



Universidad Autónoma de Querétaro

MÉXICO



Título

**"EL LIDERAZGO A TRAVÉS DEL NUEVO ESTILO DE RELACIONES,
IRIZAR MÉXICO UN CASO DE ÉXITO"**

Temática

Evaluación del aprendizaje, del desempeño docente, la investigación y la vinculación.

Autores

M.A. RICARDO ORTIZ AYALA

Email: ricardoortizayala@gmail.com

L.A. ANA ROSA HERNÁNDEZ JIMÉNEZ

Profesional.anahernandez@gmail.com

DR. JOSÉ ANTONIO ROBLES HERNÁNDEZ

jarobles@uaq.mx

Teléfono para todos los autores: 442 2812213

Domicilio para todos los autores:

Cerro de las campanas s/n, Col. Las campanas

Querétaro, Qro. C.P. 76010

RESUMEN

El liderazgo y la competitividad son temas de relevancia para cualquier ámbito. En términos generales, refiriéndonos a una entidad económica, mayor competitividad facilita mayor desarrollo. El liderazgo y la gestión que se lleven a cabo sin duda contribuirán a alcanzar una posición estratégica utilizando el potencial y los medios con que se cuenta.

Es de interés para esta ponencia, el caso de estudio de una empresa armadora y comercializadora de autobuses ubicada en el estado de Querétaro. Se analiza cómo ésta ha logrado ser líder en el ámbito donde se desarrolla, nacional e internacionalmente hablando. Se describe el estilo de dirección que emplean como parte de la gestión, el cual está basado en las relaciones humanas. Éste dista mucho de ser del tipo convencional, llamado el “Nuevo Estilo de Relaciones”, pugna por la transparencia, el trabajo en equipo y la confianza plena en las personas, trabajando bajo un “caos organizado” y representa una oportunidad para ser integrado en los planes y programas de estudio de las carreras administrativas.

Palabras Clave:

Competitividad, líder, estilo de dirección, trabajo en equipo.

INTRODUCCIÓN

La competencia se puede dar a nivel personal, organizacional y a nivel país, hablando del mundo empresarial se traduce en una posición de éxito y liderazgo. Para el caso de las naciones, se dice que compiten en busca de mayor desarrollo y crecimiento económico: se compite por los mercados, por la tecnología, las técnicas, por todo aquello que signifique una posición líder (H.K, 2008), la finalidad es brindar a los habitantes las mejores oportunidades de crecimiento y mayor calidad de vida. Para ello es necesario establecer una estrategia de liderazgo y competitividad que tome en cuenta el contexto internacional y nacional, condiciones propias que determinan la estructura política, institucional y económica. Implica la utilización eficaz de los recursos

tecnológicos y técnicos, además del capital intelectual (personas) y propiamente el capital. Lograr una posición competitiva sostenible como país constituye el reto para el siglo XXI. La vinculación de las Instituciones y el sector productivo constituye una fuente de conocimiento inagotable, sobretodo si éste último está dando resultados notables.

Las organizaciones, referente de desarrollo económico y generadoras de riqueza, viven una realidad, al estar inmersas en un ambiente totalmente cambiante: no son las únicas que buscan posicionarse en el mercado. Irizar México, empresa dedicada a la fabricación y distribución de autocares lo ha logrado, actualmente tiene presencia en más de noventa países y es referencia de éxito e innovación en el sector donde se desarrolla. ¿Cómo lo ha hecho?, cada una de las empresas que conforman esta organización funciona con las premisas del llamado “Nuevo Estilo de Relaciones” (NER), un estilo de liderazgo cuya base es la confianza plena en las personas. Concierno al presente proyecto analizar el tipo de liderazgo que se emplea y la competitividad lograda a través de éste.

DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

En la actualidad el cambio es una constante, las demandas hacia la organización provienen de un entorno dinámico y de un futuro impredecible, ambientes donde gran parte de los procesos son desarrollados de manera virtual y con incertidumbre en la información (Scheel, 2000). Si bien para algunas empresas el solo hecho de permanecer en el mercado es ganancia, y lo obtienen con las fórmulas que en un tiempo las llevaron al éxito, esto en el corto plazo las conduce a la supervivencia y a dar frente a situaciones de crisis (Cerón, 2010). Por otro lado hay quienes buscan la competitividad y el liderazgo, su fin es el de permanecer el mayor tiempo posible en el mundo empresarial, es decir en la actividad económica. Buscan obtener los mayores beneficios posibles y otros objetivos que varían de una a otra según sea su tendencia: humanista-material-tecnológica, dependiendo de la tendencia clásica, neoclásica, de relaciones humanas etc. que se sigan (Chiavenato, 2003). Las acciones que emprenden se encaminan a tener la delantera ante sus competidores, la estrategia es variable, acorde a su situación y capacidades internas. Lograr la competitividad necesaria para estar en el mercado y desarrollarse con excelencia, como una empresa de clase mundial (Sánchez, 2004), requiere de la implementación de una estrategia efectiva acorde a las exigencias del entorno donde se compite, esto ha de lograrse además con

una gestión y liderazgo que lleve a quienes integran la organización a desempeñarse y trabajar teniendo una visión compartida para el logro de los objetivos de ésta. En el Caso Irizar México, reconocido como “un proyecto compartido” la estrategia es simple y sencilla: confiar enteramente su dirección a cada una de las personas que la integran, sin distinción de niveles jerárquicos y con un alto grado de libertad para la toma de decisiones.

Una estrategia poco común, pero a decir de quienes conforman Irizar México, enteramente efectiva, de tal manera que los principios que la integran han conducido a la empresa a una posición de liderazgo en el mercado. Surge la oportunidad de analizar: **¿Qué tipo de liderazgo se desarrolla en Irizar México? y ¿Cuál sería la importancia de integrar en los planes y programas de estudio de las Instituciones Educativas los resultados obtenidos?**

OBJETIVOS

General

Describir el tipo de liderazgo que se desarrolla en la empresa Irizar México.

Particulares

- a) Describir la importancia de integrar en los planes y programas de estudio de las Instituciones Educativas los resultados obtenidos.

METODOLOGIA

La presente ponencia básicamente conformará la descripción del tipo de liderazgo que desarrolla una empresa de éxito del sector industrial en el estado de Querétaro:

Tipo de investigación: Descriptiva, es una aproximación a un análisis de interpretación cualitativo para los trabajadores directos e indirectos de la planta en la empresa Irizar México, fabricante de autobuses.

Fuentes de información: se realizarán entrevistas semiestructuradas al personal que desempeña actividades relacionadas directamente con el proceso de producción y al personal administrativos o de apoyo de la empresa, es decir al personal directo y al indirecto. Estos elementos serán seleccionados por la organización, se busca que sean dos elementos directos y un indirecto, que

lleven un promedio de actividad laboral en la empresa mayor a cinco años. Las visitas guiadas a la empresa, la información que presente de manera directa, el acervo bibliográfico generado por el autor del NER (Nuevo Estilo de Relaciones), y otras publicaciones que describan el modelo de gestión de la empresa constituyen también fuentes de información para el proyecto.

Proceso: la información obtenida, específicamente la derivada de las entrevistas, se analizará y clasificará utilizando una aproximación al análisis de interpretación cualitativo para los trabajadores directos e indirectos, con ello se analizará el estilo de liderazgo que se emplea y se describirán los factores que llevan al éxito a la empresa, en base a lo que los entrevistados viven en su desarrollo dentro de Irizar México.

Recursos materiales: los recursos empleados que se requieren son de tipo bibliográfico, de comunicación, internet y video.

CAPITULO 1. LA COMPETITIVIDAD

1.1 Conceptos generales

La competitividad define como la habilidad de una organización o de un país de ofrecer productos y servicios que cumplen con los estándares de calidad de los mercados locales y mundiales, a precios competitivos y que brindan un rendimiento adecuado a los recursos empleados en su producción (Business Dictionary, 2011). Es poder enfrentar exitosamente a sus contrapartes por medio de los productos o servicios que ofrecen (Rubio, 2005). Es la conjugación de una serie de características internas y externas que le proveen de la capacidad, productividad y eficiencia para desarrollarse en una posición líder en el mercado.

Bajo un enfoque económico-financiero, la competitividad es definida como el conjunto de condiciones que determinan el rendimiento esperado de la inversión, implica la reducción de costos y el incremento de las ventas (Consejo Ejecutivo de Empresas Globales, 2005). Según la OECD (2001), la competitividad es la forma de medir la ventaja o desventaja de un país en la venta de sus productos en los mercados internacionales, esta organización realiza el cálculo de la competitividad considerando las variables costo de producción y precios al consumidor.

Se identifican como características de la competitividad el dinamismo y su relatividad (Consejo Ejecutivo de Empresas Globales, 2005): es dinámica pues lo que es competitivo hoy, mañana puede dejar de serlo, bajo un enfoque prospectivo las soluciones o hechos competitivos carecen de importancia si han tenido su actuar en el pasado, es decir importa más lo que está por venir, las soluciones creativas que se generarán y la eficiencia que se obtendrá; es relativa porque implica la participación de al menos dos actores, es decir, sólo puede definirse la competitividad de un país o una empresa si se compara con al menos otra nación u organización.

Actualmente se habla de economías emergentes que presentan un desarrollo notable, países que tienen un crecimiento e influencia regional especial, y por ende, son competitivas; el llamado BRICS (Brasil, Rusia, India, China, Sudáfrica), es un ejemplo de naciones que se encuentran en este plano económico (Factiva, 2011). México ha logrado también un crecimiento parecido al de los BRICS, sin embargo no ha logrado superar situaciones como el rezago educativo, cuidado ambiental, y la falta de promoción de la innovación, a pesar de tener mayor presencia en los negocios (IMCO, 2011).

1.2 Perfil de una empresa altamente competitiva

Conocer el “core” bussiness de la empresa y sus ventajas estratégicas, el valor percibido por el cliente; los movimientos de los demás competidores, la historia de las decisiones de los líderes de la industria; y sobretodo administrar eficientemente el conocimiento en la organización, le permitirá a la empresa contar con la información para decidir la forma en que se moverá, en resumen se trata de conocer sus capacidades y las de los demás participantes, saber en qué posición competitiva se encuentra, y aprender del líder las mejores prácticas. (Rubio, 2005).

Una empresa IFA (inteligente, flexible y ágil) Villarreal (2002), requiere las características antes mencionadas pues la economía del siglo XXI llamada la era del conocimiento necesita de organizaciones inteligentes, el cambio continuo exige flexibilidad en la producción y la globalización de los mercados agilidad en la comercialización.

La innovación se ha identificado como uno de los factores claves para que una empresa sea competitiva (Oster, 2000). Los factores internos que favorecen la innovación en la empresa son:

1. Involucramiento de la alta dirección.

2. Cooperación entre departamentos.
3. Recursos Humanos.
4. Disposición de la fuerza de trabajo altamente calificada y motivada.
5. Adecuación de la organización ante los cambios del entorno.
6. Dirección participativa.
7. Protección y marco legal, “know how” tecnológico y de marketing

Así mismo el liderazgo juega un papel de importancia en la competitividad de las organizaciones, en el siguiente capítulo se trata extensamente este tema, abordando los distintos tipos propuestos y además describiendo un apartado sobre innovación y el conocimiento, ya que son aspectos que en el ejercicio del liderazgo y la gestión son determinantes.

CAPITULO 2. LIDERAZGO

Liderazgo es “el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio” (Lussier, 2008). Puede suceder que quien dirige y tiene la autoridad formal, no sea precisamente un líder, mientras que alguien que no tiene autoridad ni posición administrativa, tenga seguidores e influencia que se traduce en liderazgo. En este punto se hace la distinción entre dirección y liderazgo: un director, tiene más bien una actitud de control, impersonalidad y el impulso del cumplimiento de planes y metas; según Robbins (citado por Sánchez, 2009), un líder suele tener una actitud más activa, de relaciones, de empatía y se desempeña bajo un ambiente de riesgo y mayor libertad para la toma de decisiones, éste viene a ser el generador de cambio sin que siga un camino preestablecido o procesos limitativos.

Un líder se relaciona directamente con la innovación y la creatividad, éste debe ser capaz de combinar las capacidades de las personas, equipos, organizaciones diferentes (Dodgson, 2005), y crear una sinergia que conlleve al logro de objetivos. Las diferencias que existen entre administración y liderazgo se exponen de manera general en el siguiente cuadro:

ADMINISTRACIÓN	LIDERAZGO
Se percibe como la puesta en práctica de las ideas del líder y de los cambios introducidos por los líderes, así como el mantenimiento y administración	Comprende la articulación de una visión organizacional y la introducción de grandes cambios organizacionales; motiva al personal y afronta los aspectos altamente estresantes y problemáticos de

de la infraestructura organizacional.	los ambientes externos a las organizaciones.
Se orienta a las tareas (cosas) al desempeñar funciones administrativas como planeación, organización y control. Planeación. Establece objetivos y planes detallados para alcanzarlos. Organización e integración de personal. Define la estructura para que los empleados realicen el trabajo en la forma que el administrador desea que se haga. Control. Supervisa los resultados y adopta medidas correctivas. Predecible. Planea, organiza y controla mediante un comportamiento coherente. Se prefiere la estabilidad.	Se centra en la función de dirección de liderazgo interpersonal (en la gente). Delinea directrices; plantea una visión y las estrategias necesarias para su logro. Innova y permite que los empleados hagan su labor como deseen, siempre y cuando dé resultados acordes con la visión de la empresa. Se motiva e inspira a los empleados para que concreten la visión de la empresa en forma creativa. Se realizan cambios innovadores rápidos, que no son muy predecibles. Se prefiere el cambio
Los administradores hacen las cosas correctamente.	Los líderes hacen las cosas correctas.
El énfasis está en la estabilidad, el control, la competencia, el trabajo y la uniformidad.	El énfasis está en el cambio, la delegación, atribución de facultades, la colaboración, la gente y la diversidad.
El enfoque es de una visión a corto plazo, evasión de riesgos, el mantenimiento y la imitación.	El enfoque es de una visión a largo plazo, asumiendo riesgos, innovando y creyendo

Tabla 1 Diferencias entre administración y liderazgo. Fuente Lussier (2008).

Como se puede observar el papel del líder se describe como una función más activa, dirigida a la creación y la innovación, bajo un esquema de desarrollo que sugiere mayor grado de libertad para la toma de decisiones y fomento de relaciones interpersonales.

2.1 Los estilos de liderazgo

Estilo de liderazgo es la “combinación de rasgos destrezas y comportamiento que los líderes emplean con sus seguidores” (Lussier, 2008). Los estilos de liderazgo, son resultado de diversos estudios, vienen a ser guías de clasificación, sin que ello signifique que cada tipo de líder existente encaje en éstas, pues su influencia puede estar relacionada con condiciones o

situaciones específicas. A continuación se presentan los estilos en base a la perspectiva que los describe, según la orientación e influencia de los líderes hacia sus seguidores (Sánchez, 2009):

1.-*Perspectiva de los rasgos*. Definida por los distintivos que conllevan a la eficiencia del liderazgo. Se trata de describir aunque no de manera definitiva al buen líder, aspectos psicológicos, sociales y hasta físicos, que lo distinguen de sus seguidores. Sugieren la excelencia en el desempeño del líder efectivo, las siguientes características (Lussier, 2008):

Dominio. Constituye un aspecto emocional, relacionado con el deseo de asumir responsabilidades y puestos de dirección, sin enfocarse en un estilo autoritario e intimidatorio.

Energía. Distintivo del dinamismo, entusiasmo y empuje al buscar el logro de los objetivos. Implica la creación de mejoras sin que deba indicársele qué hacer, la tolerancia a la adversidad y la presión.

Confianza en sí mismo. Entraña el autoconocimiento y la claridad de lo que desea lograr. Además de la apreciación de la importancia de sus congéneres.

Locus del control. Los líderes eficaces creen que controlan su suerte, construyen su destino, bajo la premisa de que nada es definitivo.

Estabilidad. Controlan sus emociones, se caracterizan por la seguridad, la actitud positiva y la humildad, de tal manera que son capaces de saber cuándo dirigir y cuando seguir, conscientes de sus áreas de oportunidad.

Integridad. Son honestos y tienen altos estándares éticos.

Inteligencia. Son intuitivos, desarrollan la inteligencia tanto cognoscitiva como emocional.

Flexibilidad. Se adaptan a las circunstancias y el cambio

Sensibilidad ante los demás. Desarrollan empatía con las personas.

2.-*Perspectiva del comportamiento*. Trata de identificar qué comportamientos del líder de manera constante son sinónimos de éxito. El Líder dirige con el ejemplo.

Entre este tipo de liderazgo, está la teoría X y la teoría Y (McGregor, citado por Sánchez, 2009), teorías que pugnan bajo dos concepciones: por una parte, el hombre conformista, que no busca desarrollo y detesta el trabajo; por otra parte, el hombre que busca crecimiento y se compromete con la organización y el trabajo, sin que tenga que ser controlado:

- a) Teoría X. El ser humano siente repugnancia por el trabajo, debido a su pereza requiere de ser obligado y controlado, para que se esfuerce adecuadamente; los incentivos para las personas habrán de ser económicos; en la organización no hay cabida para las emociones humanas cuya irracionalidad provoca que sean incapaces de autocontrolarse y de autodisciplinarse; así mismo se dice que los objetivos de la organización y el individuo chocan, es decir están en contraposición. Este viene a ser a semejanza del liderazgo del *neomanagement o liderazgo del terror* (Piñuel,2009) que exige de control hacia las personas cuyos efectos son el uso del conflicto como herramienta de gestión, dirección a-profesional, precarización del capital humano, imposición y dictadura intelectual, feudalización de la organización, necesidad de monitorear para que se realicen las tareas, así mismo se presenta comunicación deficiente y el síndrome de negación organizacional (aquí no pasa nada), se dice que el control convierte a los controlados en tramposos, ¿por qué?, debido al aprendizaje reforzado sobre las nuevas formas de eludir los controles impuestos.
- b) Teoría Y. En esta la concepción de las personas es que obtienen satisfacción a través del trabajo, son capaces de autocontrolarse, organizarse y dirigir sus esfuerzos hacia el logro de los objetivos de la organización, dado que en este caso no hay contraposición. El desarrollo personal y las aportaciones a la empresa son algo natural, debido al alto grado de aprendizaje y el asumir responsabilidades y retos. Implica confianza en las personas, de tal manera que la retroalimentación es la correspondencia de las persona a las expectativas positivas que se tengan sobre ellas (Piñuel, 2009).

Kurt Lewin (citado por Lussier, 2008), identifica dos tipos de liderazgo: el líder autocrático quien toma las decisiones, dirige a los empleados sobre lo que se tiene que hacer y los supervisa de cerca para asegurarse de que se lleve a cabo la tarea; y el líder democrático el cual está más bien orientado hacia la participación, trabaja en conjunto con los empleados para determinar lo que se tiene que hacer, la supervisión es menor.

Por otra parte Likert (citado por Lussier, 2008), propone cuatro estilos de liderazgo de la Universidad estatal de Ohio, bajo la dimensión de estructura de inicio, es decir la orientación al trabajo o la tarea; y la de consideración, referente a las relaciones interpersonales:

	Alta	Estructura baja,	Estructura alta,
--	------	------------------	------------------

Consideración		consideración alta	consideración baja
	Baja	Estructura baja, consideración baja	Estructura alta, consideración baja
		Baja	Alta
		Estructura de inicio	

Tabla 2 Modelo de liderazgo de la Universidad Estatal de Ohio; cuatro estilos de liderazgo en dos dimensiones. Fuente Lussier, (2008).

Mouton y McCanse (citado por Lussier, 2008), desarrollaron la llamada managerial grid (rejilla del liderazgo), cuya base es la orientación o interés hacia las personas o bien hacia la producción, e identifica los siguientes tipos de líder:

Bajo interés por las personas y la producción. El líder empobrecido, le interesa cumplir con lo mínimo, lo que le permita permanecer en el puesto.

Alto interés por la producción, bajo interés por las personas. Es el líder de autoridad-obediencia, la tarea debe realizarse, la concepción de las personas es mecanicista.

Bajo interés por la producción, alto interés por las personas. En esta caso el líder es de tipo campestre, le interesa que el ambiente sea amigable y deja de lado la producción. Es un liderazgo tipo *laissez faire* (Piñuel, 2009), tóxico para la organización cuando la dirección es inoperante, no se hace nada, no se crea nada. Interés intermedio en la producción y en las personas (equilibrio), el líder de medio camino busca el desempeño y moral que sean satisfactorios.

Alto interés en la producción, alto interés en las personas. Corresponde a este tipo, el líder de equipo, quien busca el nivel máximo de desempeño en la producción y la satisfacción de los empleados

3.- *Perspectiva de contingencias*. Se buscan modelos funcionales para determinadas situaciones, que se desarrollan bajo la premisa de dependencia, variables en función del líder y los seguidores. Algunas variables son la tarea, la estructura o la autoridad y el ambiente (Sánchez, 2009). Contingencia, significa dependencia, por lo que se vislumbra una relación de subordinación, donde se busca la adecuada correspondencia entre el comportamiento y estilo del líder, es decir

entre los rasgos de personalidad y la experiencia, los seguidores junto con su capacidad y motivación y lo que demanda la situación, es decir la tarea que se ha de realizar, el ambiente y la estructura bajo la que se desarrolla (Lussier, 2008). Fiedler, identifica dos estilos: el de orientación a la tarea y el de relaciones. Mientras que en la propuesta del modelo del continuo de liderazgo de Tannenbaun y Schmidt, se describen siete estilos de liderazgo, cuya orientación puede ser de tipo autocrático o bien participativo:

Tipo 1.El líder toma decisiones que comunica a sus seguidores.

Tipo 2.El líder toma la decisión, previamente convence a sus seguidores de que es la mejor opción.

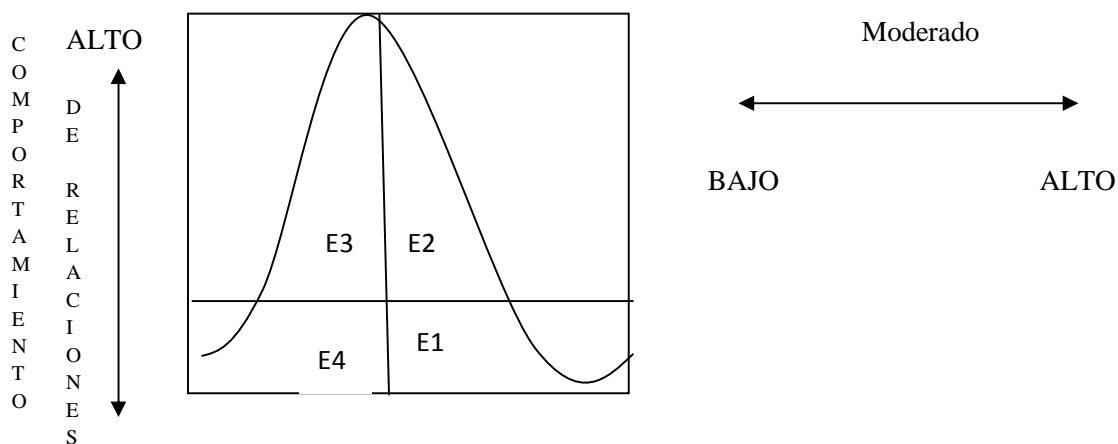
Tipo 3.El líder presenta sus ideas y alienta a sus seguidores a cuestionar.

Tipo 4.El líder presenta propuestas, mismas que están sujetas a modificación (dependiendo de la aceptación de los seguidores).

Tipo 5. El líder plantea el problema y promueve la presentación de propuestas, al final toma la decisión.

Tipo 6. El líder permite la toma de decisiones por parte de sus seguidores, eso bajo los límites establecidos.

Una teoría que ha ganado aceptación es la del liderazgo situacional de Hersey y Blanchard (Robbins, 2005). Se basa en la premisa de que son los seguidores quienes deciden si aceptan o no al líder, y su disposición o deseo para realizar determinada tarea. Este tipo de liderazgo combina los aspectos de orientación a la tarea u orientación a las relaciones, y ponderándolo con alto o bajo, según se de la orientación en menor o mayor grado; así mismo con la disposición del individuo:



la flexibilidad y dinamismo de la organización, ser a la vez centralizada y descentralizada, capaz de proveer de espacios para el desempeño creativo y las interacciones necesarias (Allen, 2007).

Los participantes y sus interrelaciones en la innovación la desarrollan a semejanza de un sistema donde sus elementos, las empresas, el gobierno, las instituciones y en general las personas le dan vida a través de los procesos de investigación, desarrollo y aplicación (Estrin, 2010). Factores claves de innovación, son la alineación y política adecuada de apoyo, la capacitación y la cultura, además de la existencia de esa curiosidad personal en la búsqueda de soluciones creativas, la percepción del riesgo y la libertad de hacer.

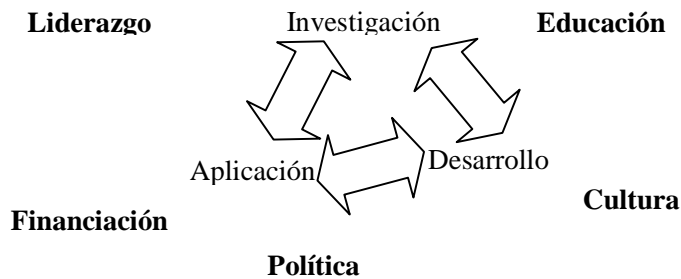


Figura 2. El ecosistema de la innovación. Fuente Estrin (2010).

La innovación se caracteriza por un alto grado de incertidumbre, resulta de una serie de interdependencias e interrelaciones, es al mismo tiempo una salida y un proceso; es decir puede ser un nuevo producto, proceso o servicio y propiamente un proceso que implica combinaciones organizativas de gestión y toma de decisiones, lo que podría traducirse como una nueva forma de hacer las cosas (Dodgson, 2005), es decir la salida no siempre es un tangible. Bajo el enfoque de innovación del producto, se dice que tiene esta o los consumidores no están familiarizados con las características y calidad del mismo, por lo que se califica como novedoso (Allen, 2007). Además de un nuevo método de producción y una nueva forma de gestión, las innovaciones también pueden significar la apertura de un mercado o el descubrimiento de la manera de abastecerse de determinada materia prima o la mejora de un subproceso. Se busca reducir los efectos de la incertidumbre en el cambio y la innovación, a través del conocimiento, la experiencia y la sistematización y seguimiento de lo que ya ha dado resultado, pero como nada es definitivo debido a la temporalidad de algunos eventos, en general la reducción de la incertidumbre es prácticamente imposible, además se dice que la mitad de las grandes innovaciones se han dado por accidente, (Roger MacNamee, citado por Estrin 2010), se rompen

esquemas para pasar a un punto de mayor eficiencia. Predecir la innovación es imposible debido a las posibilidades creativas que se pueden desarrollar, pero se puede gestionar el proceso de innovación para facilitar la generación y transferencia de conocimiento (Allen, 2007). El proceso para crear un nuevo producto o servicio generalmente incluye las etapas de concepto, es decir se parte de la idea de lo que se quiere lograr; desarrollo de lo que efectivamente se puede lograr y finalmente la manufactura al detalle, es decir la ingeniería. En cada etapa se incrementa el número de participantes. En el trasfondo se parte de un conjunto de preguntas que responder e ideas por explorar, siendo esto parte de un ciclo, ya que una y otra vez se analiza, se responden cuestiones, surgen más interrogantes y se generan nuevas ideas, esto a semejanza del proceso de generación de conocimiento y toma de decisiones (Firestone, 2003):

1.- Planeación. Implica el análisis e integración del conocimiento previo (normalmente presente en los sistemas de información, los individuos, comunidades, equipos, grupos, documentos y otros agentes), la definición de objetivos, pronósticos y escenarios. El resultado es la configuración de un plan.

2.-Acción. Significa desarrollar los procesos clave para el funcionamiento de la organización, se toman decisiones y se realizan implementaciones. Por sí mismo, este proceso no genera conocimiento.

3.-Monitorear. En esta etapa de nuevo se emplea el conocimiento previo para observar lo que se está realizando y los resultados que se obtienen.

4.- Es la etapa de evaluación donde se cotejan los resultados en relación a los objetivos, sugiere la definición de nuevos conocimientos.

A menudo hay una necesidad a la que se debe de proveer de un nivel de satisfacción, es el caso de las empresas, instituciones u organizaciones que deben atender lo que sus clientes demandan. Lo que éstos exigen ya no es tan fácil de lograr como en otros tiempos, ya que ahora pueden acceder a las soluciones que ofrecen todos los competidores, por ello el reto para lograr algo grande es mayor, la clave está en la sinergia que se puede obtener cuando se faculta a las personas que tienen el talento y los valores y se les da un propósito con sentido, además de proporcionarles los recursos que requieran. Algunos puntos de oportunidad para la innovación en los negocios, se traducen en mayor inversión, integrarse internacionalmente y dejar de lado las prácticas no generen valor (Rae, 2012). En cuanto a inversión, se recomienda destinar los recursos disponibles para mayores desarrollos innovadores, a menudo las empresas esperan que la situación del mercado se estabilice para hacerlo, la cuestión es que el mercado en sí, es de naturaleza inestable. Expandir el modelo de negocios, hacer planes de exportación y desarrollar la automatización, son otras de las premisas que las empresas buscarán para generar innovación en

los negocios. El desafío no es sólo poseer los recursos necesarios en la empresa, sino saber conservarlos y emplearlos en soluciones a las necesidades, que sean redituables y además mantener una posición clara en el proceso de la creación de valor y que desde luego sea competitiva (Dodgson, 2005).

Tanto el liderazgo, la generación de conocimiento, y la innovación son factores determinantes para la competitividad, en lo referente a este tema, se tiene que se han creado varias formas de medir si una empresa es o no competitiva, los aspectos que se toman en cuenta, varían de un organismo a otro. A continuación se describen tres formas de medir o describir la competitividad en las organizaciones.

CAPITULO 3. EL NUEVO ESTILO DE RELACIONES EN IRIZAR MÉXICO

Este modelo de administración, llamado por su creador Koldo Saratxaga (2007), como el Nuevo Estilo de Relaciones (NER), está conformado por “verdades simples y sencillas”, y los puntos que desarrolla son principalmente relacionados con respecto a la confianza en las personas y el trabajo en equipo, además lo conforman otros aspectos que se analizarán en este apartado. Cabe mencionar que la importancia de tal modelo para la presente investigación es debido a que a este estilo de dirección que sigue el Grupo Irizar, en específico Irizar México, se le atribuye su éxito y posicionamiento.

3.1 Acerca de Irizar México

Irizar México se deriva de Grupo Irizar, organización que tiene su sede en Ormaiztegui, España. Se estableció en Querétaro en noviembre de 1999, la empresa se dedica a la fabricación de carrocería de autobús para líneas de media y larga distancia. Además de México y España, Irizar se encuentra en Tianjin, China; Trichy, India ; Botucatu, Brasil, Marruecos y Sudáfrica. La razón de ser de la empresa la describen su misión y su visión:

MISION

“Buscamos un proyecto basado en las personas trabajando en equipo que mediante la continua satisfacción de las personas, clientes, colaboradores externos y nuestro entorno (sociedad y medio

ambiente), permita obtener beneficios que hagan posible un crecimiento generador de riqueza y nuevos empleos en un marco cooperativo de comunicación, libertad y responsabilidad”.

VISION

“Ofrecer autocares y autobuses en todo el mundo, que aporten seguridad y confort a los pasajeros, fiabilidad y rentabilidad a los clientes, queriendo, ser una referencia de innovación”. En sus propias palabras, determinan el éxito: el servicio, la calidad, la innovación y la rentabilidad, siendo una organización que trabaja en equipos multidisciplinarios, buscando la integración de clientes, proveedores y ayudándose de el motor que le impulsa, las personas.

Caracteriza el funcionamiento de la empresa un organigrama completamente plano, lo cual significa la ausencia de mandos intermedios, y además dinámico ya que funciona a través de la autogestión de equipos.

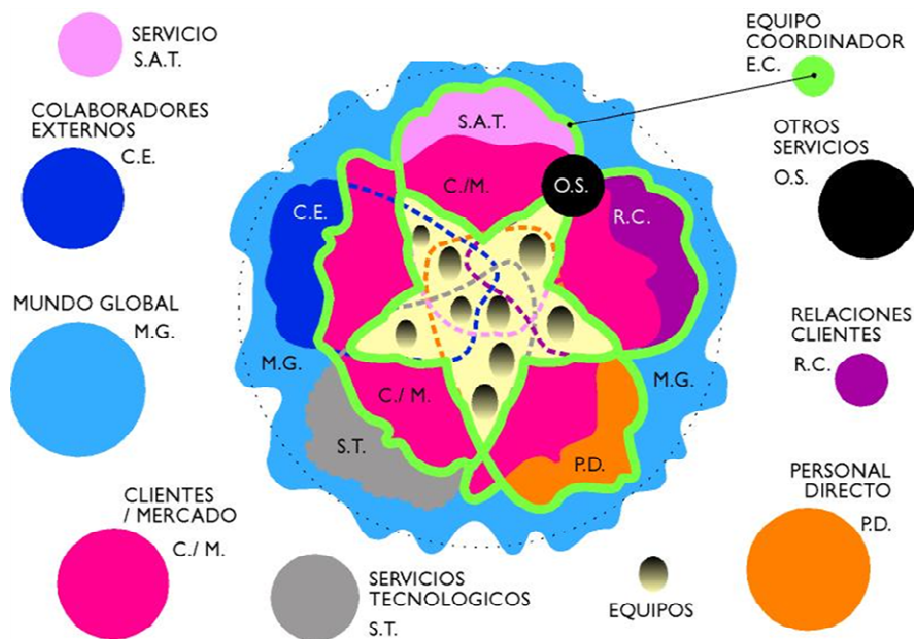


Figura 3. Organigrama dinámico. Fuente Irizar México (2011)

La formación de equipos se reconoce como fundamental en el planteamiento del NER (Saratxaga citado por Ugarte, 2004), y en general del proyecto Irizar, ya que es eje importante que impulsa la creatividad y la innovación en la organización; para el caso de México, se han constituido los equipos siguientes:

Equipo línea-cliente. Busca la satisfacción del cliente, esta además se reconoce como un objetivo que toda persona que conforma el proyecto debe tener en mente.

Equipo de satisfacción al cliente. Su actividad es primordialmente comercial, cada equipo cubre alguna parte del país, ya sea norte, sur, centro y pacífico.

Ingeniería. Se encarga de desarrollar el diseño en caso de que no se haya recibido por parte del cliente, caso contrario lo atiende directamente el equipo línea-cliente.

Equipo de satisfacción interna. Está representado por personas de diferentes áreas, cuya tarea es atender las inquietudes que se generan al interior de la organización.

Equipo coordinador. Corresponde a este equipo la toma de decisiones del proyecto. Es multidisciplinar, lo integra el responsable de planta, el del área de personas, el encargado industrial, financiero, de tesorería, ingeniería, área comercial y post venta.

Equipo de post venta. La labor de la empresa no termina con la entrega de un autocar, sino que se le brinda atención posterior al cliente para que éste realmente este satisfecho. Lo constituye el SAT (Servicio de Asistencia Técnica), quien le brinda asistencia en cualquier eventualidad todo el año.

Seguridad e Higiene. Salvaguarda la integridad de las personas, hay una comisión mixta de seguridad e higiene.

Equipo de revisión de horas. Lo integra los responsables de personas, industrial y de procesos.

De comedor. Busca brindar servicio de comedor de calidad para las personas.

La forma de trabajo de Irizar México es a través de líneas de producción, formadas por estaciones de trabajo, la integran:

Primera estación. *Desguace.* se separa el chasis, se “desnuda “para posteriormente realizar el montaje.

Segunda estación. *Armado.* se arma el esqueleto junto con la estructura del autocar.

Tercera estación. *Pintado de estructura.* Se pinta la estructura.

Cuarta estación. *Chapa 1.* Se trabaja en la parte delantera y trasera.

Quinta estación. *Chapa 2.* Se trabaja en los paneles laterales y el interior.

Sexta estación. *Chapa 3.* Se ponen las tapas laterales y el piso.

Séptima estación. *Pintura 1.* Se pinta el fondo del autobús.

Octava estación. *Pintura 2.* Se trabaja en el color de esmalte.

Novena estación. *Pintura 3.* Se realiza el dibujo o diseño.

Décima estación. *Terminado 1.* Se ponen los cristales laterales y parabrisas.

Décima primera estación. *Terminado 2.* Se trabaja en el interior de la unidad y en la parte eléctrica del tablero.

Décima segunda estación. *Terminado 3.* Se hace prueba iluminación.

Décima tercera estación. Se realiza prueba de carretera y de condiciones clima, específicamente simulación de lluvia para ver filtrado de agua.

Estas son las generalidades de la empresa, la cual deriva su forma de administración de España, donde Koldo Saratxaga (2007), el creador del NER llevó al grupo a superar situaciones críticas y

a posicionarla mayormente en el mercado. En seguida se describen los puntos que constituyen esta manera de administrar.

3.2 Principios básicos y pensamientos estratégicos del NER

En resumen, al modelo está fundamentado en:

- La transparencia.
- La ética.
- Los equipos autogestionados.
- Ausencia de control.
- La generosidad.
- Es un proyecto basado en las personas.
- Busca lograr la máxima competencia profesional y dar confianza a las personas.
- El convivir en libertad y aceptar responsabilidades.
- La orientación al cliente. La fidelidad del cliente es aspecto determinante para el éxito, para ello lograr calidad, fiabilidad, servicio, coste, innovación, seguridad y salud en el trabajo, compartir experiencia y tener un acercamiento al cliente. Se sigue el pensamiento de “sí mercado, no productos”. Procuran que 8 de cada 100 personas visiten al cliente y conozcan sus necesidades.
- La eficiencia.
- El fomentar y gestionar el cambio
- El éxito compartido.
- El respeto a clientes y proveedores, a los compañeros, el entorno social y el medio ambiente.

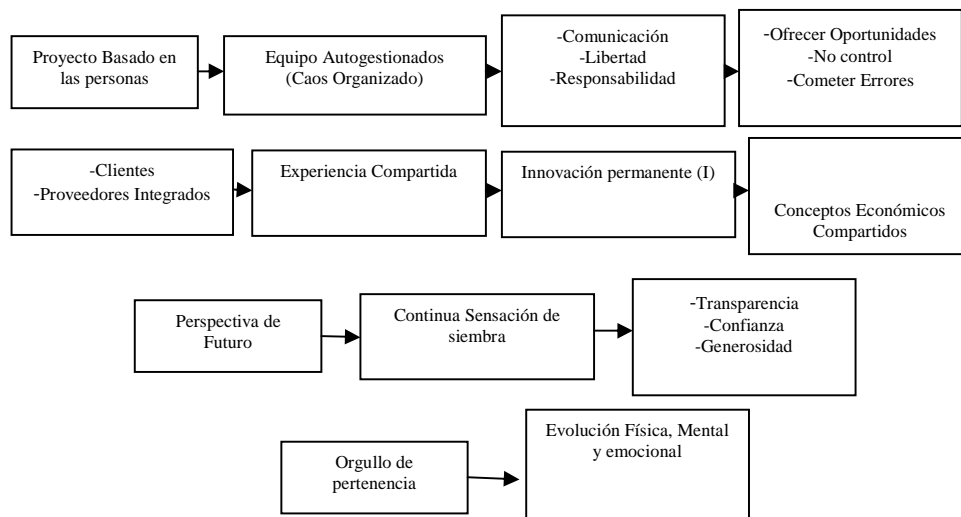


Figura 4. El Nuevo Estilo de Relaciones. Fuente Koldo Saratxaga (2007)

En la figura se puede observar las ideas principales del NER (Nuevo Estilo de Relaciones) de Koldo Saratxaga (2007):

-Es un proyecto basado en las personas porque el esfuerzo y compromiso de todos, lo impulsan superando sus diferencias y al final todos salen beneficiados del mismo.

-El “Caos Organizado” que genera la dinámica de los equipos, evita la el orden y control derivado del sistema jerárquico. Los equipos escogen a su líder, fijan el reto, la importancia de esta dinámica es el desarrollo de las capacidades de las personas.

-Con respecto a la comunicación se busca fluya a través de la información clara, verídica y confiable, más allá de la transmisión escrita, la selección de lo que se desea transmitir y el diálogo en base a la razón, lo que se desea es comunicar desde el sentimiento y la acción (desde las entrañas por así decirlo).

-Entender que las personas son diferentes y tienen capacidades distintas permite darles la oportunidad de cometer errores sin acudir al castigo, facultándoles de la toma de decisiones y el ejercicio de la responsabilidad.

-La integración de las personas al proyecto implica también, evitar la concentración del conocimiento en manos de unos cuantos, por ejemplo los departamentos que se avocan específicamente a lo que les toca sin atender lo que pasa en los demás o en toda la organización. Que las personas trabajen bajo la premisa de enfoque al cliente, significa que se esfuerzan activamente por satisfacer sus requerimientos, y algo importante es que esta función no termina con la entrega del producto, sino hasta el fin de la vida del mismo. Por otro lado los proveedores pueden integrarse al proyecto y desarrollar una relación de calidad, servicio, coste e innovación, actualmente trabaja con proveedores de piezas plásticas de la unidad, de acero, pinturas, aditamentos electrónicos, acondicionamiento interior como es el caso de los asientos y el chasis.

-La experiencia compartida es resultado del trabajo en equipo, la riqueza cultural, generación de conocimiento no acumulable en un número reducido de personas, para evitar el atrofio del lado creativo de las personas y por tanto las aportaciones que pueden realizar a la organización.

-La innovación como ya se mencionaba es a lo largo de toda la organización, y la creación de un departamento llamado de “Investigación y desarrollo”, no es la mejor opción, pues se trata de que cada uno pueda estar inmerso en la dinámica de crear partiendo de la “hoja en blanco”, y no de que unas cuantas personas lo realicen como función.

-Los conceptos económicos compartidos se refiere a que todos deben conocer la información, no sólo el departamento de finanzas, pues a quienes son parte del proyecto les concierne saber el estado de la organización para la cual destinan horas de trabajo y su esfuerzo.

Todo lo anterior tiene como base la confianza en las personas, quienes vienen a ser el motor de la organización (no confundir con el viejo concepto de los obreros como máquinas), se comparten los beneficios generados por ellos mismos, también se comparte el conocimiento, esto y más, crea orgullo de pertenencia y conduce al desarrollo integral (físico, mental y emocional) de las personas, es por lo que versa es un nuevo estilo de relaciones. Como ya se comentó, es núcleo de esta investigación, ver el funcionamiento de Irizar México bajo los conceptos del modelo y la manera como influyen en la generación de competitividad y éxito.

CAPITULO 4. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

El Nuevo Estilo de Relaciones (Saratxaga, 2007), remarca la importancia del desarrollo de personas responsables y libres, a quienes se les brinde la confianza y se les procure por ser el factor clave para el éxito de toda organización, en este caso los miembros entrevistados, quienes fueron considerados representativos por las actividades, áreas y equipos en los que se desarrollan, tienen muy presente esta concepción. Las oportunidades de crecimiento que les brinda Irizar se traducen en formación, capacitación y generación de experiencia, todo ello encaminado a alcanzar la competencia profesional que se menciona es deseable para quienes la integran. Se habla de liderazgo, sobretodo liderazgo en equipo, orientado hacia las personas, siendo éste un enfoque humanista el que se sigue en la empresa, la cual al parecer comulga con la teoría Y (McGregor, citado por Sánchez, 2009) y la participación activa del personal, quienes son libres de tomar decisiones a nivel tarea, y para otras cuestiones, a nivel equipo y por consenso. El líder es democrático y participativo, según el liderazgo de contingencias, entraría en la clasificación de tipo 3 y tipo 5. Atendiendo los tipos de liderazgo según la managerial grid, se tiene un alto interés en las personas y en la producción (la satisfacción del cliente). Lo que a continuación se describe,

según los entrevistados, constituyen los factores claves de éxito en la organización y es lo que viven de Nuevo Estilo de Relaciones:

En general, en términos de los informantes el modelo de gestión para Irizar México se vive de la siguiente manera:

- a) **Importancia y desarrollo de las personas.** Valoran las oportunidades que se les han dado, que su voz sea escuchada y que se les tome en cuenta para los proyectos de la empresa. En general sí sienten que es un proyecto basado en las personas. Tienen confianza en la gente joven y no son impositivos en la apariencia personal. No hay distinción de personas por el título profesional.
- b) **Estructura y autogestión de equipos.** Se detecta supervisión a cierto nivel de tarea, a través de los líderes de estación y los coordinadores de línea. Se evita la imposición, más bien se trabaja en el convencimiento y la integración. El horario de trabajo es flexible, no hay relojes checadores, los puestos representan tareas, los trabajadores son multitareas y se promueve el liderazgo de equipo. También hay cierto control para el desarrollo de actividades. Cabe mencionar que una persona puede formar parte de varios equipos al mismo tiempo, ya sea como líder o desempeñando otros roles. Algunos equipos son fijos y otros temporales.
- c) **Comunicación e información.** La comunicación es directa, a través del diálogo, tableros a la vista de todos, y juntas. La información es en general sobre las actividades diarias, numérica y contable, buscan la transparencia.
- d) **Toma de decisiones, libertad y responsabilidad.** La toma de decisiones es por nivel: ya sea por tarea, estación, línea, proyecto. En general se busca la retroalimentación, el consenso y que sea de forma grupal. En las asambleas que se llevan a cabo al menos dos veces al año, se han tomado decisiones de importancia para toda la planta, como la generación de horas negativas, debido a la crisis que se presentó en el año 2008 y para no dejar sin sustento a cientos de familias. Se trabaja bajo un alto concepto de lo que es la responsabilidad y el compromiso de las personas en la realización de sus tareas. Manejan un tipo de correctivos, básicamente las suspensiones, no por cometer errores, sino por conducta. Al igual que muchas empresas, tienen un reglamento interior de trabajo.
- e) **Clientes y proveedores.** Se tiene claro que el cliente es primordial, incluso se han creado equipos que buscan la plena satisfacción y atender las demandas de éstos. Además se menciona la participación e involucramiento de los proveedores, debido a su injerencia en la calidad y entrega a tiempo del producto.
- f) **Aprendizaje y conocimiento.** Se busca la transmisión de conocimiento a través de tutores, quienes acompañan el desempeño de las actividades asignadas durante cierto tiempo, las condiciones propician un desarrollo multidisciplinario y multitareas. Es lo que el proyecto llama experiencia compartida. La eficiencia se busca a través de la reducción de tiempos y la ejecución correcta de las tareas asignadas en un proceso que es básicamente artesanal.

- g) **Innovación.** La innovación se dirige al desarrollo de nuevas formas de hacer las cosas, es decir las tareas. Los nuevos productos o proyectos vienen de España, y se introducen al mercado, según la demanda y localmente se realizan las mejoras o adaptaciones necesarias.
- h) **Éxito compartido.** Comunican la información contable y la generación de riqueza, se busca la equidad salarial. La generosidad se da a través del esquema de remuneraciones y el reparto de utilidades equitativo. El pago de horas extra es caso específico de la equidad, ya que bajo la toma de decisión por conceso, se aprobó se extendiera al personal indirecto.

Todos manifestaron cierta dificultad al integrarse a un modelo que describen como distinto a donde se estaban desempeñando anteriormente, pero con el paso del tiempo han logrado asimilarlo y desarrollarse, de tal manera que valoran el trabajo que hoy en día tienen, y en general el formar parte del proyecto Irizar.

El análisis arrojó que una persona inflexible, resistente al cambio, renuente a viajar, sin iniciativa, conformista, e individualista, prácticamente estaría imposibilitada para integrarse a Irizar México, cuyo perfil demanda más bien, gente proactiva, generadora de cambio, con iniciativa y deseos de superación, entre otras cosas.

Es clave para lograr la competitividad de la empresa, la manera como integran a la persona y le dan atribuciones para la toma de decisiones, además de la flexibilidad y confianza que les motiva a esforzarse y hacer suyos los objetivos organizacionales. Este fenómeno funciona estupendamente en la empresa, sin embargo su práctica no es generalizada y su difusión encuentra una importante área de oportunidad, al vincularse con las universidades, si se integran estas experiencias a los planes y programas académicos.

Como contraparte, el conocimiento de las necesidades de los empleadores le sirve a las Instituciones educativas como instrumento de medición en la calidad del perfil de los egresados, tomando en consideración las expectativas de los mismos, las tendencias del mercado tanto nacional como internacional que impacten directa e indirectamente en el proyecto académico que cada institución establece. ANUIES, (1999).

Gracias a la vinculación universidad-empresa, los factores de éxito del proyecto Irizar podrían integrarse como conocimientos adicionales derivados de esta relación.

REFERENCIAS

- Allen, Thomas. J (2007). The Organization and Architecture of Innovation. Managing the flow of technology. Elsevier. China. 136 p.
- ANUIES, (1999). La educación Superior hacia el siglo XXI. Líneas estratégicas de desarrollo. México
- BusinessDictionary (2011). Competitiveness. [en línea 17 diciembre 2011] <http://www.businessdictionary.com/definition/competitiveness.html>
- Cerón, Enrique (2010) Las Pymes en México. [en línea 11 diciembre, 2011] <http://dgsa.uaeh.edu.mx/revista/psicologia/IMG/pdf/10-No.3.pdf>.
- Chiavenato, Idalberto (2003) Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial McGraw-Hill. Quinta Edición, México.
- Consejo Ejecutivo de Empresas Globales (2005). Reflexiones sobre la competitividad en México. <http://www.empresasglobales.org.mx/pdfAdmin/70reflexiones.pdf> [En línea 14 enero 2012]
- Dodgson, Mark (2005). Think, Play, Do. Technology, innovation, and organization. Edit. Oxford. USA. 254 p.
- Estrin, Judy (2010). Innovación Sostenible. Cómo encender la chispa de la creatividad en una economía global. Edit. Mc Graw Hill. México. 253 p.
- Factiva (2011). BRICS Newsletter 2011. [en línea 17 diciembre 2011] http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/2009_2014/documents/afet/dv/201/201107/20110712_newsletter_on_brics_en.pdf
- Firestone, Joseph M. (2003). Key Issues in the New Knowledge Management. Elsevier. USA. 350 p.
- Hernández, Jesús (2007). Organizaciones innovadoras: el éxito de integrar personas y procesos. AIN. [en línea 11 diciembre 2011] <http://www.learningreview.com/formacion-y-desarrollo/innovacion-en-capacitacion-y-desarrollo/colaboraciones/1006-organizaciones-innovadoras-el-to-de-integrar-personas-y-procesos>
- H.K, Richard (2008). Cómo compiten los países. Ediciones Deusto. España. 390 p.
- IMCO (2011). Competitividad general. Índice de Competitividad Internacional 2011 “Más allá de los BRICS” PRESENTACIÓN. [en línea 17 diciembre 2011]. http://imco.org.mx/es/temas/competitividad_general/indice_de_competitividad_internacional_2011_mas_alla_de_los_brics/
- IMCO (2011). Índice de Competitividad Internacional 2011 “Más allá de los BRICS” . [en línea 17 diciembre 2011]. <http://www.competitividadinternacional.org/main/index/11#t>
- Lussier, Robert y Christopher F. Achua (2008). Liderazgo. Teoría, Aplicación y Desarrollo de Habilidades. Segunda Edición. Edit. Cengage Learning. México. 497p.
- OECD (2001). Glossary of Statistical terms. [en línea 17 diciembre 2011] <http://stats.oecd.org/glossary/detail.asp?ID=399>
- Oster Sharon M. (2000). Análisis Moderno de la Competitividad. Edit. Oxford. México. 495 p.
- Piñuel, Iñaki (2009). Liderazgo Zero. Edit. LID. España. 204 p.
- Rae, Jeneanne (2012). Ten innovation Resolutions for 2012. [en línea 21 enero 2012] <http://www.businessweek.com/management/ten-innovation-resolutions-for-2012-01062012.html>
- Robbins, Stephen y Coulter Mary (2005). Administración. Octava Edición. Pearson Educación. México. P.640.

Rubio Luis, Verónica Baz (2005). El poder de la Competitividad. Centro de Investigación para el Desarrollo, Fondo de Cultura Económica. México. 132 p.

Sánchez, Carlos (2004). Valores de una Nueva cultura de Clase Mundial. Facultad Contaduría UNAM. [en línea 11 diciembre 2011] <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/valores/info/5/2.htm>

Sánchez, Ivan (2009). Estilos de Dirección y Liderazgo en las Organizaciones. Propuesta de un modelo para su caracterización y análisis. Programa editorial Universidad del Valle. Colombia. 205 p.

Saratxaga, Koldo (2007). Un Nuevo Estilo de Relaciones para el Cambio Organizacional Pendiente. Edit. Prentice Hall. España. 214 pp.

Scheel, Carlos (2000). Un Enfoque metodológico para lograr la alta competitividad. Trillas. ITESM Universidad Virtual. México. 200p.

Ugarte, Luxio (2004). ¿Sinfonía o Jazz? Koldo Saratxaga y el modelo Irizar, Un modelo basado en las personas. Edit. Granica. España. 405p.

Villarreal René, Rocío Ramos (2002). Un modelo de competitividad sistémica para el desarrollo. Editorial Océano. México. 356 p.