luz a nuevas organizaciones Infantiles.

Durante la etapa de Plenitud, las organizaciones saben qué es lo que están haciendo, hacia dónde van y cómo llegar allí. Ganan dinero, y sus características de crecimiento son similares a las Go-Go, pero por una diferencia fundamental. Una compañía Go-Go sabe por qué **obtuvo beneficios**. Una compañía en su Plenitud sabe por qué **va a obtener beneficios**. Y lo consiguen. En las compañías Go-Go, en el supuesto de que tengan presupuestos, las varianzas entre las cifras reales y las presupuestadas son significativas.

En la etapa de Plenitud, la compañía cuenta con un presupuesto agresivo, y las varianzas de las cifras reales sobre las presupuestadas son tolerables. Tienen la visión y la agresividad de una compañía Go-Go, acompañadas de la capacidad de control y predicción de la implantación adquirida durante la Adolescencia.

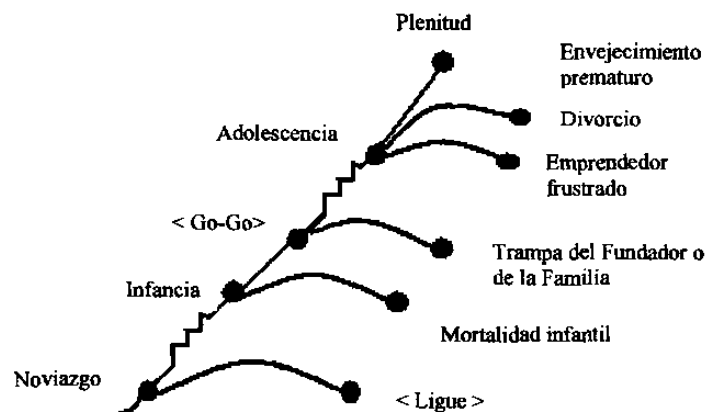


Figura. La organización en su Plenitud.

¿Cuál es el problema típico de la organización en su Plenitud? Veamos, ¿cuáles son los problemas de las demás etapas de crecimiento?

<i>ETAPA</i>	<i>QUEJA TÍPICA</i>	
	<i>Normal</i>	<i>Anormal</i>
Infancia Go-Go	No hay delegación Demasiadas prioridades	Descapitalización prolongada. Liderazgo arrogante, centralizado.
Adolescencia Plenitud	Demasiadas reuniones Falta personal cualificado	Demasiadas luchas internas Complacencia

Cuando identificamos los problemas típicos, podemos situar a la organización en el lugar correspondiente en la curva del Ciclo de Vida.

Los problemas existen en todas las etapas del Ciclo de Vida. Algunos son remanentes de las etapas anteriores y, otros, son la punta del iceberg de las futuras. Cuando el desarrollo es saludable, los problemas prioritarios son los correspondientes a los de su etapa actual en el Ciclo de Vida. Los problemas de importancia secundaria estarán en función de lo avanzado que esté la compañía en esa etapa específica del Ciclo de Vida.

La Plenitud no significa que ya ha llegado, sino que esta creciendo. Es un proceso, no un destino.

El reto de la Plenitud esta en mantenerse en la Plenitud.

La organización estable.

La estabilidad es la primera de las etapas de envejecimiento en el Ciclo de Vida organizativo. La compañía aún es fuerte, pero comienza a perder su flexibilidad. Supone el fin del crecimiento y el inicio de la decadencia. La compañía comienza a perder su espíritu de creatividad, innovación y propensión al cambio que le llevaron hasta su plenitud.

A medida que disminuye la flexibilidad, la organización se hace más blanda. Aún esta orientada a los resultados y bien organizada, pero el nivel de conflicto es inferior al de las etapas anteriores. Ya no hay tanto por lo que luchar, y la amenaza de los colegas agresivos es menor. Las organizaciones de este tipo se aferran cada vez más a los precedentes y a la seguridad de lo que dio resultado en el pasado. Normalmente, la organización ha alcanzado ya una posición estable en el mercado. Ha desarrollado un sentido de seguridad que, quizá, a largo plazo, sea infundado. Ocasionalmente, la creatividad y el sentido de urgencia afloran, pero de forma pasajera. Prevalece el orden; por ello, adoptan enfoques conservadores; de este modo no ponen en peligro los logros del pasado.

Estas son las características de la organización Estable:

- Tienen unas expectativas inferiores de crecimiento.
- Sus expectativas de conquistar nuevos mercados, tecnologías y fronteras disminuyen.
- Comienza a centrarse en los logros pasados en lugar de en las visiones futuras.

- Recelan del cambio.
- Recompensan a los que hacen lo que les han dicho que hagan.
- Están más interesados en las relaciones interpersonales que en los riesgos.

A partir de la Plenitud, el avance en el Ciclo de Vida es un **proceso de deterioro**.

El propósito de la Calidad no es el acomodar lo que está mal. Consiste en eliminar todo aquello que está mal y en evitar que se repitan tales situaciones. Por lo tanto el capacitar al personal, dirigirle, enseñarle, pertrecharle, todo ello deja de tener sentido cuando empleados, clientes y proveedores son testigos de que los directivos dicen una cosa pero hacen otra. (Crosby, P. 1993).

La Cultura que ahora tenemos fue generada en alguna forma. No necesitamos saber cómo sucedió, tampoco necesitamos condenarla. No tenemos que precisar las diferencias entre lo que ahora existe y lo que quisiéramos que existiera. Sólo necesitamos descubrir el futuro como nos agradaría que fuera, para luego avanzar por el camino señalado. Ese es el camino que tenemos que trazar, el trayecto de nuestra expedición. (Crosby, P. 1987)

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

El objetivo de éste trabajo consiste en la elaboración y aplicación de una encuesta donde los factores son medir y conocer la percepción que tienen los docentes acerca de la implementación del proceso de Certificación ISO 9001-2000 en la Facultad de Psicología de la U.A.N.L.

Anexo A.

Universo o muestra del estudio.

Para la realización de éste estudio de investigación se requirió la participación del personal Docente de la Facultad de Psicología.

La Facultad está conformada por 174 profesores, de los cuáles 54, contestaron la encuesta, es decir, el 29.88 % del total, casi una tercera parte de la población; de ellos 24 fueron hombres y 30 mujeres y a los que se les pidió su colaboración voluntaria. La edad oscila desde los 25 años hasta los 46 y en adelante. El nivel de estudios fue desde licenciatura hasta doctorado.

Instrumento y Recolección de datos

Para obtener los resultados se utilizó una encuesta con 23 reactivos, divididos en 4 dimensiones como a continuación se detalla:

1.- Dimensión de información

9 reactivos

- ¿ Los maestros de la Facultad de Psicología conocen el Manual de Calidad de la institución?

2.- Dimensión sobre actitud

8 reactivos

- ¿ Es importante la información contenida en el Manual de Calidad de la Facultad de Psicología?

3.- Dimensión sobre detección de necesidades 2 reactivos

- ¿ La implementación de Sistemas de Gestión de Calidad en ésta Institución, permite identificar necesidades del docente presentes en el aula?

4.- Dimensión sobre proceso de planeación

4 reactivos

- ¿ Los documentos solicitados por el Sistema de Gestión de Calidad ayuda a planear la práctica docente?

En dicha encuesta se utilizó la Escala de Likert (Muy de acuerdo, De acuerdo, Ni de acuerdo ni en desacuerdo, En desacuerdo, Muy en desacuerdo) y al final de la misma se agregó un apartado para observaciones y/o comentarios.

Anexo A.

Cabe hacer mención que la encuesta fue piloteada con 5 Docentes de la Facultad de Psicología de la U.A.N.L., de las cuáles se hicieron algunas observaciones y comentarios acerca de mejorar el formato, seccionar la encuesta, mejorar la formulación de los ítems, etc., mismos que se tomaron en cuenta para la encuesta definitiva.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS

A continuación se muestran los resultados totales que arrojaron las encuestas de los 54 docentes que participaron, respecto a la suma de las respuestas de los ítems de cada dimensión. Las gráficas por ítems tabuladas por categorías se localizan en el Anexo B.

DIMENSIÓN DE INFORMACIÓN

54 Docentes X 9 ítems = 486 respuestas

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
155	188	77	66	0

DIMENSIÓN SOBRE ACTITUD

54 Docentes X 8 ítems = 432 respuestas

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
211	145	52	23	1

DIMENSIÓN SOBRE DETECCIÓN DE NECESIDADES

54 Docentes X 2 ítems = 108 respuestas

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
28	45	22	11	2

DIMENSIÓN SOBRE PROCESO PLANEACIÓN

54 Docentes X 4 ítems = 216 respuestas

Muy de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Muy en desacuerdo
96	92	20	7	1

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En base al análisis efectuado sobre los resultados obtenidos de los 54 Docentes encuestados, se puede concluir que la percepción de los Docentes de la Facultad de Psicología es de Buena a Muy Buena en general, ya que la mayoría de los resultados oscilan entre Muy de acuerdo y De acuerdo respectivamente y se pudo constatar a través de las encuestas el cambio que se ha generado de su expectativa y actitud ante la implementación del proceso de Certificación ISO 9001:2000.

La Dimensión de Información nos muestra un porcentaje muy favorable acerca de que los Docentes cuentan y conocen con información importante, referente a la implementación del Sistema de Gestión de Calidad en la Facultad de Psicología, lo cual representa una actitud y percepción positiva ante ésta interrogante.

En la Dimensión sobre Actitud, no es nada contraria la respuesta obtenida por los encuestados, ya que en su mayoría los ítems cuentan con índices de porcentajes positivos, lo cual determina que ante ésta dimensión los Docentes muestran también una percepción y actitud muy buena.

En las Dimensiones sobre Detección de Necesidades y sobre Proceso de Planeación, los Docentes están conscientes que se han detectado muchas de las necesidades que había presente, y también que muchas de ellas han sido

resueltas, sin embargo no descartan el hecho de que faltan muchas cosas por hacer; igual pasa con el Proceso de Planeación, éste ha ayudado mucho en su labor diaria facilitándole las tareas y actividades requeridas pero eso no deja a un lado el seguir trabajando en ello para que los beneficios sean mayores.

Es importante señalar que es necesario reforzar nuestra actitud y compromiso hacia el cambio, ya que continuamente nos estamos enfrentando al mismo ya sea en el diseño de nuevos programas de estudio, o en ofrecer características de funcionamiento diferentes en nuestras labores diarias que atraigan a los clientes o alumnos hacia el modelo nuevo. Por eso es importante señalar que el cambio es nuestro aliado y éste debe darse en forma planeada y no por accidente. La idea consiste en hacer del cambio nuestro amigo, llevándolo a cabo deliberadamente y con el pleno conocimiento de toda la organización, que todo lo que se haga sea para alcanzar un mismo fin.

Cabe hacer notar que independientemente de la teoría y de las encuestas, mi experiencia personal ante la implementación de éste proceso, ha sido sorprendentemente enriquecedora, y me he dado cuenta de las bondades que trae consigo, sin embargo, eso no significa que ahí termine esto, el verdadero grado de avance en el mejoramiento de la calidad se reflejará en la reducción de errores, en la funcionalidad de los procesos, en el hacer las cosas una sola vez y no varias como antes, en pocas palabras en trabajar para la mejora continua.

134708

Bien es sabido que NUNCA idea alguna ha sido aceptada de buenas a primeras, sin embargo; el CAMBIO, consiste en desarrollar una CONVICCIÓN, es decir, un convencimiento de manera que racionalmente no se pueda negar; un COMPROMISO, pero no sentirlo como obligación, sino como un deseo de complacer, de participar en ese cambio auténtico; y la CONVERSIÓN, transformarnos en algo distinto de lo que éramos.

Hay que tener siempre presente que la implantación de la calidad es una tarea que debe abarcar toda nuestra vida profesional y que resulta de insistir que se cumpla nuestra Política de Calidad. La Calidad tiene que convertirse en parte del aire que respiramos.

El éxito se gana con la ACTITUD más que con logros técnicos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Adizes, I. (1994). Ciclos de vida de la Organización. Segunda Edición.

España: Editorial Díaz de Santos.

Blakeslee, T. R. (2000). El factor de la actitud. Primera Edición. México:

Editorial Trillas.

Crosby, P. B. (1992). Calidad sin lágrimas. El arte de administrar sin

problemas. (Octava Edición). México: Ed. Mc Graw Hill.

Crosby, P. B. (1992). La calidad no cuesta. El arte de cerciorarse de la

calidad. (Octava Edición). México: Ed. Mc Graw Hill.

Crosby, P. B. (1993). Hablemos de calidad. México: Ed. Mc Graw Hill.

Cruz, J. (1999). Calidad total en la educación. (Segunda Edición). México:

Ed. Orión.

Deming, W. E. (1989). Calidad, productividad y competitividad. La salida de

la crisis. Ediciones Díaz de Santos S.A.

Ford, H. (1958). Su vida, su obra, su genio. (Tercera Edición). Ediciones

Peuser.

Juran, J. M. (1990). Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Juran, J. M. (1990). Juran y la planificación para la calidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Juran, J. M. & Gryna, F. M. (1994). Análisis y planeación de la calidad. (Tercera Edición). Ed. Mc Graw Hill.

Larios, J. J. (1989). Hacia un modelo de calidad. Grupo Editorial Iberoamérica.

Piaget, J. (1984). Psicología de la inteligencia. Argentina: Editorial Psique.

Manual de calidad para la competitividad laboral. (1990). Dr. Jaime Alonso Gómez. ITESM.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA ELECTRÓNICA

La calidad en educación

www.contexto-educativo.com.ar/2002/2/editorial.htm

Calidad en educación

www.dewey.uab.es/pmarques/calida2.htm

Los beneficios que se logran con la calidad en la actitud se servicio

www.html.rincondelvago.com/control-de-calidad_6.html

Calidad en la educación en México,

www.monografias.com/trabajos14/taller/taller.shtml

La educación, la calidad y la calidad de la educación

www.upn011.org/publicaciones/articulo/0017.htm

Gestión de calidad en educación

www.pntic.mec.es/calidad/html/gestión_escolar1.htm

Mitos y realidades del ISO 9000

www.tecnologiaycalidad.galeon.com/calidad/29.htm

Antecedentes y perspectivas de la calidad total

www.geocities.com/gehg48/Antecedentes.html