

El estilo de liderazgo y la gestión de la calidad en las cooperativas de la región del Istmo del estado de Oaxaca. Estudio de caso: La sociedad cooperativa de producción y prestación de servicios “La istmeña” S.C.L.

Karla de los Ángeles Pablo Calderón¹

Othón Cesáreo Ríos y Vázquez²

Maricela Castillo Leal³

Resumen

La importancia de las cooperativas en la zona del Istmo de Tehuantepec, Oaxaca; radica en que se ha generado el progreso en la región, procurando el beneficio social y económico de las comunidades aledañas, siendo la Cooperativa Cruz Azul, la más emblemática de la zona, ya que no se trata solo de una empresa, sino de una forma de vida basada en el cooperativismo, es decir, el trabajo en equipo y la búsqueda de la distribución equitativa de la riqueza; por tanto se han gestado alrededor de ésta un sin número de iniciativas de este tipo, mismas que han sobrevivido y adaptado a los requerimientos del mercado.

El presente trabajo de investigación se realizó en la Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios la Istmeña S.C.L., con domicilio ubicado en Lagunas Oaxaca, perteneciente al municipio El Barrio de la Soledad, Oaxaca. Esta cooperativa fue la primera en hacer frente a las necesidades de la Cooperativa Cruz Azul, por lo que se realizó un diagnóstico sobre la gestión de la calidad partiendo desde el liderazgo, a través de un estudio de caso, bajo el enfoque mixto (cualitativo-cuantitativo), utilizando el método de muestreo no probabilístico en la recopilación de la información, solicitando a los empleados su participación.

La Istmeña S.C.L ha sido exitosa y su crecimiento se ha visto reflejado en todos los servicios y productos que ofertan, sin embargo, es momento de analizar el estilo de liderazgo de los directivos y la gestión de la calidad, que permita mantener una economía competitiva y en lo posible generar bienestar social. Asimismo, se establecen recomendaciones que buscan cambios necesarios, retomando siempre la información como recurso vital para el mejoramiento continuo.

Conceptos clave: Liderazgo, calidad, cooperativa

Introducción

La actividad empresarial y la administración de las organizaciones en países pobres son significativamente distintas a la de países ricos. Las empresas mexicanas necesitan modelos

¹ Dra. en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional adscrita al TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, karla.pc@oaxaca.tecnm.mx

² M.C. en Desarrollo Regional, Profesor investigador adscrito al TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, othon.ryv@oaxaca.tecnm.mx

³ Dra. en Planificación de Empresas y Desarrollo Regional adscrita al TecNM/Instituto Tecnológico de Oaxaca, maricela.cl@oaxaca.tecnm.mx

de administración apropiados a partir de los recursos que tienen y a los contextos turbulentos en que se encuentran, modelos que no se obtienen de los países desarrollados. Con el paso del tiempo se han buscado esquemas que generen el crecimiento de diferentes zonas de la República Mexicana, en la que participe la sociedad; en virtud de la aparición de actividades económicas que a la vez proveen nuevos empleos, inclusive se han adoptado formas de organización socialmente responsable, que no solo beneficie a una parte de la sociedad.

Un caso particular se ha presentado en ciudad Lagunas, perteneciente al municipio del barrio de la soledad, Oaxaca; es una localidad pequeña pero importante en el desarrollo de la región, así como de los pueblos aledaños gracias al establecimiento en 1942 de La Sociedad Cooperativa Cruz Azul que ha sido el detonante principal en la economía, resultado de la riqueza en yacimientos de materia prima. Por tal motivo, parte de la población del municipio y de pueblos aledaños tienen su principal fuente de trabajo en dicha cooperativa (considerado un municipio receptor), pero conforme han crecido las necesidades de servicios adicionales, se procedió a la integración de nuevas cooperativas que dieran solución a dichos requerimientos. La Cementera Cada una de las cooperativas buscan facilitar la productividad y la certeza laboral de los cooperativistas y de aquellos que se benefician con los empleos secundarios, generando seguridad financiera. De igual manera, considerando que el municipio es atravesado por múltiples ductos de PEMEX, se establecen vínculos para que los habitantes se beneficien con los programas sociales de Pemex y el gobierno federal.

Con la llegada de la cooperativa “Cruz azul”, se detona el arribo diariamente cientos de personas a realizar actividades comerciales en torno a la fábrica de cemento. Esta actividad ha demandado la existencia de establecimientos que brinden hospedaje y expendan alimentos, con la consiguiente generación de empleos directos e indirectos, a pesar de que los tiempos de permanencia son muy cortos.

Mapa 1. Ubicación del municipio del barrio de la Soledad, Oaxaca



Fuente: obtenida de www.sisplade.oaxaca.gob.mx

Para efectos del presente artículo, nos enfocaremos a la Sociedad Cooperativa La “Istmeña” que fue fundada el 1° de abril del año 1967 como una empresa productiva y

generadora de empleos, dando inicio a sus actividades con 3 camiones de volteo, un compresor portátil y perforadoras manuales con el servicio de minería a cielo abierto. Asimismo, la cooperativa ha logrado la expansión adquiriendo equipos y terrenos para ampliar los servicios, tales como:

- a) Renta de maquinaria (Motoniveladora, pipa de agua, retroexcavadora, Trascabos, Torton, Euclid), fletes locales y foráneos.
- b) Taller mecánico con el servicio preventivo y correctivo de todas las unidades de motor con las que cuenta la empresa. Asimismo, el taller está integrado por los departamentos de mantenimiento, Caterpillar, soldadura, planeación y control, eléctricos, torno, compras, almacén, vulcanizadora, seguridad e higiene. Así mismo, dentro del taller mecánico se encuentra la sala de capacitación de la Cooperativa.
- c) Renta de servicio de transporte, tanto local como foráneo para trasladar materiales dentro de los convenios establecidos. Los costos de los servicios dependen de la distancia.
- d) Explotación del yacimiento de minería a cielo abierto.
- e) Dos estaciones de servicios ubicadas en Lagunas Oaxaca, la estación número 3032 (venta de refacciones tales como llantas, filtros, aceites, grasas, líquido frenos, líquido de dirección, anticongelantes, aditivos, baterías, servicio de lavado automotriz, cambio de llantas, calibración, alineación, balanceo, chequeo mecánico y servicio automotriz) y en el cruce de Lagunas estación de servicios número 5541. Ambas tienen atención las 24 horas del día en venta de gasolina magna y premium.

La Sociedad Cooperativa está conformada por personal activamente responsable, integrado inicialmente por 33 socios y 253 trabajadores eventuales. El área de contacto principal con los trabajadores es el Departamento de Recursos Humanos se integra por 6 personas, quienes brindan atención directa e indirecta a todo el personal interno y externo que requiere información, orientación, aclaración y/o apoyos sociales.

El crecimiento exponencial de la Cooperativa, ha generado que su reto principal sea visualizarse como un modelo de empresa en la nación, en la prestación de los diferentes servicios que proporciona, apoyada en los valores que predica y en la mejora continua de sus procesos operativos y administrativos que aplica, así como de sus recursos humanos buscando con ello el engrandecimiento de quienes lo conforman, de su región y de México.

Los fundadores de la cooperativa se dieron cuenta que debían ser competitivos a los nuevos retos del sector, y concibieron que la organización no es componente mecánico donde los eventos suceden de una forma esquemática, entendiendo que el quehacer diario de la organización varía de acuerdo a los fenómenos sociales que se presentan en ese momento, por lo que se requiere de personas que determinen el rumbo de la empresa y en consecuencia no se pierda la calidad de producto o servicio que ofertan, por tal motivo, se buscó analizar las relaciones y los vínculos que se establecen entre las personas que componen la organización, considerando al liderazgo y la gestión de la calidad como el eje principal del presente estudio.

I. Marco teórico

I.1. Liderazgo

Desde tiempos inmemorables el liderazgo se ha evidenciado en las sociedades humanas a través de los grandes emperadores, reyes, guerreros, etc., los cuales, gracias a sus logros, estamparon sus nombres en la historia de la humanidad, se destaca Confucio (500 a.c.) quien condensó las principales reglas para gobernar y administrar, en cambio Lao Tzu (571 a.c.) afirmaba que un líder es mejor cuando la gente apenas sabe que existe, cuando su trabajo está hecho y es capaz de reconocer que lo hizo con otros.

Probablemente la base del liderazgo surgió de la cultura griega y que influyó posteriormente en el desarrollo de las propuestas administrativas de Taylor y Fayol, dando pauta a la teoría de los rasgos (1916) que se enfoca al individuo y a la necesidad de que la persona desarrolle una identidad de líder, posteriormente la teoría del comportamiento (1939) que pretende identificar comportamientos del liderazgo, su efecto y promoción del desarrollo, hasta llegar a la teoría de las contingencias, que asume integrar las diferentes situaciones que se presentan en el entorno para la toma de decisiones. Actualmente, se continúa con el estudio de este fenómeno, integrando otras disciplinas que logren explicar la forma en que el liderazgo es efectivo en determinados contextos, ya que no existe una definición universal y es un tema complejo puesto que se puede abordar de distintas formas. (Noriega, 2008).

Entender el concepto y estilo de liderazgo es un paso importante en la solución de problemas en las empresas modernas, tal es la definición que establece Fiedler (citado en Gómez, 2008) quien menciona “al liderazgo como un hecho subjetivo que estructura el poder de un grupo. Esta unidad estructurada se realiza por medio de una constelación de relaciones entre el líder y los restantes miembros del grupo. Este líder debe tener como características principales la satisfacción de necesidades de su grupo, la seguridad y la tendencia a la unidad” (p.64). Por ello para convertirse en el líder es importante adecuar las capacidades y personalidad a los requerimientos del grupo, de la sociedad y, sobre todo, siempre ser respetuoso con aquellas personas que forman parte del equipo.

Otro autor que ha definido el liderazgo es Daft (citado en Zuzama, 2015), señalando que es un concepto dinámico y que evoluciona a medida que se involucran nuevos elementos en su definición, aunque sin importar cuáles ni cuántos elementos intervengan siempre se podrá destacar la relación de influencia que existe entre el líder y sus seguidores al involucrarse en procesos con los que se pretende llegar a los objetivos que comparten.

En líneas generales, “el liderazgo es un proceso de influencia cuyos componentes son quien la ejerce y quienes son sujetos a ella, hablamos del líder y de sus seguidores; la influencia ejercida implica que debe producirse algún cambio en los seguidores, ya sea en su motivación, competencias, carácter... todo ello provocado como consecuencia de algún acto realizado por el líder” (Cortez, 2004. p. 81)

El estilo de liderazgo que se adopta en una organización depende de problemas acontecidos, por lo que se deberá utilizar la experiencia (Villanueva, et. al., 2018), además de que el ambiente es creado por quien dirige al grupo, ya sea con un estilo autocrático,

imponiendo autoridad; el estilo democrático, procurando la participación activa de todos los miembros del grupo; y *laissez-faire*, dejando que cada uno realice lo que quiera, de acuerdo con Castaño (citado en Fred, 2013), siempre considerando elementos como la decisión, el futuro, la participación, la intervención y la valoración de la situación.

Un estilo de liderazgo que en la actualidad se promueve es el liderazgo servicial que establece un cambio de paradigma teniendo sus raíces en la ética, la virtud y la moralidad, conllevando a mantener la confianza de los demás, el ofrecimiento de servicios por encima del interés propio y comprensión de los mensajes de los colaboradores.

El líder de hoy debe utilizar sus capacidades para interactuar con un sin número de situaciones, además de que el estilo de liderazgo debe relacionarse con las cualidades permanentes, innatas o adquiridas por el individuo con el fin de intervenir adecuadamente en los procesos de evolución o involución de las comunidades. Además, el líder siempre es el primero en entender una problemática, en clarificarla y en decidir la mejor alternativa de resolución, puesto que los grupos y las masas, por lo general, necesitan a alguien perspicaz que pueda identificar todas las posibles implicaciones del asunto y clasificarlas de un modo entendible y comunicable para ellos. Cualquier organización, requiere de una persona sencilla, auténtica, dispuesta a trabajar de manera colaborativa, capaz de expresar sus ideas, luchadora por sus principios, con adecuadas relaciones humanas, que diseñe y utilice estrategias durante su gestión, que ostente una visión de largo plazo, flexible, proactivo, con poder de negociación. (Mejía y Estrada, 2007)

Es así como se determina que las organizaciones ya no permanecen en un estado inerte, al contrario; deben afrontar los cambios que se presentan en la actualidad, buscando una persona con características de un líder transformacional, que identifique las necesidades de la organización y que incluya los intereses de los colaboradores, considerando las recompensas que conlleven al logro de las metas y en consecuencia se alcance el desempeño eficiente. (Alvero y Tillan, 1999).

I.2. Gestión de la Calidad

Se ha distorsionado el sentido de la gestión de la calidad hacia una actividad funcional específica de la empresa, es decir, se refleja en la estructura organizativa, creando un departamento de calidad, sin considerar que debe ser transversal (Santiago, 2018). De tal forma que la gestión de la calidad debe enfocarse en 4 grandes procesos, que procuren conseguir los objetivos organizacionales, tal como se describen a continuación (Pola, 2009):

- 1) Planificación. Consiste en el establecimiento de los objetivos de la calidad y a la especificación de los procesos operativos necesarios;
- 2) Control. Orienta al cumplimiento de los requisitos de la calidad;
- 3) Aseguramiento. Proporciona confianza en que se cumplirán los requisitos de la calidad; y
- 4) Mejoramiento. Aumenta la capacidad de cumplir con los requisitos de la calidad

Ahora bien, el proceso de gestión o dirección es el marco en el que se encuentran todas las actividades del líder, puesto que implica trabajar por medio de individuos y grupos con el fin de alcanzar objetivos, pero éstos en ocasiones difieren de los propios de la organización o

representar tan sólo una parte de ellos, por lo que la diferencia esencial entre los conceptos de gestión y liderazgo es la frase “objetivos de la organización” (Garro, 2017).

Por lo que respecta al concepto de calidad, no existe una sola definición, ya que se puede enfocar la calidad desde diversos puntos de vista, es decir, no es absoluta, por ejemplo: Calidad es la facultad de un conjunto de características inherentes de un producto para satisfacer las expectativas del cliente al menor costo (Pola, 2009), sin embargo, el concepto no está exento de ambigüedad y confusión. En el cuadro 1 se condensan 6 conceptos, a partir de la revisión de trabajos como los de Kathawala (1989), Dotchin y Oakland (1992) y Watson y Korukonda (1995).

Cuadro 1. Conceptos de calidad

Autores	Enfoque	Acento Diferencial	Desarrollo
Platón	Excelencia	Calidad absoluta	Excelencia como superioridad absoluta.
Shewhart Crosby	Técnico: Conformidad con especificaciones	Calidad comprobada/ Controlada	Medir la calidad por la proximidad real en los estándares.
Deming Taguachi	Estadístico: pérdidas mínimas para la sociedad, reduciendo la variabilidad.	Calidad generada	Un grado predecible de uniformidad y fiabilidad de bajo coste.
Feigenbaum Juran Ishikawa	Aptitud para el uso	Calidad Planificada	Traducir las necesidades de los clientes en las especificaciones
Parasuraman Berry Zeithaml	Satisfacción de las expectativas del cliente	Calidad satisfecha	Alcanzar o superar las expectativas de los clientes.
Evans	Calidad Total	Calidad Gestionada	Calidad significa crear valor para los grupos de interés.

Fuente: Cuadro obtenido de Aldana de Vega (2011)

Duque (2005), argumenta que la calidad ha evolucionado con el paso del tiempo y ha ido incorporando nuevas ideas, así como también ha ido rechazando aquellas que han quedado obsoletas. Se puede decir que la filosofía sobre la calidad ha pasado por cuatro fases distintas las cuales mencionaré en el cuadro.2 mostrada a continuación.

Cuadro 2. Fases de la calidad

Control de la calidad	El departamento de control de la calidad de la empresa se encarga de la revisión y verificación de los productos, mediante muestreo o inspección al 100 % y la calidad sólo concierne al departamento de control de la calidad e inspectores.
-----------------------	---

Aseguramiento de la calidad	La dirección de la empresa se da cuenta de la importancia que tiene la calidad, y empieza a implantar un sistema de gestión de la calidad, como, por ejemplo, el basado en las normas ISO 9000. Esta necesidad surge de la exigencia de un cliente importante o por convencimiento de que es bueno para la empresa. Se considera la calidad como una ventaja competitiva, pero no como una inversión, ya que generalmente lo único que se busca es la certificación del modelo adquirido.
Calidad Total	La calidad total busca un nivel elevado de calidad en cuatro aspectos: producto, servicio, gestión, y de vida. Este concepto, supone un cambio de cultura en la empresa, ya que la gente se debe convencer de que la calidad es responsabilidad de todos.
Excelencia empresarial.	El modelo de excelencia empresarial no es más que una adaptación del modelo de Calidad Total (de origen japonés) a las costumbres occidentales. En estos momentos existen dos modelos ampliamente aceptados, son el Baldrige en los Estados Unidos y el de la EFQM en Europa. Ambos son un complemento a las normas ISO 9000, añadiendo la importancia de las relaciones con todos los clientes de la empresa y los resultados de la misma.

Fuente: Elaboración propia con información obtenida de Pola (2009).

Se ha buscado la normalización de la calidad que tiene como objetivo unificar criterios, mediante acuerdos voluntarios y por consenso entre todas las partes implicadas (fabricantes, usuarios, consumidores, centros de investigación, asociaciones, colegios profesionales, administración pública y otros agentes sociales), para elaborar normas sobre cualquier tipo de producto o proceso, basadas en la experiencia y el desarrollo tecnológico, que son aprobadas por un organismo de normalización reconocido, y con un objetivo de beneficio óptimo para la comunidad (Fred, 2013). La normalización facilita la adecuación de los productos a los usos a que van destinados, protege la salud laboral y del consumidor, así como el medio ambiente, previendo los obstáculos al libre comercio y fomentando la cooperación tecnológica. Las normas son documentos técnicos públicos que unifican la terminología en un campo de actividad y establecen especificaciones de aplicación voluntaria extraídas de la experiencia y de la frontera del conocimiento y la tecnología disponibles en un momento dado (Aldana de Vega, 2011).

La normalización en calidad es competencia de los organismos nacionales e internacionales, que trabajan en cualquier área o bien están especializados en campos específicos, pueden ser normas nacionales, regionales e internacionales (Tamayo, et. al., 2011). Las Normas ISO (International Organization for Standardisation) son las que tienen mayor aceptación y reconocimiento en la actualidad, específicamente serían de relevancia para la cooperativa la Istmeña la norma ISO 9000:2015 y la ISO 9001:2015, sin embargo, para realizar dicha aplicación se debe iniciar con la comprensión de la organización y su contexto y cómo los directivos son capaces de ejercer el liderazgo para cumplir con los objetivos establecidos en su proceso de planeación estratégica.

2. Metodología

Para el desarrollo de esta investigación, se procedió al estudio de caso, ya que es una investigación empírica enfocada al liderazgo y a la calidad en la Sociedad Cooperativa de Producción y Prestación de Servicios “La Istmeña” SCL, siendo relevante la posibilidad de la recolección y análisis de la información que permitieron profundizar en el análisis del problema, adoptando una postura exploratoria que conllevó a la descripción de los hallazgos. El enfoque que se aplicó fue el mixto, puesto que se adaptó a las características y necesidades de la investigación. Además, el tema de investigación tuvo un sustento teórico suficiente, y el tipo descriptivo detalló la forma que el liderazgo se aplica en la cooperativa “La Istmeña” y su afectación en la gestión de la calidad.

La Cooperativa está conformada por 256 empleados, de los cuales 6 están adscritos al departamento de Recursos Humanos, sin embargo, todavía con la situación de la pandemia, fue imposible recabar información de todos los empleados, por lo que se procedió a utilizar el muestreo no probabilístico (Hernández, et. al., 2014). Por tal motivo se solicitó a los empleados su participación de manera voluntaria, proyectando que aproximadamente 50 empleados tuvieron acceso a los instrumentos de medición.

Asimismo, se utilizaron 2 técnicas de recolección de datos (Castañeda, 2012): a) La encuesta dirigida al nivel directivo y a los empleados, misma que está integrada de 40 preguntas enfocadas al manejo del liderazgo y la gestión de la calidad; y b) La observación, mediante el desarrollo de una bitácora que registró la forma de contratación del personal adscrito a las diferentes áreas de la Cooperativa, además de las actividades que desarrollan y su contribución a los objetivos.

Por lo que respecta al liderazgo, se buscó no solo identificar el estilo de liderazgo (visionario, democrático, autoritario, afiliativo, etc.), si no también lo siguiente del personal:

- a) Se tiene madera para tomar las riendas de un proyecto, siendo capaz de dirigir la motivación de un equipo hacia el objetivo deseado y mantiene a todas las personas orientadas a la persecución de una meta en común.
- b) Se tiene potencial para ser un/a líder, sin embargo, sus inseguridades o su estilo de personalidad no permiten que florezca bien todo el potencial que posee.
- c) Se refleja un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas, pero no significa que sea una persona incapaz de ser líder, pero debe esforzarse en sus habilidades sociales y entrenarse en dinámicas de comunicación asertiva para poder liderar un equipo.

En cuanto a la calidad, se parametrizó de tal forma que se lograra identificar la percepción del personal en cuanto a este concepto que no es absoluto, sino relativo, que viene determinado por la diferencia existente entre las necesidades y expectativas que el consumidor tiene (calidad deseada o esperada) y el nivel al cual la empresa consigue satisfacerlas (calidad realizada).

Por último, se sistematiza la información recabada con la finalidad de generar un diagnóstico que identifique el tipo de liderazgo que se ejerce en la Sociedad Cooperativa, favoreciendo a la reflexión crítica de los directivos en cuanto a las estrategias que deban

implementarse y que conlleven a la motivación y satisfacción del personal y en consecuencia se incremente la calidad.

3. Resultados

3.1. Liderazgo

El Consejo administrativo de la Cooperativa se elige cada 3 años, por lo general se realizan reuniones administrativas periódicamente con participación de todos los representantes de los departamentos; en estas reuniones se realiza la presentación de propuestas o sugerencias. La toma de decisiones recae sobre un grupo específico de personas, el cual está conformado por los Integrantes del Consejo de Administración y Vigilancia integrados por socios representantes de la Cooperativa, los cuales indican directamente al Gerente General las acciones a realizarse.

Imagen 1. Socios de la Cooperativa.

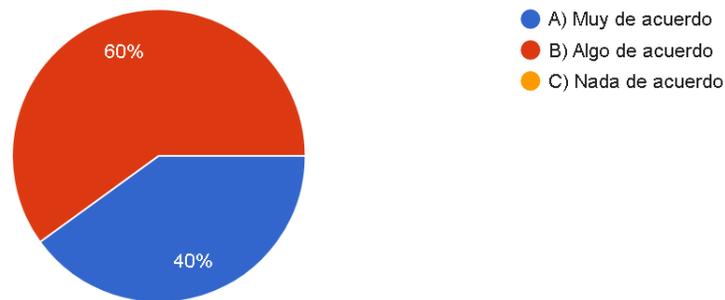


Fuente: imagen obtenida de la página de internet <http://laistmena.com>

La Cadena de mando de La Istmeña se rige bajo el flujo de información que generan los encargados o jefes de áreas, dirigidas a los jefes de departamento, en casos específicos la información se centra en la Jefatura de Recursos Humanos, de lo contrario la información fluye directamente a la Gerencia Administrativa o Gerencia General dependiendo los alcances, culminando en el Presidente del H. Consejo de Administración y vigilancia, quien a su vez informa a la Sesión de Consejo los puntos relevantes de cada caso.

Tanto los directivos como los trabajadores perciben un ambiente laboral adecuado, los empleados están orientados hacia una meta en común, por lo que el 62.5% expresan que sus intereses son compatibles con los de la cooperativa, asimismo los directivos, específicamente los encargados del área de recursos humanos refieren que existe un buen conocimiento del personal desde su contratación hasta el proceso de desarrollo laboral (figura 1).

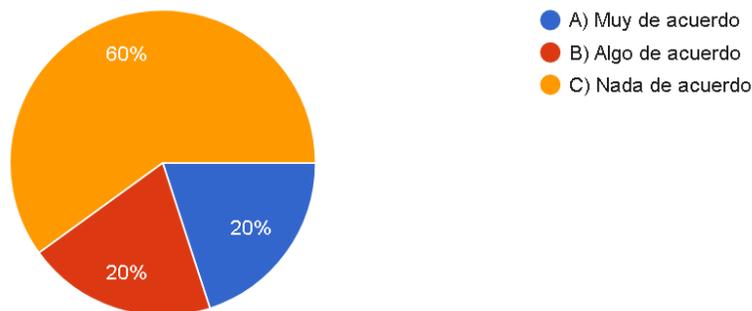
Gráfica 1. Conocimiento del personal de la Cooperativa



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Por lo que respecta a la personalidad que ostentan los trabajadores, el 60% no les cuesta reaccionar ante el fracaso personal y no culparían a los demás por sus fallos, aceptando las sugerencias cuando están equivocados en la forma realizar las actividades encomendadas e inclusive se argumenta que los jefes son receptores de las problemáticas que se presentan.

Gráfica 2. Reacción ante el fracaso personal



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Otros elementos importantes para definir la capacidad de liderazgo, es la toma de decisiones y los momentos de crisis del equipo de trabajo, considerando que en su mayoría son capaces de gestionar la situación que se presente, además de que las decisiones por las características del trabajo no son cruciales, por lo que intervienen directamente los jefes, buscando una solución en beneficio del equipo de trabajo.

En general, para identificar el liderazgo, en su mayoría el personal directivo tiene potencial para ser un líder, sin embargo, la inseguridad o el estilo de personalidad no permite el desarrollo del empleado. Además, el estilo de liderazgo que se ostenta es el "visionario" el cual menciona que buscan ir un paso por delante, siendo capaz de anticiparse a una visión realista del futuro que ayudará a mejorar el presente de la cooperativa, ya que la persona que esté al frente del equipo de trabajo podrá transmitir y contagiar su talento al equipo con el que trabaja, tomar riesgos, motivar al equipo para seguir creciendo. Sin embargo, dentro de sus debilidades, necesitan refuerzo en la ejecución de las tareas y pensando en la parte rentable de los proyectos, se focalizan en la visión y dejan de lado otros aspectos.

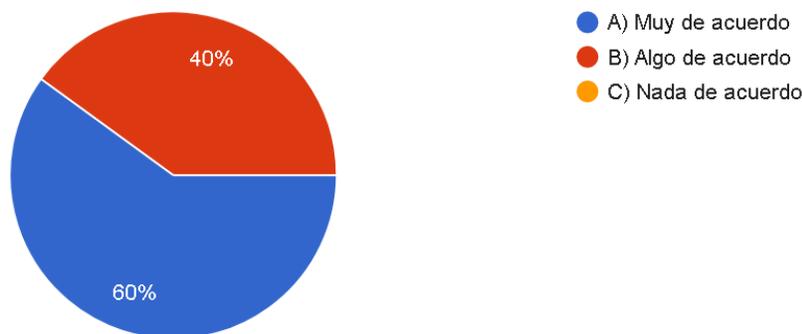
En contra parte desde el punto de vista de los trabajadores y con la información recaudada se obtuvo que tienen un bloqueo en la capacidad de dirigir a un grupo de personas. No significa que las personas sean incapaces de ser líder, pero se deben esforzar en las habilidades sociales y la comunicación asertiva para liderar un equipo. En algunos trabajadores, se reconoce el liderazgo visionario y el afiliativo.

3.2. Gestión de la Calidad

Los directivos de la Cooperativa sólo consideran que se puede medir la calidad con la provisión de equipos de protección personal, instrumentos, herramientas, equipos, etc., para la realización de las actividades encomendadas, quedándose sólo en uno de los eslabones (apoyos), sin embargo, no es así, la gestión de la calidad implica la comprensión del contexto y la organización, planificación, operación, evaluación del desempeño y mejora; por lo que adoptar un sistema de gestión de la calidad, debe ser considerado como una decisión estratégica que mejorará su desempeño global, además de que las necesidades de la Cementera Cruz Azul han ido incrementando y se han integrado nuevas cooperativas para dar respuesta a estos requerimientos, por lo que La Istmeña deberá consolidarse como una cooperativa que ofrezca servicios de calidad.

Existe una discrepancia con los apoyos que refiere la parte directiva, ya que más del 50% de los trabajadores no están de acuerdo en que cuentan con todos los recursos necesarios para realizar las actividades encomendadas.

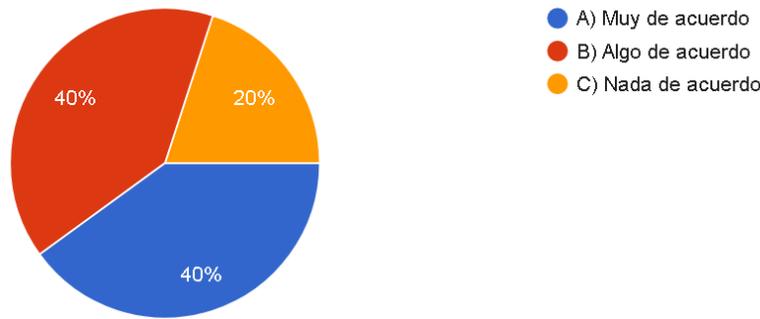
Gráfica 31. Recursos necesarios para realizar actividades



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

En cuanto al elemento denominado operación, la Cooperativa ha implementado el control de los procesos, a través de manuales que incluyen los criterios que den certeza en que los procesos se han llevado a cabo según lo planificado, pero todavía no se han logrado aplicar al 100% por lo que será necesario tomar acciones en caso de existir cambios no previstos y que deriven en efectos adversos a lo establecido. Lo anterior conlleva a que los trabajadores conozcan los servicios y productos que se ofertan al cliente.

Gráfica 4. Conocimiento del registro de procedimientos



Fuente: Imagen obtenida de google Formularios en base a las encuestas realizadas

Derivado de que no se ha podido implementar la gestión de la calidad en la Cooperativa, se puede tener un referente ya que principalmente los servicios y productos están destinados al principal cliente que es la Cementera Cruz Azul, por lo que se procura ajustarse a las necesidades del demandante. Hasta la fecha se cumple con el servicio otorgado, pero hace falta que los directivos se esfuercen, aunque de acuerdo a los resultados de la encuesta señalan que, si tienen calidad, enfocándose sólo en el producto o servicio final, descuidando la totalidad del procedimiento.

Conclusiones

La recolección de la información quizá no logró abarcar en su totalidad todos los puntos para calificar liderazgo y gestión de la calidad; sin embargo, ha aportado información valiosa para analizar la situación, por ejemplo, se puede mencionar que en el tema de liderazgo aún existen muchas diferencias entre lo que se cree que se tiene u ofrece y lo que realmente se percibe por los trabajadores. Es cierto que las tendencias a calificar indican que se tiene “potencial para ser un líder”, pero tomando en cuenta que existe esta gran discrepancia será muy difícil que se logre explotar las capacidades del personal. Por lo que respecta a la gestión de calidad, se tiene la capacidad para adaptarse a los requerimientos del entorno, y este planteamiento elemental tendría cambios profundos de la gestión de la de la empresa siempre y cuando se basen en la información como recurso vital para adaptarse, fomentando la necesidad de participación y del conocimiento para el mejoramiento continuo.

Debido a que la influencia del líder es débil se recomienda implementar programas de desarrollo de liderazgo, pues mediante la revisión bibliográfica de este estudio se ha demostrado el impacto positivo que ejerce sobre la dinámica empresarial como la productividad laboral, el desempeño y la sinergia, sin mencionar el efecto negativo que genera sobre variables como el ausentismo y la rotación de personal. Recordando que el líder debe discernir la competencia y valores característicos de una organización para llevarla al éxito, debe ser el más capacitado en cuanto a la formación en valores, manejar un lenguaje claro, poseer habilidades especiales en escuchar a sus subalternos y el tener presente las habilidades de cada uno para fortalecerlas. Además, al estar dentro de un ambiente laboral y profesional de constante innovación, permitir al personal, ser creativos y productivos,

contribuir al cambio y estar en posiciones de alta competitividad y eficiencia para ser reconocidos (Lana, 2008).

Para lograr el objetivo de la cooperativa no solo debe enfocarse en captar nuevos clientes o las necesidades de estos, si no tratar de realizar el servicio o entregar el producto con calidad, pero para esto requiere que se detecten los atributos de calidad y evaluar la concordancia entre la calidad deseada y la percibida; para así determinar mejoras que incrementen la satisfacción conduciendo con esto a obtener una mayor productividad, satisfacción y lealtad de los empleados.

La implementación de algunos cambios es primordial, básicamente la actitud, es decir, animar a todos en la organización a escuchar temas sobre calidad, no ejercer la autoridad a través del miedo, permanecer abierto a nuevas ideas. Además, implementar programas de entrenamiento continuo tomando en cuenta más cursos de capacitación y posteriormente formar equipos de mejorar de calidad para su aplicación en los procesos de trabajo.

Algo que se considera necesario, es la evaluación periódica de la estructura ya que para que un sistema de calidad funcione correctamente no solo se debe capacitar al personal, sino contar con instalaciones y equipos adecuados, además de hacer mantenimientos y ajustes cuando se requiera.

Obtener una certificación en gestión de la calidad no es imposible, pero si es un trabajo que requiere la participación de todos para lograr mantenerse en el ánimo del principal cliente que es la Cooperativa Cruz Azul, en virtud de que ya existen otras cooperativas que se están preparando para incursionar en la prestación de servicios.

Referencias

- Alvero Pérez, Y., Tillan Gómez, S.** (1999). Liderazgo: un concepto que perdura. ACIMED. vol.7, n.2, pp.132-135. ISSN 1024-9435.
- Castañeda, R. G.** (2012). La bitácora como instrumento para seguimiento y evaluación. Investigaciones Andina, 402-412.
- Cortez Mejía, A.** (2004). Estilos de liderazgo y motivación laboral en el ambiente educativo. Revista de ciencias sociales. Vol. IV, núm. 106, 2004. 203-214.
- Fred, D.** (2013). Conceptos de administración estratégica. Mexico: PEARSON.
- Garro, E.** (2017). 7 Herramientas de la calidad. PXS School of excellence
- Noriega, M.** (2008). La importancia del liderazgo en las organizaciones. Temas de ciencia y tecnología. Vol. 12, núm. 36. 25-29.
- Norma Internacional ISO 9000.** (2015). Sistema de gestión de calidad. Fundamentos y Vocabulario.
- Norma internacional ISO 9001.** (2015). Sistema de gestión de calidad. Requisitos.
- Santiago, H.** (2018). Herramientas de la gestión de la calidad. España. Círculo rojo.
- Tamayo, P., Moreno, M., Ochoa, M., De León, I., Arteta, Y** (2011). Los enfoques mundiales de la gestión de la calidad. Una mirada desde los modelos y premios de excelencia.

INGENIARE. Universidad Libre-Barranquilla, Año 6, No. 11, pp. 99-113 • ISSN: 1909-2458

Villanueva Sampín, S. D., Carrera Soria, O. S. y Guerrero Bejarano, M. A. (2018). El liderazgo y su relación con la satisfacción de los clientes: un enfoque teórico. *INNOVA Research Journal*, 3(11), pp. 29-34. doi: 10.33890/innova.v3.n11.2018.934.

Zuzama, J. (2015). EL liderazgo como concepto dinámico. Universitat de les Illes Balears.

Aldana de Vega, L. A. (2011). Administración por calidad. Universidad de La Sabana. <https://elibro.net/es/lc/itoaxaca/titulos/102014>

Duque, O., y Edison, J. (2005), "Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición." *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, Vol. 15, núm.25, pp.64-80 [Consultado: 27 de Julio de 2022]. ISSN: 0121-5051. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=81802505> Estrada Mejía, Sandra y (2007), "Liderazgo a través de la historia." *Scientia Et Technica*, Vol. XIII, núm.34, pp.343-348 [Consultado: 27 de Julio de 2022]. ISSN: 0122-1701. Disponible en : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84934058>

Lana, Rogelio Adilson y (2008), "La Administración Estratégica como Herramienta de Gestión." *Revista Científica "Visión de Futuro"*, Vol. 9, núm.1, pp. [Consultado: 27 de Julio de 2022]. ISSN: 1669-7634. Disponible en : <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935469001>

Pola Maseda, Á. (2009). Gestión de la calidad. ed. Barcelona: Marcombo. 118 p. Disponible en: <https://elibro.net/es/ereader/itoaxaca/45847?page=12>. Consultado en: 27 Jul 2022