

EL LIDERAZGO

DEISSY IVONNE TELLEZ PARDO Código: 6501072

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2011**

EL LIDERAZGO

DEISSY IVONNE TELLEZ PARDO Código: 6501072

Dra. FANETH SERRANO LEDESMA

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
BOGOTÁ
2011**

INTRODUCCIÓN

El liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo. (Barnard, 1968). Motivar a las personas a cumplir cierta función, los líderes tienen seguidores, porque venden una idea, convencen a sus seguidores, tienen mando, y asignan responsabilidades.

Esta tesis se fundamenta en indagar sobre los estilos generales de liderazgo, como son el líder autocrático, carismático, situacional entre otros, analizando las fortalezas y debilidades, que cada uno de estos estilos de mando pueda generar dentro de una organización, para llegar a dos perfiles de mandos específicos, como son los auditores de calidad, y gerentes del área de aseguramiento de la calidad en un empresa de alimentos, en este ensayo se establece ¿como puede ser el perfil de estos dos cargos?

En la segunda parte del ensayo, me enfoco en algunas de las habilidades, que debe tener un auditor de calidad y un gerente o director del área de Aseguramiento de la calidad, en donde los invito a evidenciar ¿qué habilidades buscan o requieren las empresas en estos perfiles?, para obtener buenos resultados.

TITULO I

LA TEORÍAS GENERALES SOBRE LIDERAZGO Y PERFILES DE LÍDERES COMO SON EL AUDITOR DE CALIDAD Y EL GERENTE O DIRECTOR DEL AREA DE ASEGURAMIENTO DE LA CALIDAD

El liderazgo tiene que ver con una persona que logra que otras hagan algo. (Barnard, 1968).

Chester Barnard relaciona un buen líder con la parte ética y técnica; un buen líder debe poseer estas dos habilidades, lo cual fundamenta en su explicación sobre Hitler, quien fue considerado un líder; pero ¿realmente fue un buen líder?, esta teoría genera un interrogante entre los lectores, al cuestionarse, que se requiere líderes no solo eficaces, sino éticos, entonces bajo esta teoría indica que Robin Hood, tampoco se desempeñó como un buen líder, porque sus actuaciones no se fundamentaron bajo lo ético, al robar a los ricos para dar, bajo un gesto de moral a los pobres; a las organizaciones le es de gran beneficio este concepto, debido a que ésta, debe ser una cualidad que no puede faltarle a un buen líder.

Veamos entonces los tipos de liderazgo generales, para más adelante analizar perfiles de líderes en la vida laboral, como es el liderazgo dentro del área de Aseguramiento de calidad en una empresa de alimentos. Thomas Carlyle escribió sobre los rasgos de héroes como Napoleón.

Debemos buscar al hombre “más capaz” y someternos a él por nuestro propio bien. (Thomas Carlyle 1902).

Este tipo de líder es autocrático; es el encargado de tomar las decisiones; ésta es una de los tipos de líderes, que aún existe en la organizaciones y

se fundamenta en el miedo que genera un líder entre sus seguidores; aquí es donde las personas se cuestionan sobre la idea de, si este tipo de liderazgo es la mejor opción?, porque este perfil puede funcionar en las primeras ocasiones, como temor o miedo a un castigo, o sanción en la parte laboral; puede ser herramienta de intimidación ante un jefe que representa la autoridad; pero cada vez más, las personas exigen respeto, o no dejan de actuar ante un tono de voz alto, o se intimidan la primera vez; pero, finalmente el líder tendría que generar mayor miedo e incertidumbre para poder continuar ejerciendo presión entre sus seguidores.

No solo por este principio, sino el de saber, que entre los seguidores existen ideas que pueden ayudar y mejorar el desempeño de la organización; la mayoría de veces en las empresas de alimentos se realizan concursos, para reconocer creaciones o adelantos en las diferentes áreas, con proyectos que reducen costos o dan aportes a la organización, y los mejores proyectos en ocasiones resultan de los operarios, de las personas que están todo el día frente al equipo o maquina de producción analizando cada movimiento, donde ya de forma mecánica saben todas las “mañas” del equipo; estas personas han dado a las organizaciones ingeniosas ideas, que sí existe un liderazgo autocrático, como el que estamos relacionando es muy difícil desarrollarlas.

El líder autocrático toma las decisiones basado en su forma de pensar, pero no tiene en cuenta, que también sus seguidores pueden generar soluciones adecuadas, ante determinada situación, ahora bien reflexionemos sobre otro estilo opuesto al mencionado, sobre el liderazgo autocrático, como lo es el líder carismático.

“La cualidad distintiva del liderazgo carismático es la relación emocional que los líderes establecen con sus seguidores, pero a veces dejan a la

posteridad más buen recuerdo de ellos mismos, que contribuciones tangibles a la organización o a la sociedad". (Marco, Perles. Santiago 2000).

Este tipo de liderazgo, puede resultar de mayor riesgo, si el personal al cual se está liderando no presenta un alto sentido de compromiso frente a la organización; este sentido de responsabilidad se incrementa mediante el apoyo que brinda el líder; éste es un líder mucho más cercano a sus seguidores y enfocado en el ser, en el compartir e interactuar de una mejor manera con sus seguidores; este estilo del liderazgo, puede ser mal interpretado, bajo un enfoque "del poco exigir", por lo tanto se deben definir bien las responsabilidades entre su equipo, y pedir resultados, para que los seguidores no vean en él, una persona a la cual pueden pasar por alto, o no sentirse representados por su poder de liderazgo. Como tercer estilo general hablemos del liderazgo situacional.

El liderazgo Situacional, *se centran en las circunstancias o el contexto del liderazgo.*

Quien quiera ejercer como líder debe ser capaz de captar con rapidez las peculiaridades de las diversas situaciones con que se encuentre, y Seleccionar para cada una, el estilo de mando más conveniente. Consiste, en definitiva, en tratar de manera diferente a personas distintas y en circunstancias variables. ". (Marco, Perles. Santiago 2000)

No todos los líderes deben actuar de la misma forma ante situaciones similares o diferentes; no existe un patrón de mando ante determinada circunstancia.

Estamos dentro de organizaciones, que son de panorama cambiante, en donde las decisiones de ayer no son las ideales a futuro, donde cada ser representa diversas formas de pensar, y de argumentar; entonces ¿por qué tratar a todas la personas de la misma forma?, y por qué manejar situaciones similares de la misma manera ó con el mismo enfoque; esto es encasillar las relaciones, dentro de un patrón que no dé paso a la imaginación, y al análisis de un entorno, que es cada día más, cambiante.

Este tipo de liderazgo nos hace reflexionar, ser una persona ó líder de mente abierta, evaluar siempre las opciones, ver a la organización como un todo y atraer buenos seguidores, que es otro reto o cualidad del líder, vender su idea, convencer a sus seguidores, y tener mando ante las responsabilidades que otorgue; el líder reconoce la individualidad de las personas, crea relaciones dentro de la organización; otro estilo de liderazgo basado en las relaciones o llamado el liderazgo relacional, se fundamenta en la influencia que el líder genera sobre el colaborador y viceversa; aunque el líder ejerce mayor influencia, éste presenta intercambios entre las dos partes, veamos qué tipos de intercambios?.

***Las relaciones de intercambio se han clasificado tradicionalmente en dos:
La económica y la social (Homans, 1961).***

La parte económica establece un contrato legal entre las partes, en el cual puede generarse una demanda ante un incumplimiento, en el intercambio social, el empleador se relaciona con las preocupaciones sociales del empleado, como es su núcleo familiar y en respuesta logra que el empleado dé mejores resultados al disminuir una preocupación.

El modo más inmediato de analizar una definición completa de los objetivos de una empresa, consiste en analizar las relaciones: entre los motivos que guían la conducta individual y los objetivos de la organización como un todo. A la distinción tradicional entre motivos extrínsecos e intrínsecos, añade una tercera clase a los que denomina “motivos trascendentes” (Pérez López, 1993).

Las personas nos movemos o perseguimos un ideal de acuerdo a nuestras motivaciones; estas motivaciones pueden ser externas, lo que anhelamos conseguir; también están las motivaciones intrínsecas, que desarrollan en nuestro ser algo que para cada uno sea representativo,

como puede ser el hecho de estar en una empresa determinada, con el fin de adquirir experiencia; esta es una motivación propia de cada persona, o también se puede relacionar los motivos trascendentes, que son aquellos en los cuales se busca favorecer a otros, por ejemplo, yo puedo estar motivada a trabajar, para ayudar a mi núcleo familiar, y ese es un tipo de motivación; esta puede ser no solo de nuestra familia.

Nuestros líderes nos pueden motivar a que permanezcamos en una empresa, dando nuestro mayor aporte a la misma; estos brindan un estilo de liderazgo servidor, controversial y menos enunciado en los textos; en los últimos años ha generado un interés en las organizaciones, ¿un líder que esté al servicio de sus colaboradores?

Un líder servidor debe someterse a la siguiente prueba: “aquellos a quienes sirvo, ¿crecen como personas mientras les sirvo?, ¿se hacen más sanos, más sabios, más libres, más autónomos, más aptos para convertirse en servidores? (Greenleaf, Larry C. Spears (1995)

Estos líderes son admirables porque buscan el bien del colaborador, de la comunidad, y poseen muchas habilidades como la autorreflexión, la capacidad para escuchar a las personas, compromiso con el crecimiento de las personas.

Todos estos perfiles y habilidades nos ayudarán a evaluar primero el perfil de un líder; con estos estilos generales presentados, nos enfocaremos ahora en el perfil del auditor de calidad en una empresa de alimentos, que como todos los líderes, buscan obtener resultados de su equipo de trabajo.

La auditoria, en el área de los alimentos, puede evaluar: BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), sistema de calidad como ISO 9001, ó un sistema de inocuidad como es HACCP, enfoquémonos en un auditor que califica las BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), basadas en el

decreto 3075/97 en donde se avalúa condiciones higiénico sanitarias, como es la limpieza de las áreas, infraestructura, cumplimiento de los programas Pre-requisitos (programa de limpieza y desinfección, programa de agua potable, programa de desechos sólidos y líquidos, programa de capacitación), evalúa a los manipuladores en condiciones de higiene, los resultados de los análisis microbiológico de los alimentos, entre otros.

Las personas a las cuales se audita, sienten estas auditorias como una presión en sus funciones; las auditorias son realizadas en las organizaciones como la base para la búsqueda de la mejora continua; el enfoque es para mejorar, entre eso está mejorar operaciones, pero realmente no se percibe como una búsqueda de la mejora, sino el auditado siente que es una crítica en su trabajo, esto se ve mayormente reflejado dependiendo de la concepción de las empresas; algunas empresas indican que el problema no se debe enfocar hacia las personas, sino hacia las funciones y operaciones.

A partir de las auditorias realizadas por los entes de control, se establecen planes de mejoramiento; en donde se evidencia si las fallas son: por la mano de obra, por el método, el medio ambiente, la manipulación, y se busca el ¿por qué de estos problemas?; pero en otras por el contrario, recae sobre las personas, entonces el día de la auditoria no es uno de los mejores, en sus días laborales; en la segunda parte del ensayo, se planteará ¿cuáles son algunas de las habilidades que un auditor de calidad debe tener para ser un buen líder? Para así lograr buenos resultados en el área de los alimentos.

Ser auditor, está relacionado con un perfil poco enfocado en establecer contactos, o laxos de amistades dentro de la organización, debido a que el auditor, es el que en un tiempo determinado realiza auditoria en cada uno de los áreas asignadas, calificando el cumplimiento de los requisitos mediante un ponderado; con estos indicadores se evalúa el desempeño de las personas en los procesos.

Si se establece un laxo afectivo entre el auditor y el auditado, puede ser más difícil para ambas partes; el auditado, al considerar que el auditor no reportará una no conformidad encontrada, y el auditor en el momento de tener que evaluar a un amigo, esto requiere de mucha objetividad, que sin duda es de manejo; pero en el campo de los alimentos, una falla recae puntualmente en la calidad del producto y por ende en la salud de los consumidores; los manipuladores de alimentos reciben cursos sobre manipulación, pero desde el campo de la microbiología las empresas buscan evaluar que el alimento no se contamine durante el proceso, identificar cuáles son los riesgos que puede tener el producto dentro del proceso?, con el fin de evitar contaminaciones de forma preventiva.

Recuerdo una experiencia personal, cuando ingresé a la empresa donde laboro hoy en día, como auditora de calidad para los puntos de ventas, en las pruebas psicológicas, uno de mis resultados y quizás el que más me impactó, indicaba que no me interesaba establecer canales de contactos, esto relacionado con establecer relaciones de amistades; en el momento me impacté bastante, cuando la psicóloga me retroalimentó sobre los resultados obtenidos, luego me dijo que cumplía con el perfil que la compañía buscaba, ¡esta cualidad era buena, para este perfil!, más adelante me enteré ya en el área, que anteriores auditores ya no calificaban mal a algunos puntos de ventas; eran de carácter más sociables y temían posiblemente perder esos laxos de amistades creadas.

Al inicio me realizaron mucho énfasis en evaluar de forma objetiva si los diferentes puntos de ventas no cumplían con los requisitos, considero que esto no se me ha dificultado, como microbióloga; en el laboratorio al analizar muestras de alimentos, somos personas radicales, porque si nos pasamos así sea en 0.1 ml en una siembra microbiológica, el resultado se ve afectado, y por ende no será confiable; estamos la mayoría de tiempo solos, porque de igual forma si ingresa una persona en el área de siembra de un laboratorio, puede contaminar el área, que queda toda la noche expuesta a mecanismo de descontaminación como puede ser los rayos ultravioletas que eliminan los microorganismos de las superficies.

El auditor, debe desarrollar más habilidades de interacción con las personas, sin decir que sean personas que no sean cordiales, los auditores deben influenciar a las personas de una forma cordial en el trato, pero que de igual forma represente autoridad, por esta razón en la segunda parte del ensayo busco indicar algunas de las habilidades, que en muchas ocasiones se dificultan, a un líder en este campo, porque de igual forma los extremos son negativos.

No debe ser muy objetivo un auditor que establece lazos de amistad, pero tampoco aquel que no se relacione de forma adecuada con las personas; imaginémosnos ahora si ¿puede ser una característica propia para el perfil del director del área de aseguramiento de la calidad, el hecho de no interactuar de forma eficaz con sus colaboradores?, realmente no.

Un director que no interactúe no solo con sus empleados, sino con sus pares, dentro de la organización y con sus superiores, puede estar determinado a sufrir pérdidas laborales; con esto me refiero a buenos proyectos, buenos resultados, buenos colaboradores y un buen reconocimiento, el perfil del director del área es una persona que escuche, por qué?, la respuesta es sencilla; el jefe no debe saberse toda la técnica, pero si debe poder influir en sus colaboradores, interactuar con ellos, escuchar sus dudas, aportes, proyectos y demás.

No solo planteo el saber escuchar como perfil del gerente ó director del área de aseguramiento de la calidad, por el hecho de que no debe ser el más experto en la técnica, sino mejor aún, el impacto que tiene el poder influir de forma positiva entre sus colaboradores, centrándose en las necesidades de los mismos, empoderando a las persona de responsabilidades mediante la autoridad que imparta.

El poder es la capacidad de forzar a alguien para que haga tu voluntad, mientras que la autoridad es la habilidad de conseguir que alguien haga voluntariamente lo que tú quieres. (Max Weber, 2006)

Miremos todo lo que lleva el saber escuchar a las personas, es diferente entonces tener poder a tener autoridad, este último es más comprometedor, hacer algo porque toca ó porque crearon el agrado y nos vendieron la razón fundamental del ¿por qué hacerlo?, de una forma sutil, que no se identifica como un obligación. ¡Genial este perfil aplicado a la realidad!

Como cierre a este capítulo se define que; el perfil del auditor de calidad, es el de una persona objetiva, que pueda establecer relaciones cordiales con sus colaboradores, auditados, que no intime a las personas; por el contrario que permita fluidez en el diálogo que se presenta durante todo el proceso de auditoria; impartiendo opiniones claras, con el fin que las personas que reciben la inspección, entiendan el concepto, de los aspectos que se deben corregir y así facilitar el proceso de mejora. El gerente o director de el área de aseguramiento de la calidad debe ser una persona que posea facilidad en escuchar, influir e interactuar con sus colaboradores, generando confianza en las funciones que cada uno de ellos realiza, otorgando responsabilidades, dando las gracias y /o felicitaciones por una buena labor desempeñada.

TITULO II

2. HABILIDADES DEL AUDITOR DE CALIDAD, Y EL GERENTE O DIRECTOR DEL AREA DE ASEGURAMIENTO DE CALIDAD, EN EMPRESAS DE ALIMENTOS.

Para dar inicio a una de las habilidades que debe desarrollar el auditor de calidad, comienzo referenciando a el Licenciado, Alejandro Delobelle; quién expone en su artículo, sobre las seis cosas que no debe hacer si quiere generar compromiso y lograr resultados en su equipo (basado en una historia real); como primer punto, es asignar trabajos, pero luego no agradecer a las personas por los trabajos entregados y analizarlos.

1. Asigne tareas, responsabilidad o proyectos y no se moleste luego en dedicar un tiempo para agradecer, analizar y dar feedback a la gente, sus reportes o trabajos entregados...Hágalo. Y ¿sabe lo que la gente dirá por lo bajo? "¿Qué sentido tiene dedicarle tiempo a este trabajo si nunca lo ve?" "Nunca termino sabiendo si lo que le hice le gustó o cumplió sus expectativas" "No tuve tiempo de explicarle por qué puse lo que puse; sólo se lo pude comentar en cinco minutos mientras salía" "la próxima vez ya sé hasta qué punto comprometerme con el equipo" (Delobelle, Alejandro. 2008).

¡Clave verdad!, no se usted querido lector, pero tiendo a olvidar el agradecer en mi trabajo, el hecho de que otra persona realice una función o trabajo asignado; en mi parte laboral, como auditora de calidad, los auditores estamos enfocados a evaluar el trabajo que realizan las demás personas, y en los reportes que entregamos, se registran las no conformidades, o los aspectos a mejorar, pero pocas veces se registra los adelantos, o si se hace, se escriben, considero que se debe reforzar más, esta habilidad del diálogo para felicitar a las personas por los buenos resultados obtenidos.

Otra habilidad que debe tener el auditor de calidad, es que debe ser un **buen observador**, no solo ver; lo que los manipuladores de los alimentos responden, sino si ¿es acorde a el panorama de la empresa?, a las empresas se les exige tener cierto procedimientos documentados, pero en ocasiones estos documentos se realizan con el fin de cumplir ante una visita de un ente de control (auditoria externa), pero puede que no se ajuste del todo a la realidad de las funciones que se llevan a cabo en la compañía.

Las personas de un área de elaboración o producción de alimentos, pueden argumentar por ejemplo, que realizan la limpieza dos veces durante el día, ¿pero qué tan profunda y adecuada es esa limpieza?, la respuesta a este interrogante lo da, el observar la misma área, debe ser un buen observador, no solo ver, sino a analizar la información que le presentan como soporte de la realización de las actividades; en las auditorias se piden registro como evidencia de funciones específicas que requieren un control por su grado de criticidad.

Otro ejemplo, son los registros de temperatura de una nevera, para evaluar que no exista pérdida de la cadena de frío en un producto, lo cual generaría cambios en las características del alimento; como es el caso de un helado, al pasar de temperatura de congelación a refrigeración, se descongela; al volver a congelarlo, ya no queda como una crema, ya que parte del helado está compuesto por aire, por el contrario quedaría como un bloque de hielo, perdiendo así una característica de calidad del producto.

Para el caso de un alimento (tamal), que es altamente propenso a contaminación por parte de los microorganismos, por su gran contenido de proteína, como lo es la carne, el pollo, y demás; si se queda sin refrigeración por un laxo de tiempo, se aumenta la carga microbiana, debido a que los microorganismos se multiplican exponencialmente, si a las 2:00 pm hay 40 UFC/g (Unidades Formadoras de Colonias/gramo) a las 2:20 pm tendrán 80, a las 2:40 tendrán 160 UFC/g , a las 3:00pm 320

UFC/g y así sucesivamente. Entonces; si el auditor no es un buen observador como detecta ¿que puede estar sucediendo en el tiempo que no está realizando la auditoría?

También existe otros registros, como los de los puntos críticos de control, que son etapas donde se reduce un riesgo físico, químico o biológico, y están relacionado a un sistema de inocuidad como Haccp, (sus iniciales en inglés indica análisis de peligros y puntos críticos de control).

Para el caso de las habilidades que debe tener el Gerente o Director del área de Aseguramiento de la calidad, doy primero una reseña de ¿qué es un área de Aseguramiento de la calidad?, ¿Qué funciones realiza? y ¿cómo puede estar conformada?

El Gerente de Aseguramiento de la calidad está encargado de dos áreas, el área de control calidad, es quién realiza todos los análisis de rutina del laboratorio, y el área de aseguramiento de la calidad incluye la parte normativa, como son los registros sanitarios ante el Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos), seguimiento a aliados o maquilas (empresas externas que producen para la compañía, bajo las marcas de productos, el seguimiento y autorización de la empresa inicial); también está relacionado con el control de la documentación de un sistema de gestión con la cual cuenta la organización, dependiendo de los sistemas de gestión que maneje la compañía, los cuales relacioné en el título anterior, al mencionar las auditorias que puede realizar un auditor, de acuerdo a el sistema de gestión que maneje la empresa, o en la cual se quiera certificar, como puede ser: BPM (Buenas Prácticas de Manufactura), sistema de calidad ISO 9001, ó un sistema de inocuidad como es HACCP.

Debido a que anteriormente trabajé en una empresa de chocolates, colocaré este ejemplo: se realiza una producción de toneladas de producto, que representa un lote. Un lote de producción, es una producción con iguales características, con el mismo lote de materias

primas (azúcar, cacao), en un mismo turno de producción, con los mismos equipos. Cuando el área de calidad evalúa el alimento final y no está dentro los parámetros de calidad establecidos, se rechaza la producción en el intervalo de tiempo, en el cual se detecta que se presentó la contaminación; por ende no puede salir a la venta, y se pierde la producción.

Este hecho, representa muchos inconvenientes dentro de la empresa; como puede ser el hecho de no cumplir con un pedido a tiempo, o tener una exportación pendiente por enviar, todo por una mala práctica de manipulación, por esta razón las áreas de calidad realizan auditorías de BPM (Buenas Prácticas de Manufactura, que están basada en el decreto 3075/97), y otra serie de auditorias,

Los alimentos no salen a la venta libres de microorganismos, existe una normatividad para cada producto o alimento, en donde se establece ¿cuál es el límite de carga microbiana que puede tener el alimento? que no cause daño a los consumidores, especialmente a los niños y los ancianos, que son las personas que más se ven afectadas. Para el caso de los microorganismos patógenos, como es Salmonella sp y Listeria monocytogenes, no se acepta ningún rango por el grado de criticidad, debido a que causan serios efectos en la salud de los consumidores, esto quiere decir que; en este análisis se reporta como presencia o ausencia en 25 gramos de alimento.

Uno de los análisis de los alimentos es de **percibir**: olores, sabores, estás son características donde se demuestra la calidad de los productos. Con esto doy inicio a la primera habilidad que debe tener un gerente o directo general del área de Aseguramiento de la Calidad

Percibir el entorno, dentro y fuera de la organización, ¿qué quieren los clientes?, ¿qué esperan del producto?, ¿cómo y hasta dónde puedo complacer a los clientes sin poner en riesgo los intereses de la compañía?

Es fascinante saber todo lo que podemos aprender por el hecho de percibir, en los alimentos.

Todas las reacciones que se dan en un proceso, para desarrollar características ó realzar esas características que son propias de los alimentos, como es el hecho de que una buena tostión del grano de cacao, que es la materia prima para el chocolate de mesa, hace que se desarrolle un mejor sabor en el producto final, y que el chocolate luego del moldeo (de colocar el producto en un molde) se le aplica frío para que desarrolle un mejor brillo.

Para poder una empresa mantenerse en el mercado, debe saber percibir, sí, percibir el entorno de la organización, ¿cómo esta la competencia?, el panorama del país, percibir a que cambios deberá enfrentarse en el corto y largo plazo la organización, y con esto paso a otro grupo de habilidades que debe tener el Gerente de Aseguramiento de la calidad y/o director, es muy importante que adicional de saber percibir, **sea de mente abierta y que se adapte fácilmente a los cambios de una organización**; el área de calidad no crea los nuevos productos, para eso existe el área de investigación y desarrollo, pero no por eso el gerente no debería ser de mente abierta.

Solamente en las técnicas de análisis existen cambios día a día, se van creando técnicas de análisis más rápidas, que dan mejores resultados en menos tiempo, a veces el simple hecho de cambiar una técnica en un laboratorio representa muchos ensayos, adaptación y resistencia al cambio.

El gerente de Aseguramiento de la calidad, también está enfocado a una problemática constante como es el hecho de debatir constantemente frente a un área comercial; si el gerente se cierra a alternativas por ser muy técnico, puede obstaculizar mejoras dentro y fuera de la organización.

Un caso más puntual y controversial en la actualidad, el decreto 3075 indica que según la etapa del proceso y el contacto con el alimento, los manipuladores deben utilizar el tapabocas como mecanismo de protección, con el fin de no contaminar los alimentos; hoy en día vemos que empresas en Europa ya no exigen, ni utilizan el tapabocas para manipulación de alimentos, ¿cómo se puede dar esta situación?, refuerzan o aumentan los controles a los manipuladores a mayor frecuencia en el año, como es el frotis de uñas (KOH), para identificar si tienen hongos en las uñas, el coprológico para evidenciar si tienen parásitos y establecer una medida correctiva como purgarse con su núcleo familiar.

Por último el relacionado a el uso del tapabocas, como es el en análisis de *Staphylococcus aureus*, que se puede presentar en las fosa nasales y garganta, con este cultivo, realizado frecuente, se detecta si la persona tiene el microorganismo y si no debe estar en la producción de los alimentos, no quiero decir que este análisis en Colombia no se realicé, solo que debemos exigir el tapabocas por que en algunos casos, este análisis para los miles de trabajadores de una empresa es de baja frecuencia como una vez al año.

Esto como un ejemplo de controversia entre productividad y parte técnica de calidad, los manipuladores argumentan que trabajan mejor sin el tapabocas, el área técnica establece el uso obligatorio, el gerente debe ser de mente abierta para no dar una respuesta “lógica” sin evaluar las opciones, establecer como lo hacen otros países? alternativas, como crear la cultura de las personas; por ejemplo, no hablar encima de las líneas de producción, y también establecer compromisos y sanciones ante el incumplimiento de este requisito; por qué no se debe poner en riesgo la salud de las personas, para que sea una negociación en donde cada una de las partes aporten y tengan beneficios, establecer si ¿se puede adaptar a nuestra cultura colombiana?.

Adicional a esto, el gerente debe saber **adaptarse a los cambios**, un caso puntual es la normatividad, como es el hecho que en el 2008 se presentó, con el cambio de la legislación para el rotulado; la empresa en cabeza de sus directivo debe poder cambiar en el tiempo adecuado, antes que rijan las sanciones, esas nuevas normas que entren en vigencia, anteriormente el rotulado de los alimentos se regía por la resolución 5109.

A partir del 2008 entró a regir adicional a esta, la resolución 0288 en el tema del rotulado de los empaques para alimentos, que es más específica en la tabla nutricional, que hicieron las empresas, cambiar los empaque de cada uno de sus múltiples productos, adaptándose a nueva normatividad y solicitar al Invima (Instituto Nacional de Vigilancia de Medicamentos y Alimentos) autorización para el agotamiento de los empaques que tenían, y no cumplían con los nuevos requisitos y lo más importante, **adaptarse a el cambio**.

Es básico para los gerentes, su capacidad de adaptarse a los cambios rápidamente, porque de igual forma todas la empresas debían cambiar, solo que unas lo realizaron más rápido que otras, y se ahorraron las sanciones; se vuelve un gerente que inspire mucha confianza entre sus superiores, sus pares y sus colaboradores, ante el hecho de poder resolver eventualidades que surgen a diario en las organizaciones, y así llegamos a otra habilidad importante, **el generar confianza**, pero ¿que es tenerle confianza a alguien?.

El tener confianza aporta a que un proyecto se pueda desarrollar de la forma indicada, no sólo con las personas, sino con las cosas, por ejemplo escuchamos que cuando nos tomamos una pastilla o remedio para una enfermedad, si confiamos en que este funcionará, nuestro cerebro contribuye a que existan más posibilidades en que nos mejoremos. Si esto sucede con los medicamentos, el efecto con las personas debe dar mayores resultados, debido a que es de mayor interacción.

Generar confianza en que las actividades que se asignen a una persona las va a cumplir; delegar funciones y generar confianza en los colaboradores, con el fin de que cuenten con sus superiores, en el aporte de soluciones y llegar a los mejores acuerdos o convenios.

Tener confianza es creer en la otra persona como parte importante de un proyecto, negociación, o el hecho de realizar una actividad, es saber que cada uno va a aportar de la mejor manera, se compromete con lo pactado a cumplir, y así crea respaldo ante sus decisiones, se cree en la palabra y las acciones del otro; se requiere de esta habilidad para saber que sin que el director del área sea nuestro mejor amigo; es un soporte para cumplir con los objetivos establecidos en conjunto, no actuando de manera individual.

El director del área de Aseguramiento de la calidad, que es nuestro perfil específico, pero al igual que un director de otra área de la organización, debe inspirar esta confianza, tener proyectado ¿cual es la visión del área dentro y fuera de la compañía?, por lo tanto debe generar respaldo y seguridad, sabiendo que no se está improvisando en la toma de decisiones, que son representativas para la organización, que generan un impacto, en donde se espera que sea positivo, que se haya tenido en cuenta el entorno laboral de la compañía, y en donde se refleje la visión del alto directivo, su enfoque sistémico acerca de la empresa y la forma de visualizar un futuro teniendo en cuenta el panorama actual y posibles panoramas futuros.

Desarrollar una visión prospectiva, dejé esta habilidad como la última de mi grupo, no por ser ésta de menor importancia, al contrario es la más interesante e importante dentro de mi análisis; es una habilidad en la cual considero que podemos desarrollarla con dos herramientas básicas, la lectura e imaginación.

La lectura para estar basado en la realidad, tener bases sólidas de los conceptos y eventos que suceden día a día en el mundo, sí, en el mundo

en general, no solo en el mundo de las organizaciones, por que cuando estudiamos a cerca de la prospectiva se evidencia factores externos como el factor social, económico, psicológico y muchos más, que solo podemos practicar leyendo sobre la actualidad, estudios presentes, estudios proyectados a futuro, tendencias, la moda, pero no solo basta con leer y analizar dicha información, se requiere imaginar, por que todo no está escrito, no se puede saber la verdad de lo que sucederá en el futuro.

Se visualiza un panorama; para eso debemos saber imaginar, tener varias opciones, soportar respuestas, pero también tener en cuenta posibles rupturas, describir cuál sería el panorama a futuro; si una tendencia no continúa, si el rumbo de un tema político, social, económico se sale del contexto esperado.

Es muy importante resaltar que cuando indico qué se debe leer, es acerca de la actualidad; esto debido a que en la prospectiva no se parte de la historia, del pasado; no se fundamenta en lo que ya sucedió, y que pueda volver a ocurrir, o que se repita un hecho que anteriormente se presentó; esto puede suceder, pero su base no es está, no ser historiadores, se debe visualizar el futuro, a partir de el presente.

Considero que todos podemos desarrollar habilidades, y doy estas dos pautas importantes en este camino. El estudio de la prospectiva nos relaciona con muchos otros estudios, como por ejemplo el enfoque holístico, el enfoque sistémico, el tener fuentes importantes como soportes de investigación, en considerarnos y ser personas de mundo, no quedarnos solo en lo que vemos, en donde vivimos, en las culturas propias de nuestras regiones, que son magníficas y propias de cada lugar de nuestro país, pero tener en cuenta esos aspectos mundiales que debemos conocer.

Querido lector éste ha sido un recorrido; espero que se haya generado una inquietud, ánimo de continuar indagando en el tema y buscar alternativas, conceptos, formas de vida, formas de mando que nos

beneficien como persona y comunidad al logro de buenos objetivos dentro de las organizaciones; a que cada vez más en nuestras empresas existan personas entusiastas de realizar sus actividades de una forma adecuada, y no bajo una amenaza ante resultados no cumplidos.

Si creamos en las personas agrado en lo que realizan, en sus actividades, lograremos visualizar un área de aseguramiento de la calidad, en una empresa multinacional de alimentos con los resultados esperados, pero con la diferencia, que no solo se cumplirán, sino que las personas estarán comprometidos con la organización, darán más de cada uno, en la realización de sus actividades y las realizarán de forma agradable.

Todo este tema, debido a que hoy en día se requieren jefes para la era del conocimiento, que es la era actual, donde como indique anteriormente, el jefe no es el que más sabe, pero si el que debe realizar sinergia en las actividades de la organización. ¿Cómo va a tratar a sus compañeros, colegas, colaboradores? Ante la cantidad de información y conocimiento que maneja cada ser ¿que esperan estos colaboradores? ¿Estarán enfocados a mejores sueldos? O ¿a tener mejor calidad de vida?, un mejor trato personal.

Dejo este escrito para reflexión de las habilidades actuales de un director del área de aseguramiento de la calidad, y de ¿cuáles habilidades van a ser más representativas y útiles a futuro?

Dentro de las habilidades básicas que debe tener el auditor de calidad es ser un buen observador, para poder evidenciar aspectos que impacte a la organización, en busca de la mejora de la misma, capacidad de análisis, para poder identificar todos los datos, en hallazgos representativos; buena expresión y comunicación para llegar de forma indicada a los auditados, manifestando en que se debe basar sus planes de acción ó planes de mejoramiento.

El gerente o director del área de aseguramiento de la calidad, debe saber percibir el entorno, buscar un punto de partida para ejecutar acciones en conjunto con su equipo, realizando un diagnóstico de las debilidades, y fortalezas en el liderazgo de sus mandos intermedios, para así llegar a todos los niveles de sus colaboradores, en busca de la mejora de su área o departamento.

CONCLUSIONES

- El perfil del auditor de calidad, es el de una persona objetiva, puede estar poco enfocado en establecer amistades dentro de la organización; debe desarrollar habilidades con el fin de saber relacionarse con los colaboradores, sin perder su autoridad, mediante un trato cordial, definiendo claramente las actividades a mejorar.
- El perfil del gerente o director de el área de aseguramiento de calidad, debe ser una persona que posea facilidad en escuchar, influir e interactuar con sus colaboradores, debe ser un líder que crea en su gente, delegue funciones, otorgue responsabilidades y dé las gracias y /o felicitaciones por una buena labor desempeñada.
- Dentro de las habilidades básicas del auditor de calidad, es ser un buen observador, tener capacidad de análisis, buena expresión corporal y comunicación de los hallazgos encontrados dentro de la auditoria realizada; saber agradecer a las personas por el deber cumplido; para un mando de mayor liderazgo como es el gerente, o director del área de aseguramiento de la calidad; debe saber percibir el entorno; ser de mente abierta, adaptarse fácilmente a los cambios y tener una visión prospectiva. Ver a la organización de forma holística, para identificar de que forma una decisión tomada puede afectar otros aspectos ó a otras áreas, desarrollar un pensamiento sistémico.

BIBLIOGRAFIA

- 1 BARNARD, C.I. (1968): *The Functions of the Executive*, Thirtieth anniversary Edition, Harvard University Press, Cambridge, MA.
2. CARLYLE, Th. (1902): *On Heroes. Hero Worship and the Heroic in History*, Ginn & Co., New York.
3. DELOBELLE, Alejandro. (2008), Las 6 cosas que No debe hacer si quiere generar compromiso y lograr resultados en su equipo. Ezensitive. (En línea). www.ezensitive.com. (31/03/2008).
- 4 HERSEY, P. and Blanchard, K. (1969): "Life-Cycle Theory of Leadership", *Training and Development Journal*, 23, pp. 26-34
5. PERLES. Santiago (2000): *Ética Y Liderazgo Empresarial: Una Complementariedad Necesaria*. Departamento de Filosofía del Derecho, Moral y Política. Universidad de Valencia.
- 6 ROST, J. (1991): *Leadership for the Twenty-First Century*, Praeger, New York, p. 102.
7. WEBER. Max. *Sobre la teoría de las ciencias sociales*, México. (2006)