

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"ESTILOS DE LIDERAZGO FORMAL Y ESTUDIO
RELATIVO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
LINARES, NUEVO LEÓN."

TESIS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA:
GLORIA AMPARO TERÁN NÚÑEZ

IM

Z7125

FFL

2003

.T4



1020148970



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

FACULTAD DE FILOSOFÍA Y LETRAS
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



"ESTILOS DE LIDERAZGO FORMAL Y ESTUDIO
RELATIVO EN EMPRESAS DE LA CIUDAD DE
LINARES, NUEVO LEÓN."

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

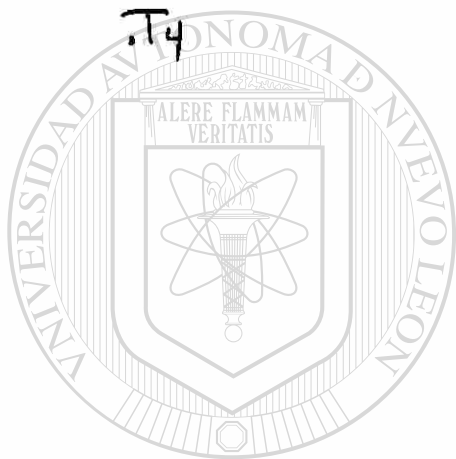
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN FORMACIÓN Y
CAPACITACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

PRESENTA:
GLORIA AMPARO TERÁN NÚÑEZ

977742

TH
Z7125
FFL
2003
.T4



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



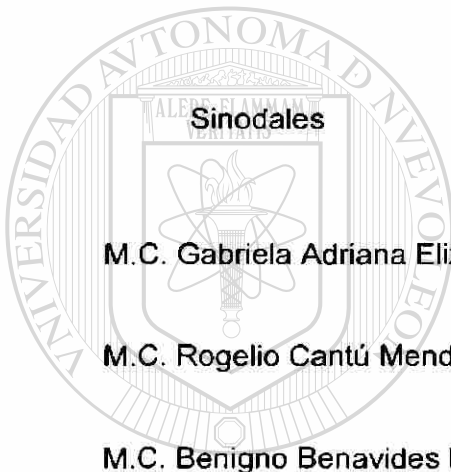
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



FONDO
TESIS

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

Directora de Tesis: M.C. Gabriela Adriana Elizondo Regalado



Sinodales

M.C. Gabriela Adriana Elizondo Regalado

M.C. Rogelio Cantú Mendoza

M.C. Benigno Benavides Martínez

Firma

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mtro. Rogelio Cantu Mendoza
Subdirector de Posgrado de Filosofía Y letras

Dedico este trabajo de tesis :

En primer lugar a Jehová, El Shaddai (Dios de toda suficiencia).

A mi querido esposo, compañero y amigo, David Ocampo Jaimes

A mis amados hijos Saida y David

A mis hermanos siempre queridos Carmen, Laura y Esteban.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mi profundo agradecimiento y respeto a:

Mi asesora M.C. Gabriela A. Elizondo Regalado, por el apoyo intelectual y humano que me proporcionó a lo largo de la asesoría de este trabajo.

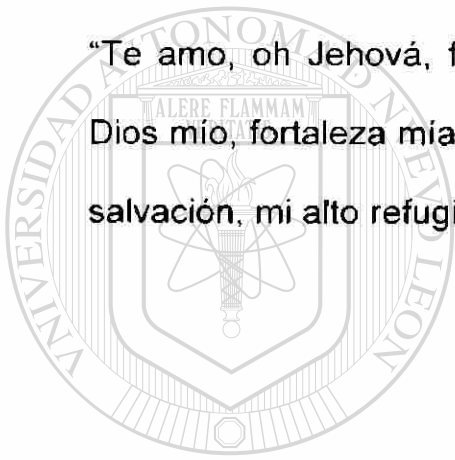
A todas las personas, empresas e instituciones que me permitieron hacer posible tanto mis estudios de maestría como ésta tesis.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Gracias a todos.

“Te amo, oh Jehová, fortaleza mía y castillo mío, y mi libertador;
Dios mío, fortaleza mía, en él confiaré; mi escudo, y la fuerza de mi
salvación, mi alto refugio.”



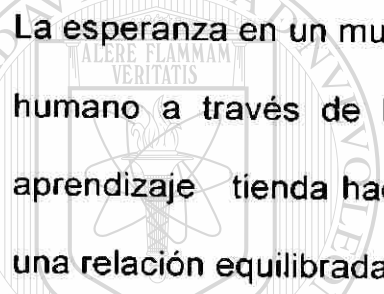
UANL

Salmo 18, 2-3

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



La esperanza en un mundo mejor está en el enriquecimiento del ser humano a través de la capacitación y formación. Y que éste aprendizaje tienda hacia actitudes y desempeños que promuevan una relación equilibrada y de beneficio para las diferentes partes.

G.T.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INDICE.

Introducción.....	4
1. Antecedentes históricos.....	10
1.1. La Revolución Industrial.....	11
1.2. Frederick W. Taylor y La Administración Científica.....	13
1.3. Henry Fayol y los catorce principios de la gerencia.....	17
1.4. Elton Mayo y la época de las relaciones humanas.....	19
2. La Teoría "X" y "Y" de Douglas Mc. Gregor.....	21
2.1. Teoría "X" o del Líder Autoritario.....	22
2.2. Variación de la Teoría "X" o Paternalista.....	24
2.3. Teoría "Y" o del Líder Participativo.....	26
Capítulo II. Liderazgo Situacional o de Contingencia.....	29
1. Antecedentes.....	29
• Estudios de la Universidad de Ohio State, dos conductas primarias: Consideración y Estructura de Iniciación.....	29
• El Continuum del Liderazgo.....	31
• La Rejilla Gerencial.....	33
2 Características del modelo de Liderazgo Situacional.....	37
3 El Modelo Situacional de Fiedler.....	40
4 La Teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.....	44
5. La Teoría de Camino-Meta de Robert House.....	48

6. Una visión integrada del Liderazgo situacional..... 52

Capítulo III. Liderazgo Transformacional.....63

1. Antecedentes.....63

- Robert Owen y su liderazgo de respeto y genuino interés por los trabajadores.....64

- W. Edwards Deming y su visión del liderazgo de calidad.....67

- Peter Drucker y la tarea del líder.....80

2. Liderazgo Transformacional.....84

- Enfoques transaccional y transformacional del liderazgo.....84

3. El liderazgo transformacional como elemento necesario y vinculado con la aplicación de dos herramientas conceptuales empresariales: la planeación estratégica y el enfoque Kaizen.....90

- Planeación Estratégica

- Enfoque Kaizen

- Vinculación

Capítulo IV. Un estudio en empresas para conocer la evolución cultural que se está dando hacia el liderazgo transformacional.....104

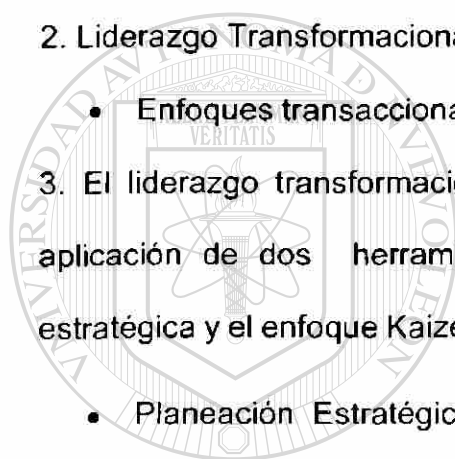
- Cuestionario para conocer la evolución cultural de las empresas hacia el liderazgo transformacional.....106

- Interpretación por temas de los resultados del cuestionario.....110

- Conclusiones finales.....122

- Recomendaciones.....125

- Observaciones adicionales.....131



UANL

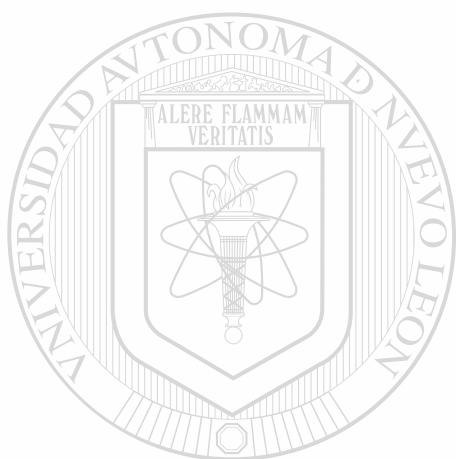
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Bibliografía 133

- Anexo 1 Tablas de frecuencia de la aplicación de cuestionario
- Anexo 2. Cuadros de apoyo a la interpretación



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Introducción

Es común escuchar en todos los ámbitos la necesidad de cambiar, cuando en realidad los cambios se dan permanentemente, por ejemplo en una empresa, aunque ésta pretendiera permanecer sin movimientos porque así se considerara conveniente, esto no puede ser, ya que existen en su entorno afectándola, para bien o mal, procesos que son provocados por múltiples variables, entre ellas: las condiciones económicas volátiles, obsolescencia tecnológica, una competencia internacional turbulenta, mercados inestables, inversionistas especuladores, condiciones políticas y sociales diferentes y otros muchos factores. Es obvio señalar que estas condiciones afectan en mayor o menor medida a todas las organizaciones, sean éstas públicas o privadas. Pero las organizaciones no sólo deben reaccionar a estos cambios, si no hasta prevenirlos, esto en una actitud proactiva. Responder a estos movimientos externos con cambios internos se ha hecho a través de técnicas como son: la reingeniería de la planta, reestructuración de áreas administrativas, la capacitación, las tecnologías de vanguardia y demás; sin embargo esto no resuelve todas las áreas de oportunidad. En el estudio de las organizaciones y sus procesos administrativos encontramos que existe un elemento humano imprescindible útil para enfrentar los cambios internos y externos que se señalan anteriormente y precisamente es *el líder y por supuesto el ejercicio de liderazgo*, lo cual representa *el problema central de este documento*, Más específicamente me refiero a un liderazgo de tipo formal, es decir *aquel que se encuentra encuadrado dentro del organigrama de una empresa*, el que tiene como soporte precisamente el derecho de mandar que se deriva de la posición de un puesto jerárquicamente superior a otros y que por lo tanto por normatividad

cuenta con subordinados. El estilo que desarrollen los jefes ubicados en niveles superiores del organigrama se manifiesta dentro de la organización y por supuesto repercute en un ambiente organizacional más o menos propicio para trabajar con efectividad para la empresa y satisfacción para el empleado.

Los objetivos de este trabajo son:

1. Profundizar en la investigación bibliográfica de los diferentes estilos de liderazgo.
2. Elaborar un estudio en empresas de Linares, Nuevo León a fin de identificar la evolución de un liderazgo tradicional hacia un liderazgo participativo.

En cuanto a las *hipótesis* se han considerado las siguientes:

1. A mayor participación más innovación y uso de creatividad por parte de los empleados.
2. Existe una cierta relación de evolución entre los diferentes estilos de liderazgo ejercidos, aunque ésta no se da en un proceso ordenado.
3. A mayor implantación de mecanismos de participación en las empresas mayor tendencia de participación por parte de los empleados.

En relación con la *pertinencia y justificación de este tema* es clara la evidencia empírica cotidiana que nos dice que el ejercicio de liderazgo es un problema importante y fundamental dentro de las empresas en particular y la sociedad en general.

En este trabajo se investigará acerca de los estilos de liderazgo, en la consideración de que los diversos estilos de liderazgo implican diferentes formas de percepción del empleado subordinado, así como variadas formas de trato al mismo y estos diferentes estilos pueden contribuir en mayor o menor medida al

bienestar de las personas que forman la empresa, así como a la productividad de la empresa misma. así mismo serán consideradas críticas de diferentes expertos, se anotaran algunos puntos interesantes y controversiales, así como, aportaciones personales a través conclusiones y observaciones.

Como *antecedentes* de las teorías del liderazgo, en primer término haremos una revisión histórica de diferentes modelos de las relaciones entre el jefe, el subordinado y la tarea o trabajo a realizar, propiamente las relaciones laborales, en este sentido se tratará aspectos del liderazgo formal, una revisión de cómo se daba desde hace más de 6,000 años; la revolución industrial, los estudios realizados por el padre de la Administración Científica, Frederick W. Taylor; Henry Fayol y su propuesta de los catorce principios de la gerencia; Elton Mayo y la escuela humanística de la administración. Para entrar posteriormente en las Teorías "X" y "Y" de Douglas Mc.Gregor; Se continuará con la teoría del liderazgo situacional considerando sus antecedentes así como las diferentes teorías situacionales representadas por Fred Fiedler, Paul Hersey y Ken Blanchard y Robert House, después de lo cual se presentará una visión integrada de este tipo de liderazgo. Continuando con las teorías de liderazgo se estudiará la correspondiente al liderazgo transformacional en cuanto a la consideración de sus antecedentes y las propuestas de James McGregor Burns y de Bernard Bass. En cuanto al liderazgo transformacional, que se considera uno de los más modernos, se realizará un estudio de éste como elemento necesario y vinculado con la aplicación de dos herramientas administrativas conceptuales como son la planeación estratégica y el liderazgo transformacional.

Así también se hará una investigación de campo en empresas de la ciudad de Linares, Nuevo León a fin de identificar la evolución existente de un liderazgo tradicional (o con tendencia a lo autoritario) hacia un liderazgo participativo (o con tendencia a la inclusión de los empleados subordinados), para lo cual se elaborará un cuestionario de preguntas cerradas en el cual se incluirán cuatro grandes temas a investigar los que son: tipificación del liderazgo y estilo de liderazgo, participación en el trabajo, capacitación continua y ambiente de trabajo. Dentro de este estudio se consideran como unidades de análisis: las cuatro empresas más grandes, (aquellas que tienen más de 251 empleados), y que radican en la ciudad de Linares, Nuevo León. La muestra que se seleccionará al azar es del 5% de los empleados.

Para el procesamiento de la información que se recabará, se utilizará hoja electrónica de Excel en Office 2000. Una vez realizada la tabulación de datos se procederá a la interpretación de resultados por temas, posteriormente se

obtendrán conclusiones finales, enseguida se realizarán algunas recomendaciones específicas para cada área de oportunidad encontrada, finalizando con recomendaciones generales y observaciones adicionales si es que las hubiere.

En el estudio de las organizaciones y de acuerdo a trabajos previos se establece que para el buen funcionamiento del trabajo en una organización, así como para el ejercicio de la administración es muy importante el liderazgo del cual una forma de definirlo podría ser la habilidad personal para guiar a un grupo de subordinados. El liderazgo responde a dos factores que influyen mucho en su ejercicio como son: en lo externos, cambios ambientales y en lo interno, cambios

organizativos; dentro del primer factor se encuentran la creciente globalización económica, los mercados cambiantes, desarrollo tecnológico, diferentes regulaciones gubernamentales, competencia más variadas, etc. y en el segundo factor el propio crecimiento de la empresa, la diversificación de productos, las nuevas tecnologías, los ambientes cambiantes al interior, la resistencia al cambio natural entre los empleados, la complejidad de las relaciones laborales, etc.

Este trabajo se enfoca al liderazgo formal o sea aquel basado esencialmente en la autoridad del puesto y en el intercambio de intereses. Precisando las dos fuentes generales de influencia en los empleados, que son en primer término, el hecho de tener la autoridad formal que acompaña a un puesto específico y en segundo lugar la disposición del subordinado a seguir las órdenes e instrucciones para así cumplir con su parte en la relación laboral jefe-empleado. La autoridad del administrador-líder parte de la posición formal dentro de la estructura organizacional, teniendo fundamento en una serie de bases consecuentes del

puesto de autoridad, como son: las recompensas que puede otorgar a aquellos subalternos que sigan sus directrices; los castigos que pueda aplicar a los subordinados; el hecho que el empleado se identifique con el líder; el carisma del líder; su reputación ; su capacidad de analizar, planear y controlar los trabajos; en sus conocimientos técnicos y en la confianza que le tienen sus empleados, en el ambiente de trabajo propicio o no para la aceptación del liderazgo (Martínez Avila, 1996: 183-184).

Algunos autores han hecho una distinción muy tajante entre el administrador o gerente y un líder, mi consideración es que existe una verdadera necesidad de

ejercicio de liderazgo en los puestos de dirección, y que se puede ejercer diferentes tipos de liderazgo y ocupar un puesto formal dentro de la empresa.

Como hemos señalado en esta investigación nos enfocaremos *al líder y su grupo de trabajo*, el concepto de grupo se define en forma general como “unidad colectiva real y parcial, directamente observable y fundada sobre actitudes colectivas, que tienen una obra común que cumplir” (Encarta,1999) en este caso nos referimos al trabajo y las metas que se persigan a través de el mismo como una actividad común y colectiva por realizar.

El ejercicio de liderazgo se considera como de influencia en una colectividad, ya que tiene que ver con el desempeño de los grupos de empleados que forman una empresa u organización y como tal esta asociado con los niveles de participación e involucramiento en el trabajo por parte del elemento humano, esta relación será revisada a lo largo del presente documento.

1 Antecedentes históricos

Al considerar el estudio de los orígenes del liderazgo en trabajos previos se encuentra evidencia histórica de que la gerencia o sea el liderazgo formal de grupos sociales ha existido hace más de 6000 años. De hecho es imposible pensar en el desarrollo de las primeras civilizaciones egipcias, griegas y del imperio romano sin contar con el ejercicio de una cierta forma de liderazgo que se refleja en la organización y procedimientos administrativos para la propia evolución de estos pueblos. Por otra parte, en la Biblia, documento fundamental de la religión cristiana se puede encontrar la utilización de ciertas prácticas de liderazgo formal para dirigir y organizar a las personas, podemos apreciar en Éxodo capítulo 18, versículos del 13-26, que Moisés, quién fue el líder de los israelitas en esa época y que atendía al pueblo en sus numerosas quejas y demandas, se pasaba días enteros ocupado en este menester enteros, dada esta situación este guía israelita es aconsejado por su suegro Jetro, a seleccionar líderes formales que se ocuparan de "ser guías de miles, guías de cientos y guías de cincuenta y guías de decenas" estos líderes surgidos de la posición de autoridad dada por designación, se ocuparían de los asuntos de rutina, dejando para Moises las cuestiones de importancia. (Sisk , Sverdlik 1982: 29)

En el remoto pasado se encuentran movimientos que han influido en las prácticas administrativas, lo que por supuesto incluye al liderazgo formal, entre estas diferentes circunstancias destacan: la revolución industrial, en el siglo XVI I y XIX aproximadamente, la administración científica de Frederick W. Taylor ; que surge aproximadamente de 1900 a 1930, Henry Fayol y su teoría clásica de

la administración y los catorce principios de la gerencia (1916); la época de las relaciones humanas con Elton Mayo, aproximadamente de 1920 a 1950.

1.1.Revolucion Industrial

La revolución industrial es un proceso posterior a la producción artesanal donde los aprendices para llegar a ser maestros artesanos, tenían que elaborar delante de un jurado una obra artesanal perfecta, manejando los secretos del gremio para bien hacer el oficio. Mas concretamente la revolución industrial puede definirse como un “proceso de evolución que conduce a una sociedad desde una economía agrícola tradicional hasta otra caracterizada por procesos de producción mecanizados para fabricar bienes a gran escala.” (Enciclopedia Encarta 2000)

Este nuevo proceso industrial constituyó un régimen de producción hecha a través de las maquinas en grandes cantidades, y precisamente ésta forma de trabajar provoco cambios en dos importantes aspectos:

1 *La transferencia de la habilidad del artesano a la maquina, que pasó a producir con mayor rapidez, mayor cantidad y mejor calidad, haciendo posible la reducción del costo de la producción.*

2 *La sustitucion de la fuerza del animal o del musculo humano por la mayor potencia de la maquina a vapor (y posteriormente por el motor), que permitía mayor producción y mayor economía.”(Chiavenato,1990 30)*

La revolución industrial se produce en distintas épocas dependiendo de cada país. Generalmente los historiadores, lo utilizan exclusivamente para señalar los cambios producidos en Inglaterra desde finales del siglo XVIII y buena parte del siglo XX. Como en esta época se introdujeron nuevos métodos y técnicas fabriles

se dio lugar a cambios muy importantes en los procesos de producción industrial todo ello con gran influencia particularmente en " los sectores económicos" (Sikula, 1982: 22). Los trabajos industriales se empezaron a realizar, ya no en casas, sino en la fábrica, lo que facilitó " la supervisión y control más cercano de los trabajadores" (Sikula,1982: 21).

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt , así como su posterior aplicación a la producción, surge una nueva forma de trabajar que se constituyó en un sistema de fabricación donde los empleados eran operarios de las maquinas. Las características más importantes de esta etapa son: " la división y especialización del trabajo, producción en masa y ensamble, automatización, eliminación de trabajos físicos pesados, surgimiento de científicos e ingenieros y el desarrollo de sistemas computacionales de control" (Sikula, 1982: 21)

En resumen se puede señalar que la empresa moderna nació con la revolución industrial, aunque ésta produce efectos que dan lugar posteriormente al trabajo de Taylor y Fayol, siendo los siguientes:

- 1 "El crecimiento acelerado y desorganizado de las empresas" (Chiavenato, 1990:39), esto aunado a el empirismo y la improvisación dominantes.
- 2 La necesidad de aumentar la eficiencia y la competencia de las organizaciones' (Chiavenato, 1990:39)

Con los dos factores anteriormente citados surge la necesidad de evitar el desperdicio de material y hacer eficiente la mano de obra. Así también se hace a división de trabajo entre los que planean y los que ejecutan. Los que planean

“fijan patrones de producción, describen los cargos, fijan funciones, estudian métodos de administración y normas de trabajo” (Chiavenato, 1990:39) Todo lo cual acondiciona el ambiente para la aparición del taylorismo y el fayolismo, mismos que se consideran a continuación.

1.2. Frederick W. Taylor y La Administración Científica.

Antes de ocuparnos de la gran contribución del Ing. Frederick W. Taylor, cabe resaltar la figura de Charles Babbage (1792-1871) que estableció los antecedentes y cimientos de la Administración Científica. En 1832 Babbage expone en su libro “Sobre la Economía de la Maquinaria y las Industrias”, dos conceptos. primero “la importancia de dividir y asignar el trabajo en base a la habilidad para su ejecución.” (Sisk H., Sverdlik M. 1982: 29) y segundo, enfocarse en hacer factible la sustitución de las operaciones manuales por maquinaria mecanizada.

Frederick W. Taylor (1856-1915), es considerado como el padre de la Administración Científica. Una de las características de Taylor es la importancia que le daba a la disciplina, se manifiesta esto en su búsqueda de métodos exactos y científicos para la realización del trabajo, no en meras opiniones. La Administración Científica es un conjunto de bases que son aplicables al trabajo con el fin de elevar su rendimiento, estos principios y prácticas ubicadas e iniciando desde el operario hasta los niveles superiores de la gerencia y vino a resolver dos problemas fundamentales. aumentar el rendimiento del trabajador promedio y mejorar la eficiencia del liderazgo formal o gerencial. De hecho antes de Taylor los obreros diseñaban su propia forma de trabajo en base a

prueba y error, ellos mismos se allegan las herramientas necesarias para ejecutar su trabajo.

En uno de los libros de Frederick W. Taylor llamado The Principles of Scientific Management (Los Principios de la Administración Científica) publicado en New York en 1911, por la Editorial Harper & Bros, señala los tres factores que para él representaban las deficiencias de las industrias de su tiempo. En sus propias palabras son:

"1. Holgazanería sistemática por parte de los operarios, quienes reducían a propósito la producción a cerca de un tercio de lo que sería la normal, para evitar que la gerencia redujese las tarifas de salarios. Hay tres causas determinantes del ocio en el trabajo, que pueden ser resumidas así:

- El error que viene de épocas inmemoriales y que está casi universalmente diseminado entre los trabajadores: el mayor

rendimiento del hombre y de la máquina lo cual dará como resultante el desempleo de gran número de operarios

- El sistema defectuoso de administración, comúnmente en uso, que obliga a los operarios a la ociosidad en el trabajo, a fin de proteger sus intereses.
 - Los métodos empíricos ineficientes, generalmente utilizados en todas las empresas, con los cuales el operario desperdicia gran parte de su esfuerzo y tiempo
- 2 Desconocimiento, por la gerencia, de las rutinas de trabajo y del tiempo necesario para su realización.

3. Falta de uniformidad de las técnicas o métodos de trabajo."

(Sisk , Sverdlik , 1982: 44)

El ingeniero Taylor combatía estas deficiencias precisamente con la administración científica la cual "popularizó importantes técnicas de administración como son, el estudio de tiempos, el estudio de métodos, superintendencia funcional, estandarización de herramientas, un sistema diferencial de porcentaje de piezas, tarjetas de instrucciones para los trabajadores y un sistema de control de costos . "(Sisk , Sverdlik . 1982: 33). Es claro que el propósito de Taylor era eliminar "el oficio para acabar con el control obrero de los tiempos de producción" (Coriat, :1982:23)

Para Taylor la Administración Científica debía tener soporte en una "completa revolución mental" . (Sisk ., Sverdlik . 1982: 33) la que debía ocurrir en los trabajadores y en los administradores. Consideraba también que este proceso debía tener dos partes: la primera, dejar de discutir acerca de la división de las ganancias y unirse para incrementarlas. Este punto se debía a que Taylor en un previo análisis llegó a la conclusión de que los problemas industriales que existían eran deb do a diferentes criterios sobre la división del superávit. La segunda parte de a revolución mental consistía en que el método científico debía ser la única manera para determinar los procedimientos para ejecutar cada tarea y para establecer el nivel adecuado de productividad por hora del operario.

En cuanto al mejoramiento de la gerencia , es decir del desempeño de las personas responsables de las empresas, los gerentes, Taylor señalaba cuatro principios para ejercer esta labor de dirección:

"1 Desarrollar una ciencia para cada elemento del trabajo de una persona, reemplazando, por lo tanto los métodos empíricos anteriores.

2. Seleccionar al mejor trabajador para cada tarea y capacitarlo en el método prescrito establecido en el principio anterior.

3 Fomentar el espíritu de cooperación entre la gerencia y el sindicato para los métodos preescritos.

4 Dividir el trabajo en partes casi iguales entre gerencia y trabajadores, de modo que cada quien haga lo que sabe hacer mejor" (Meyers,2000:9)

Dada esa percepción y para "sanar esos males" "(Sisk , Sverdlik , 1982: 44) el ingeniero Frederick W. Taylor concibió la Administración Científica. Pero, reflexionando ¿cómo percibía el padre de la administración científica la naturaleza humana? Se puede señalar que su percepción era bastante pesimista, ya que consideraba al operario como "irresponsable, holgazán y negligente" '(Sisk , Sverdlik , 1982: 44) "el operario no tenía capacidad, ni formación ni

medios para analizar científicamente su trabajo y establecer cual es el método o proceso mas eficiente" (Chiavenato, 1989:46) de tal forma que había que hacerlo eficiente con la aplicación y apoyo de los fundamentos de la administración científica y sus técnicas.

Como se puede apreciar, la Administración Científica con su idea de enfocarse en el trabajo, controlando y fiscalizando en forma estrecha ya que se presupone que el obrero por naturaleza es flojo y falta de iniciativa viene a ser caracterizada cincuenta años después por Douglas Mc Gregor en la Teoría "X" misma que se trata en páginas posteriores

1.3 Henry Fayol y los catorce principios de la gerencia

Henry Fayol (1841-1925), considerado como el precursor más importante de la administración moderna en Europa y en el mundo entero, concebía a la organización como un 'cuerpo social'. El ingeniero de minas, Fayol, en su calidad de director en 1888 evitó la quiebra de una empresa metalúrgica de Francia, en la cual tenía veinte años trabajando. ¿cómo lo hizo? Fayol "aplicó un procedimiento innovador al que él llamó administración positiva. Fayol realizó estudios administrativos, con fines prácticos y personales, experimentación, observación metódica y control constante, lo que lo llevó a postular su propia doctrina misma que consistía en una serie de principios. Estos principios fueron presentados públicamente por primera vez el 23 de junio de 1900, en la clausura del Congreso Internacional de Minas y Metalurgia.

En 1916 en París, Francia se publicó su principal libro "Administration Industrielle et Générale", (Gerencia General e Industrial) el cual contenía la

Teoría Clásica de la Administración, la principal aportación de Fayol son los catorce principios gerenciales que a continuación se presentan, antes de ello cabe señalar el humanismo de Fayol al afirmar la necesidad de formar con estos principios a mejores gerentes tomando en cuenta y a partir de sus aptitudes y cualidades personales

1 División de trabajo. Se refiere a la especialización de tareas y de las personas, esto con el fin de aumentar la eficiencia

2 Autoridad y responsabilidad. El primer concepto se refiere al derecho de mandar dentro de una organización por el puesto que se tiene y el segundo a la capacidad

de afrontar o responder ante las consecuencias que resulten de las órdenes dictadas.

3 Disciplina. Depende del respeto de los acuerdos establecidos.

4 Unidad de Mando. Cada empleado recibe instrucciones de un solo jefe.

5 Unidad de Dirección. Cada grupo de actividades que tengan el mismo objetivo tiene que contar con un dirigente y con un plan de trabajo.

6 Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.

7 Remuneración del personal. El pago debe ser justo para el empleado y la empresa.

8. Centralización. se refiere a la concentración de autoridad en los altos mandos, el nivel deseado de centralización o descentralización es variable dependiendo de factores como la naturaleza de la organización, el problema que sea y la capacidad de los subordinados.

9 Jerarquía o principio de mando. Se refiere a la línea de autoridad que va desde el puesto más alto al más bajo.

10. Orden. Señala que debe existir "un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar" aplicable a lo humano y lo material.

11 Equidad. Se refiere a que los acuerdos tomados sean honestos y equitativos.

12 Estabilidad del personal. Se considera a la rotación como negativa para la organización y su desempeño. Se recomienda permanencia en el puesto.

13 Inactiva. La capacidad de establecer un plan y llevarlo a cabo con éxito.

14 Espíritu de equipo. Se refiere a la solidaridad de los trabajadores para trabajar unidos en la consecución de los objetivos de trabajo.

La administración científica y la teoría propuesta por Fayol son dos enfoques clásicos de la gerencia y son complementarios. El primer enfoque tiene énfasis en la tarea realizada por el operario, que se podía alcanzar a través de la racionalización del trabajo, por otra parte la teoría taylorista es aplicada de los niveles bajos a los niveles altos, en cambio la teoría de Fayol, se caracteriza por la orientación en hacer eficiente la estructura de la organización y su aplicación se inicia en los niveles altos hacia los bajos.

1.4. Elton Mayo y la época de las relaciones humanas.

Básicamente la Teoría de las Relaciones Humanas o Escuela Humanística de la Administración tuvo su origen en los famosos experimentos de Hawthorne, iniciados por el Consejo Nacional de Investigación, coordinados y dirigidos por Elton Mayo (1880-1949) científico australiano, profesor y director del Centro de Investigaciones Sociales de la Harvard School of Business Administration. Haciendo una reseña muy breve de estos experimentos, el periodo en que se realizaron fue de 1927 a 1932, con una duración de cinco años, realizados en una fábrica de la Western Electric Company, situada en Chicago, en un barrio llamado Hawthorne. El objetivo inicial de la investigación fue conocer "la relación entre la intensidad de la iluminación y la eficiencia de los operarios" a través de la producción. Posteriormente se propusieron otros como son: "el estudio de la fatiga, de los accidentes en el trabajo, de la rotación de personal y del efecto de las condiciones físicas sobre la productividad de los empleados. Entre las principales conclusiones a que llegaron los investigadores, se encontraron que "el nivel de producción es resultante de la integración social", que los trabajadores tienen una enorme influencia de las normas y valores del grupo social en que se

desenvuelve, lo que se ve reflejado en su conducta; que los trabajadores responden a las recompensas y sanciones sociales " de los grupos sociales en los que participan, por lo que se ajustan a las normas y patrones de comportamientos y gentes en el grupo social; se tomó en cuenta la función de los grupos informales en la empresa y el hecho que su estructura no necesariamente coincide con la organización de la empresa; se dio importancia al hecho que los empleados de una empresa participan en grupos sociales y existe constante interacción social, y que la comprensión de estas relaciones y la naturaleza humana apoya al administrador a obtener mejores resultados de sus subalternos; se verificó que la naturaleza del puesto y las actividades propias del mismo están muy relacionadas con la moral de los trabajadores, de tal manera que puestos "simples y repetitivos" producen monotonía y actitudes negativas del operario, así como la reducción de su eficiencia. En las conclusiones obtenidas por Mayo, se aprecia la importancia que se le da al trabajador:

- El trabajo es una actividad típicamente grupal.
- El operario no reacciona como individuo aislado, sino como miembro de un grupo social
- La tarea básica de la administración es formar una élite capaz de comprender y de comunicar, dotada de jefes democráticos, persuasivos y simpáticos a todo el personal

La persona humana es motivada esencialmente por la necesidad de "estar junto" ser reconocida, de recibir adecuada comunicación" (Chiavenato, I 1989: 106-123)

Con la información anterior se puede establecer que la forma como Mayo percibía al ser humano es como un hombre social, capaz de ser motivado, con necesidades no solo económicas, sino también de integración y de reconocimiento, esta postura se encontrara posteriormente como esencial dentro de la Teoría 'Y' y su contraparte la "X" propuesta por Douglas Mc. Gregor y que se analizan en el siguiente apartado

2 Teoría 'X' y Teoría "Y" de Douglas Mc. Gregor

Introducción:

Douglas Mc. Gregor ,investigador del comportamiento dentro de las organizaciones y profesor del MIT (Instituto Tecnológico de Masachuset) a finales de los años cincuenta caracterizó las teorías "X" y "Y" , las que fueron presentadas en su libro "The Human Side of Enterprise", Nueva York: McGraw-Hill Book Company, 1960 (Hampton, 1996 154) Según McGregor un aspecto fundamental para ejercer el proceso de guiar a subordinados es preguntarse

¿cómo el gerente percibe la naturaleza humana?, ¿cómo concibe en forma general a los subordinados?. De hecho, las teorías "X" y "Y" son, cada una, puntos de vista completamente diferentes de las personas, un conjunto de supuestos sobre la naturaleza del hombre , los cuales no representan un continuo, ni prescripciones o sugerencias para las estrategias gerenciales, sino una manera de percibir a los individuos, lo cual influye grandemente en las actitudes, la forma de trabajo y desempeño que el administrador tenga.

Es muy obvio que McGregor está englobando y comparando dos estilos opuestos y antagonicos de ejercer la administración, por una parte, un estilo basado en una forma tradicional muy practica y mecanizada (teoría 'X'), el otro, un

estilo basado en las formas modernas de concebir el comportamiento humano (teoría 'Y').

A continuación se exponen sus teorías "X" y "Y", así como una variación de la "X".

2.1. Teoría "X" o de Líder Autoritario

La teoría "X" de Mc Gregor representa un conjunto de suposiciones de cómo es el ser humano y su comportamiento, estos postulados son considerados erróneos e incorrectos, pero que representan una forma o estilo tradicional que tienen algunos gerentes. La Teoría "X" está asociada con un jefe que puede ser muy desagradable si ejerce una autocracia extrema y de estilo negativo. Por otra parte, viendo positivamente encontramos *un jefe tolerable* ya que proporciona la estructura y claridad necesarias en un trabajo, sobre todo cuando son tareas nuevas para el subordinado. Los subordinados pueden reaccionar en forma sumisa, o con resentimiento, aceptando muy poca responsabilidad, enojados, y en su oportunidad burlando los controles estrechos.

Los supuestos de la Teoría "X" o tradicional son los siguientes:

- El hombre es indolente perezoso por naturaleza: evita el trabajo o rinde al mínimo posible, a cambio de recompensas salariales o materiales.
- Le falta ambición no le gusta asumir responsabilidades y prefiere ser dirigido y sentirse seguro de esa dependencia
- El hombre es fundamentalmente egocéntrico y sus objetivos personales se oponen, en general a los objetivos de la organización

- Su propia naturaleza lo lleva a resistirse al cambio, pues busca su seguridad y pretende no asumir riesgos que lo pongan en peligro.
- Su dependencia lo hace incapaz del autocontrol y la autodisciplina: necesita ser dirigido y controlado por la administración.” (Chiavenato,1989: 417)

Este estilo es una forma pesimista de ver la naturaleza del hombre, en especial de los subordinados, como seres egoístas, irresponsables, que trabajan solo o porque necesitan dinero. Esta forma desfavorable de apreciar la vida del ser humano en general, corresponde a un paradigma ante la vida que tiene el jefe-patrón, formado éste por sus propias experiencias emocionales en su vida personal, laboral, educacional y volitiva, que lo lleva a actuar centralizando casi completamente la autoridad en él, a tener una actitud inflexible, manejar situaciones autocráticas, unilaterales, sin informar o dar razones de las mismas, de preferencia utilizar sistemas muy sencillos de trabajo, ordenar tareas que sean simples y rutinarias.

Me parece importante resaltar que pueden existir ciertos beneficios en este estilo, me refiero a la rapidez en la toma de decisiones y el hecho de que si el líder es claro en la explicación de sus ordenes, los subordinados tienen un grado de seguridad en la ejecución de la tarea, es decir saben exactamente en que consiste, la posibilidad de estas ventajas esta condicionada a que el líder maneje procesos mentales que le den soporte para tomar decisiones rápidas, así como que la forma en que se comunica este marcada por la claridad y exactitud en la expresión de sus ordenes. Con estas condiciones y el hecho que dentro de este tipo de liderazgo el líder fija las directrices, toma decisiones sin participación, elige quien ejecuta y quien apoya, determina las acciones y técnicas para la ejecución

de las tareas; todo esto de manera prácticamente imprevisible para el grupo, muy acorde con la expresión 'yo ordeno, esta bien y será a mi manera' si bien este modo de actuar proporciona un proceso rápido de tomar decisiones, pero probablemente de poca acogida por parte de los subordinados por no sentirse involucrados. Otras grandes desventajas de esta forma de actuar y que es conveniente mencionar es que de esta manera los empleados no participan con ideas perdiéndose así una valiosa aportación a la organización, los supervisores solo transmiten órdenes al subsiguiente nivel inferior, nulificándose un liderazgo más cercano al trabajador; el obrero es visto como una unidad de trabajo, perdiendo aportaciones de aquellos que están en las líneas de producción; así también este estilo puede crear un ambiente sin cohesión de los empleados hacia la unidad organizacional.

2.2. Variación de la Teoría "X" o Paternalista

En este apartado revisaré una variación de la Teoría "X" de Mc. Gregor, denominada también "Paternalista", comúnmente es asociada a la figura del líder manipulador, lo cual no siempre es apegado a la realidad, la teoría paternalista considera, igual que en los supuestos de la teoría "X", que a los individuos no les gusta el trabajo, que la mayoría son irresponsables y faltos de iniciativa que solo trabajan por el dinero, pero además de esta forma de ver a los subordinados, el líder piensa que hay que vender la idea de trabajar adecuadamente para la empresa, lo cual considera que se hace a través de la flatería y fomentando una relación de afecto, que no siempre es sincero, sino utilizado. En general ve a los empleados como susceptibles de manipulación mediante el simpatía y afecto que se pueda provocar en ellos. El líder paternalista

creo que los subalternos son irresponsables e inmaduros, por lo que piensa que "hay que evitar que la irresponsabilidad haga ir a la gente en contra de sus propios intereses" (Arias Galicia, 1990:127), esta idea de la irresponsabilidad del trabajador lo lleva a que se maneje parte del salario, en prestaciones como dispensa, seguros, ahorro, a fin de que no lo gasten de forma incorrecta los empleados, lo que tiene su lado positivo.

En esta orientación está implícito el reconocimiento que tratar mal a las personas no es la mejor manera de trabajar y que se obtiene más aceptación a las ordenes cuando se hacen de forma cortés. Todo esto en cierta forma nos da la idea de un cierto aprecio (de superior a inferior) hacia el subalterno, que puede ser sincero, pero que también es muy fácil de convertirse en manipulación para que el subordinado se esfuerce en conseguir los objetivos institucionales; un ejemplo de esta manipulación es actuar como falso democrata, hacer participar a los empleados con opiniones, pero finalmente no tomarlas en cuenta

Me parece justo considerar el lado positivo de este líder, por lo que hay que tomar en cuenta el caso de que su posición afectuosa sea verdadera y por convicciones personales, en esta situación su actuación en el campo laboral es buscar mejorar la posición social y económica del subalterno, invitarlo y alentarlo a expresar sus ideas dentro de un marco de respeto. En general pretende nulificar el conflicto de los objetivos de la organización contra los objetivos personales, esto buscando a través de acciones que el subalterno vaya logrando los objetivos personales, a medida que se esfuerza por llegar a las metas y objetivos de la empresa. Los subalternos podrán apreciar esta sinceridad y dejarse influenciar por sus ideas y esforzarse por los objetivos trazados por el líder. Pero otro

escenario, podría ser el rechazo de los subalternos, por la resistencia al cambio y prejuicios en experiencias anteriores, todo con elementos de miedo a lo desconocido y desconfianza sistemática al jefe.

2.3 Teoría "Y" o del Líder Participativo

En cuanto a los supuestos de la Teoría "Y", éstos argumentan que:

- El hombre promedio no muestra desagrado inherente hacia el trabajo. Dependiendo de condiciones controlables, el trabajo puede ser una fuente de satisfacción y de recompensa (cuando es voluntariamente desempeñado) o una fuente de castigo (cuando es evitado siempre que sea posible por las personas). La aplicación del esfuerzo físico o mental en un trabajo es tan natural como jugar o descansar.
- Las personas no son, por su naturaleza intrínseca, pasivas o resistentes a las necesidades de la empresa: asumen esta actitud como resultado de su experiencia profesional negativa en otras empresas.
- Las personas tienen motivación básica, potencial de desarrollo, estándares de comportamiento adecuado y capacidad para asumir responsabilidades. El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de obtener la dedicación y el esfuerzo para alcanzar los objetivos empresariales, de hecho las personas tienen capacidad para autocontrolarse y dirigirse a sí mismas.
- El hombre promedio aprende bajo ciertas condiciones no solamente a aceptar, sino también a buscar responsabilidad. La evasión de la responsabilidad, la falta de ambición y la preocupación exagerada por la seguridad personal son generalmente consecuencias de experiencias insatisfactorias de cada uno y no

una característica humana inherente a todas las personas. Ese comportamiento no es causa; es efecto de alguna experiencia negativa en alguna empresa.

- La capacidad de alto grado de imaginación y creatividad en la solución de problemas empresariales esta ampliamente – y no escasamente - distribuida entre las personas. Bajo ciertas condiciones de la vida moderna las potencialidades intelectuales del hombre son parcialmente utilizadas."

(Chiavenato, 1989: 418-419)

Al principio la teoría "Y" esta ligada a la figura de un líder que se caracteriza por apoyar a que sus colaboradores amplien las áreas de ejercicio del autocontrol y autodirección, otra particularidad es que pretende ser objetivo en sus críticas y elogios y un rasgo en general es que desea crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización. Es un estilo de liderazgo optimista, de controles flexibles, de creencia en el desarrollo de las

capacidades individuales del subordinado. Su aplicación puede manifestarse en acciones como conceder premios, y estos no siempre económicos, sino que pueden ser de reconocimiento, de satisfacción de las necesidades de autorrealizarse, de lo anterior se puede esperar que los subordinados busquen y se comprometen con los objetivos de la empresa, acepten y hasta deseen tener responsabilidades

El líder participativo considera que los subordinados deben contribuir en las decisiones una forma es que permite la toma de decisiones por el grupo, sobre la base de debate estimulado y asistido por el, permite y motiva al grupo a esbozar acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, en otras ocasiones sugiere dos

o más alternativas para que el grupo escoja, propicia que el grupo haga la división de las tareas y que elijan a sus compañeros de trabajo.

Una ventaja de que la toma de decisiones se haga con las aportaciones de los colaboradores, es que la calidad de ellas mejora, y esto produce satisfacción y motivación en el empleado y por supuesto los que participaron se sienten más comprometidos con los objetivos de la empresa facilitando el autocontrol y dirección, por supuesto entre ciertos límites, dada la situación anterior, el grupo de subordinados comprometidos, pueden reaccionar con entusiasmo al trabajo, con el aumento de producción en calidad y cantidad, sintiéndose reconocidos, haciendo su labor y dando más tiempo para que el superior pueda planear.

En un ambiente laboral con este tipo de liderazgo se puede esperar que cada subordinado esté a cargo de una función específica y que la estructura sea organizada para un flujo descendiente de la autoridad a fin de cumplir la tarea, ejerciéndose la autoridad en los diferentes niveles, con un énfasis a la comunicación en doble dirección entre el subordinado y el superior.

El reverso de esta participación y positivismo se encuentra en que los subordinados, se enfocarán en el punto de vista de que ese mejor desempeño que realizan y que ocasiona mayores ingresos a la empresa, sirve para que los dueños o accionistas se beneficien directamente y que ellos sólo pueden participar en la toma de decisiones, pero no en los beneficios adicionales, y esto genera cierta sensación de descontento

Capitulo II Liderazgo situacional o de contingencia

Introduccion.

La teoria del liderazgo situacional constituye un estilo gerencial en el cual la actuacion del jefe (que puede ser altamente variada) está en función o dependiendo del tipo actitud y actuación del subordinado.

Entre las teorias que se pueden considerar como antecedentes al liderazgo situacional o de contingencia, sobresalen las siguientes :

- a) Estudios de la Universidad de Ohio State: Consideración y Estructura de iniciación, estos dos estudios, bajo la Dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad del Ohio State. Fueron realizados simultáneamente poco después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945).
- b) El Continuum de Liderazgo, propuesto en 1958 por Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt,

- c) La Rejilla Administrativa, creada por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, y que surge en los años sesenta.

1. Antecedentes

a) Estudios de la Universidad de Ohio State. Dos conductas primarias: consideracion y estructura de iniciacion (posterior a la segunda guerra mundial) P despus de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), se llevaban a cabo nvest ga nes baj la Direccion de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad de Oh State con e objetivo de responder a la pregunta ¿Que tipos de conducta man fiestan los lideres y que efecto tienen estos estilos

de liderazgo en el rendimiento y el nivel de satisfacción del grupo de trabajo respectivo?' (Martínez Avila,1996:166). Para estos estudios se desarrolló un cuestionario que describía la conducta del líder, identificándose y describiéndose en las conclusiones las dos conductas primarias manifestadas por los líderes: consideración y estructura de iniciación. Enseguida se encuentra en forma gráfica la estructura del liderazgo de acuerdo a este modelo:

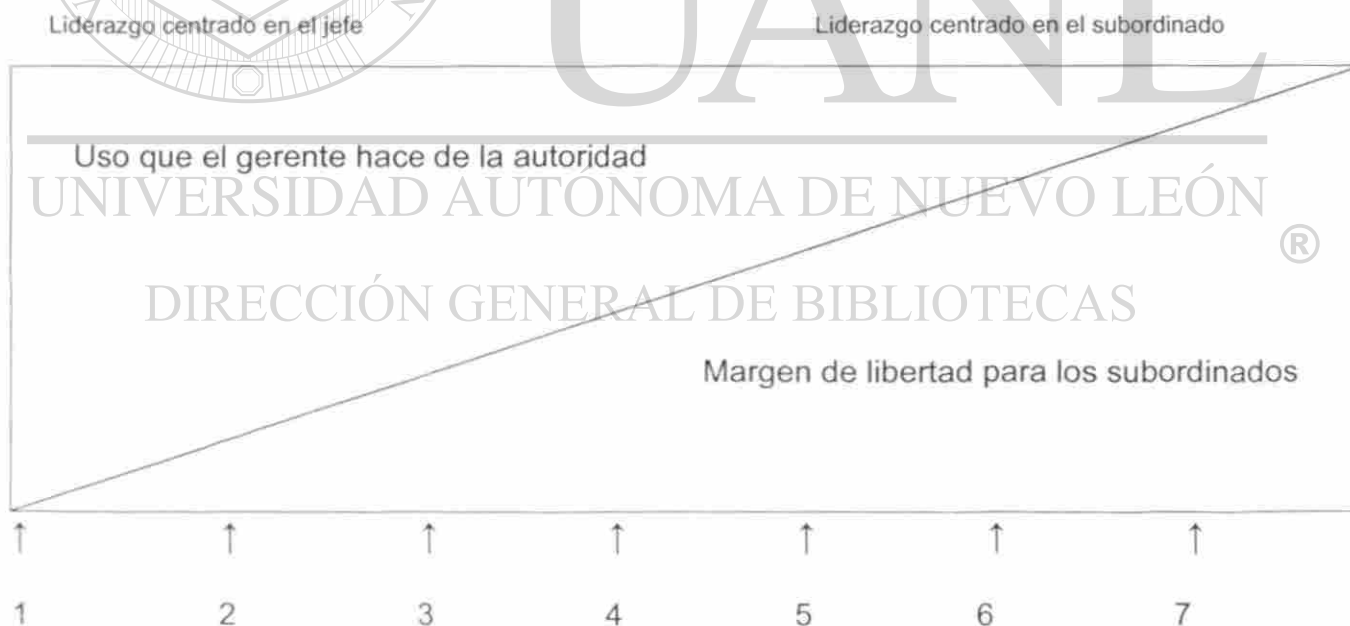
Cuadro num 1 Estructura del Liderazgo determinado por la Universidad de Ohio State



c) El Continuum de liderazgo (1958).

Los creadores del concepto del "continuo del liderazgo", son Robert Tannenbaum y Warren H. Schmidt, quienes en 1958 publicaron un artículo titulado "How to choose a Leadership Pattern" (Harvard: marzo-abril 1958) en el que estos autores distinguen dos aspectos en la actuación del líder: *la conducta de tarea y la de relación* en un extremo de ese continuo se encuentra la autoridad centrada en el jefe y en el otro la autoridad ejercida por los trabajadores, pasando por una serie de estilos basados en el grado de libertad de movimiento en la empresa, que un líder o administrador concede a sus subordinados, ninguno de estos estilos es considerado infaliblemente correcto o incorrecto. (Koontz; Wehrich 1998 capítulo 15). Enseguida se muestra el gráfico del continuum.

Cuadro num 2 Gráfico del continuum de liderazgo.



Fuente: Martínez Avila 1996:170

Los siete números que aparecen en la gráfica marcan posiciones de autoridad con respecto al gerente, siendo las que se especifican enseguida

- 1 El gerente toma la decisión y la comunica
- 2 El gerente vende la decisión
- 3 El gerente presenta ideas y da margen para preguntas
- 4 El gerente presenta una decisión tentativa sujeta a cambios
- 5 El gerente presenta el problema admite sugerencias y toma la decisión final
- 6 El gerente define los límites y le pide al grupo que tome la decisión
- 7 El gerente permite que los subordinados desempeñen su trabajo dentro de los límites definidos por el superior

El continuum del liderazgo caracteriza los diferentes estilos de liderazgo relacionados a diferentes situaciones o contingencias de hecho considera que el liderazgo incluye varios estilos' (Koontz Wehrich 1998 261) entre los que considera un tipo de estilo de liderazgo completamente centrado en la autoridad

gerencia hasta un liderazgo centrado totalmente en el subordinado por supuesto en el intermedio de varios estilos encuadrados en estos dos extremos

La teoría del continuo reconoce tres aspectos generales de los que depende el estilo de liderazgo a saber del líder, de los seguidores y de la situación

Segun Tannenbaum y Schmidt los elementos mas importantes que influyen sobre el estilo del líder pueden considerarse a lo largo de un continuo de liderazgo como

- 1 La propia personalidad del líder sus valores la confianza que tiene en los empleados un cierto estilo preferido de liderazgo y la sensación de seguridad (Koontz Wehrich,1998 261)

- 2 Los subordinados, si quieren y son responsables, los conocimientos que tienen, la experiencia con que cuentan y "la tolerancia que tengan hacia la ambigüedad" (Koontz; Wehrich,1998: 261).
- 3 La propia situación, los valores y tradiciones que tiene la organización, con que medida de "eficacia" (Koontz; Wehrich,1998: 261) trabajan en grupo los subordinados, la facilidad y eficiencia con que se delega la autoridad para resolver un problema y el manejo de la "presión del tiempo" (Koontz; Wehrich,1998: 261).

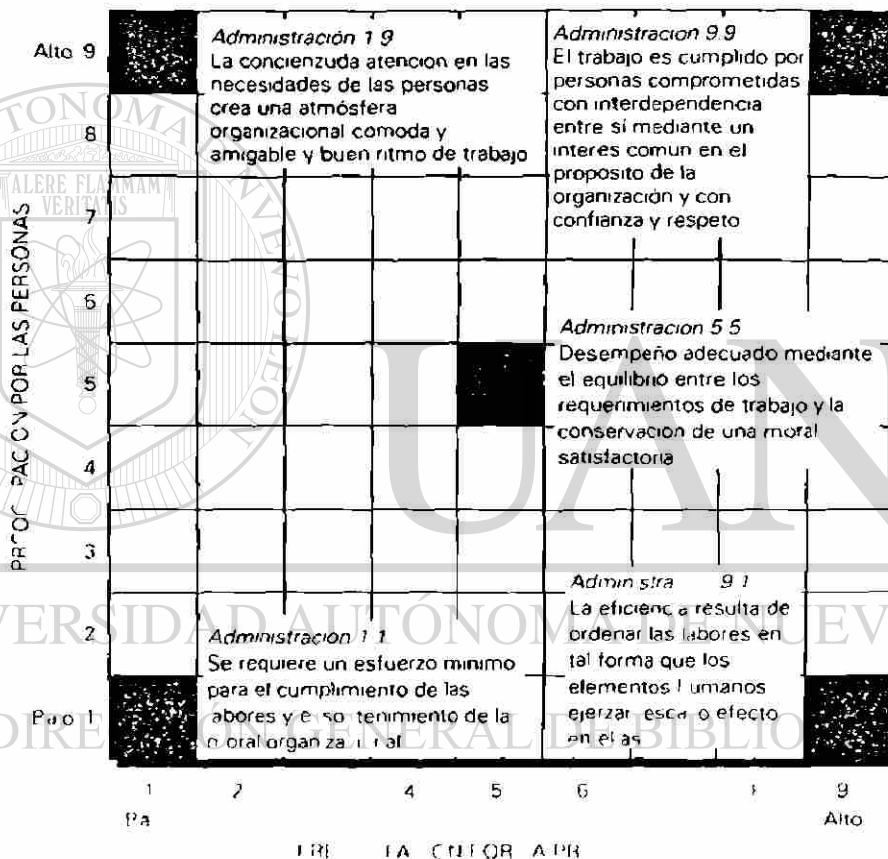
En una segunda revisión de esta teoría los autores, Tannenbaum y Schmidt, resaltaron la importancia de considerar las "influencias sobre el liderazgo impuestas por el ambiente organizacional y el social" (Koontz; Wehrich,1998: 261). Destacaron que existen los estilos de liderazgo como un sistema abierto capaz de ser influenciado, ejemplos de estas fuerzas que pueden actuar e influir en el estilo del liderazgo son: los sindicatos, los derechos civiles, la ecología, los consumidores, etc. etc.

d) La Rejilla Administrativa (década de los sesenta)

Un antecedente más de la teoría del liderazgo situacional, que surge en los años sesenta - y también como lo veremos más adelante, una base a un nuevo paradigma de liderazgo- esta en los trabajos realizados por Robert R. Blake y Jane S. Mouton, estos autores aceptan igual que Tannenbaum y Schmidt, que la conducta de liderazgo consta de atención a la tarea y atención a la relación, pero explican que no necesariamente el aumento de un tipo de conducta tiene que ocasionar la disminución de otra, así también muestran la importancia de que un administrador se preocupe tanto por la producción como por el personal. Blake y

Mouton crean un instrumento útil para la identificación de varios tipos de liderazgo al cual denominaron "rejilla administrativa", dicho dispositivo es el que aparece enseguida (Hampton, 1996:497-498)

Cuadro núm. 3 La rejilla administrativa. Dispositivo para identificación de liderazgo.



Fuente: Libro Administración del autor David R. Hampton, (1996)

A fin de clarificar en lo posible este dispositivo me permito mencionar que la rejilla tiene dos dimensiones: 1. preocupación por las personas 2. preocupación por la producción. En la primera dimensión, se refiere a ¿cómo se preocupa el administrador por las personas?, esto se puede interpretar como el interés en el grado de compromiso de los trabajadores, en fomentar y cuidar su autoestima, en la base de confianza, en las condiciones de trabajo y en mejorar las relaciones insatisfactorias. La segunda dimensión tiene relación con la forma en que el administrador está interesado por la producción, ¿ cuánto interés muestran los administradores hacia los procesos y procedimientos, la creatividad en la investigación, la calidad, la eficiencia en el trabajo y el volumen en la producción? .

Los autores identifican cuatro extremos de estilos de liderazgo, siendo los siguientes:

- El 1,1 - "Estilo de mando empobrecido"- Mínima preocupación tanto por la producción (1) como por las personas (1).
- El 9,9 - "Estilo de mando caracterizado por trabajo en equipo"- Integra máxima preocupación por la producción (9) con máxima preocupación por las personas (9).
- El 1,9 – Estilo de mando enfocado a las personas - Mínima preocupación por la producción (1) unida a máxima preocupación por las personas (9).
- El 9,1 - "Estilo de mando autoridad-obediencia"- Máxima preocupación por la producción (9) combinada con mínima preocupación por las personas (1).

- El 5,5 - "Estilo de mando basado en el hombre organización"- Nivel aceptable, equilibrio entre los requerimientos del trabajo (5) y la conservación de una moral satisfactoria (5).

Ambas dimensiones, si bien son distintas, no son independientes: las condiciones de una influyen sobre la otra, y viceversa . Así un 9,1 puede obtener muy buenos resultados a corto plazo, pero su baja preocupación por las personas tiende a afectar la calidad de la producción, porque no aprovecha plenamente los recursos humanos. Y el 1,9 a pesar de su alta preocupación por las personas, termina perjudicándolas debido a la influencia negativa que el descuido de la producción ejerce sobre ellas (Koontz,Weihrich, 1997:540-542)

Según las investigaciones de Blake y Mouton los líderes " que se orientan a las personas y tareas tienden de manera intensa a obtener mayor productividad y satisfacción del grupo que los que se preocupan menos por las personas o tareas" (Hampton,1996: 497) Esta teoría maneja "diez principios fundamentales de la

conducta humana que parecen decisivos para un liderazgo eficaz" (Hampton,1996: 497) haciendo una síntesis de estos principios podríamos señalar que : para que haya un liderazgo eficaz debe existir en el ambiente organizacional

comunicación y participación por parte de los empleados para la solución de problemas, tomar decisiones, ser productivos y ser creativos, aceptar y ver a los compañeros como capaces de tener niveles de excelencia, así como considerar que el aprendizaje en la experiencia laboral debe tener elementos de crítica y retroalimentación Por supuesto que para poder aplicar estos principios el líder tiene que adaptar sus tácticas a las diferentes situaciones.

Algunas consideraciones negativas a la rejilla gerencial son entre otras que: no siempre el líder que muestra preocupación por las personas y la producción es el mejor; que esta teoría no proporciona una guía clara de cómo poner en práctica esos principios.

2. Características del modelo de liderazgo situacional

Introducción

Para hacer una introducción al liderazgo situacional y proporcionando una definición de sus rasgos, a continuación se encuentran conceptos característicos de este modelo definidos en base a las teorías de Fred Fielder, Paul Hersey, Ken Blanchard, Robert House, todos ellos investigadores del liderazgo situacional.

a) Grado variable de participación de los empleados y delegación de autoridad. La variación está en función de las condiciones de la circunstancia o situación en que se tenga que ejercer la dirección y para determinar y valorar estas circunstancias es recomendable tomar en cuenta factores como son el tipo de trabajo, el tamaño del grupo, la capacidad técnica de grupo y su disposición para trabajar, el grado en que se requiere la participación y cooperación de los miembros del grupo en la ejecución de la labor, la urgencia de la tarea, de hecho a fin de determinar lo favorable o propicio de una situación para que líder pueda ejercer influencia sobre un grupo, se considera que la situación será favorable o no al líder en relación a *tres dimensiones críticas* que hacen posible determinar que estilo es más eficaz, estas dimensiones críticas son: "poder otorgado por el puesto, estructura de las tareas, relaciones líder-miembro" (Koontz, Wehrich, 1998: 545). Es conveniente señalar que el líder debe tratar de ir incrementando el

nivel de capacidad técnica y disposición del seguidor, de forma tal que en el futuro se lleve a cabo la participación y la delegación.

b) Dos orientaciones básicas para la conducción de sus trabajadores: Orientación a la tarea y Orientación a la persona.

- Orientación a la tarea. Es aquella conducta que adopta el líder para ordenar o recordar detalladamente los deberes y responsabilidades de un individuo o grupo. Esta conducta esta orientada hacia enfatizar lo que se tiene que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien va a efectuar cada detalle. Es importante resaltar que este tipo de conducta no implica un comportamiento despótico, altanero, grosero o del mal genio; por el contrario, puede lograrse un excelente resultado manteniendo una buena relación en términos amistosos. Lo que si debe estar muy claro es que un alto nivel de este tipo de conducta consiste en la comunicación unilateral del líder hacia el seguidor ya que al líder, ante tal situación, no le interesa la

opinión o forma de pensar del seguidor, sino el pleno entendimiento de la tarea y los procedimientos para alcanzar un cumplimiento cabal.

- Orientación a la persona. Es aquella conducta que adopta el líder para establecer un alto grado de comunicación efectiva, bien sea bilateral o multilateral, con sus seguidores a fin de propiciar una influencia moral hacia las buenas relaciones. Este tipo de conducta esta orientada a escuchar, incentivar, animar, estimular, facilitar, colaborar, aclarar dudas y proveer apoyo moral o socio-emocional al seguidor.

c) La madurez en los empleados. También conocida como el nivel de apresto se puede definir como la medida, en que los seguidores poseen la capacidad y la

voluntad para cumplir exitosamente con una tarea o misión específica. Los Niveles de madurez puede variar en una persona o grupo, esto dependerá de la naturaleza o extensión de la tarea que se les asigne. Es importante resaltar que el nivel de apresto o madurez no es una cualidad del carácter, ni el resultado de la evolución de los valores, creencias, edad o principios del individuo. La madurez en general se puede considerar como la disposición para determinar objetivos y responsabilizarse del cumplimiento de los mismos, y para que esto suceda deben existir dos elementos: disposición y capacidad y los dos indicadores fundamentales de la madurez o nivel de apresto ,en el caso de los empleados, son la capacidad y la voluntad, poder y querer. En el adiestramiento del subordinado, el líder debe desarrollarle capacidad y voluntad. En este sentido se entiende por capacidad el resultado del conocimiento, experiencia y destrezas que un individuo o grupo han sido capaces de adquirir y desarrollar para afrontar una tarea o misión en particular. Y la Voluntad tiene que ver con el nivel de confianza,

dedicación, motivación y deseos del individuo o el grupo para afrontar una tarea o misión en particular. Los subordinados mejor preparados para desenvolverse deben tener un alto nivel en ambos factores. Aunque algunas veces, un alto nivel en la voluntad puede ayudar a compensar un bajo nivel en capacidad o destrezas y viceversa; sin embargo, los subordinados mejor preparados para desenvolverse deben tener un alto nivel en ambos factores. Enseguida haré una descripción de tres relevantes teorías situacionales con el enfoque de los diferentes investigadores que las postulan: Fred Fiedler; Hersey y Blanchard; Robert House, Estos tres enfoques conforman la Teoría del Liderazgo Situacional o de Contingencia

3.El Modelo Situacional de Fiedler.

A inicios de 1951, Fred Fiedler y sus colegas de la Universidad de Illinois desarrollaron, como resultado de sus trabajos de investigación, el primer modelo situacional para el liderazgo, el cual básicamente es una medición y análisis de dos estilos de liderazgo, y de esta medición surge la teoría de liderazgo basado en situaciones o contingencias. La citada investigación presentó dos estilos principales de liderazgo, uno de ellos orientado a la tarea y otro orientado al establecimiento de buenas relaciones personales. Para ello se utilizaron: dos tipos de pruebas, el primer cuestionario para determinar el puntaje en la escala de "compañero de trabajo menos preferido (CTMP)", esta prueba clasificaba al compañero(s) con el que menos le gustaría trabajar. El otro cuestionario era para medir el puntaje en la escala de "supuesta semejanza entre contrarios". Aquí se medía el grado en que el líder ve a los miembros de su grupo como afines o semejantes a él, en el entendido de que las personas se llevan y trabajan mejor con aquellos compañeros que perciben como afines a ellos. Actualmente el estudio más usado es el CTMP, el compañero de trabajo menos preferido. (Koontz; Weihrich, 1998: 545-547) En base a los resultados en estos estudios Fiedler consideró tres dimensiones críticas que permiten determinar cual es el estilo de liderazgo que será eficaz, estos criterios son: Relaciones miembro-líder, estructura de la tarea, posición de poder del líder, lo favorable de la situación, así también estableció ocho posiciones de grupo, en base a las combinación distinta de las dimensiones críticas, finalmente asoció lo favorable de cada situación con las dimensiones y las situaciones (Martínez Avila, 1996: 192-196). El resultado de esta asociación lo podemos observar en el siguiente cuadro:

Cuadro num. 4 "Clasificación de lo favorable de una situación".

Situación	Relaciones Miembro-líder	Estructura de la Tarea	Posición de poder del líder	Lo favorable de la Situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Debil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente Favorable
5	Moderadamente Deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente Favorable
6	Moderadamente Deficientes	Alta	Debil	Moderadamente Favorable
7	Moderadamente Deficientes	Baja	Fuerte	Moderadamente Favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Moderadamente Favorable

Fuente Martínez Avila, 1996:176. (Adaptado de Fred Fredler, A Theory of Leadership Effectiveness (Nueva York, McGraw-Hill Book Company, 1967 146)

En un análisis del cuadro anterior me permito hacer algunas observaciones lógicas, la situación más favorable de las ocho situaciones, es la número uno, ya

que en ella se combinan las calificaciones más altas en las tres dimensiones, el extremo se encuentra en la situación última y número ocho, es la más desfavorable ya que presenta la más baja combinación. Por otro lado podemos ver que se pueden detectar las deficiencias en cada uno de las ocho situaciones, en tal forma que pueda constituir un indicador que facilite tomar decisiones que tengan el objetivo de mejorar las calificaciones en las dimensiones que corresponda.

A continuación se consideran las definiciones de las dimensiones críticas en base a Fielder (1951):

- a) Relaciones miembro-líder. Tiene que ver con la medida en que los miembros del grupo aprueban y confían en un líder y están dispuestos a seguirlo.
- b) Estructura de la Tarea. Se refiere a la medida en que las tareas pueden ser claramente definidas y es posible responsabilizar a las personas por ellas.
- c) Posición de poder del líder. Es la medida en que el poder de un puesto,

separado de otras fuentes de poder como la personalidad o experiencia, permite a un líder lograr que los miembros del grupo cumplan con sus instrucciones

Al decir "lo favorable de la situación" se considera como lo propicio de una situación para que líder ejerza influencia sobre un grupo, o sea para que efectivamente pueda influir y logra los objetivos propuestos.

Una vez que se hace uso de esta clasificación, y en el supuesto de que se puede conocer y determinar adecuadamente el nivel de las dimensiones críticas, viene una pregunta obligada: ¿ Qué clase de liderazgo funciona haciendo que el grupo se desempeñe mejor, el orientado a las tareas o el orientado a las personas, y en que situaciones, favorables o desfavorables?

La respuesta a esta pregunta la da Fiedler al manifestar que la orientación del liderazgo, a las tareas o a las personas dependerá de lo favorable de la situación grupo-tarea. Cuando la situación es muy favorable o muy poco favorable será bueno para el desempeño tener un líder orientado a la tarea. Y cuando la situación es moderadamente favorable, entonces es conveniente ejercer un liderazgo orientado a las personas.

Algunas de las corrientes críticas a la Teoría de Fielder, coinciden en que ésta se encuentra limitada al establecer un dilema en relación a los dos tipos de conducta, orientado a las personas o al trabajo que puede establecer un gerente, como si tuviera que ocuparse en una de ellas, necesariamente descuidando la otra. Y esto no indispensablemente es así, ya que el líder puede manejar simultáneamente los dos enfoques. Entonces lo interesante es preguntarse si el líder tiene la capacidad síquica para sentir igual y si tiene el genuino interés por la tarea y por las personas simultáneamente.

En otro aspecto, no se ha llegado a un acuerdo total de lo que mide el "compañero de trabajo menos preferido (CTMP)", ya que su interpretación a cambiado en varias ocasiones; las dimensiones críticas que maneja no son todas las que existen, ya que entre otras podrían faltar las expectativas con respecto al líder, la congruencia entre los diferentes estilos de liderazgo dentro de la organización, la capacidad de influencia del líder hacia sus superiores.

Un interesante punto de vista también contrario al estilo situacional nos dice que en realidad "cada vez son mayores las evidencias de que el liderazgo situacional o de contingencia resulta ineficaz" (O'Toole, 1995: 7) y para reafirmar esto se señala que la resistencia al cambio por parte de los empleados, se da

también en este tipo de liderazgo, ante la pregunta del ¿porqué? James O'toole, autor de la crítica explica que precisamente por la aplicación del estilo de contingencia, que ante la confrontación con la posibilidad de que pueda suceder un caos (por cierto muy común en esta época) , lo más común es que el líder opte por ser inflexible. Y esos cambios de inflexible a flexible e intermedios pueden ocasionar daños fuertes en la confianza, la cual es un factor muy importante en la relación con los empleados, así como en el logro de los cambios de conducta necesarios para llegar a los objetivos previstos.

El reconocimiento de un estilo de liderazgo eficaz relacionado con la situación es una de las aportaciones de la teoría Fiedler y éste sólo hecho estimuló a la indagación de nuevos enfoques y conocimientos.

4. Teoría de Liderazgo Situacional de Paul Hersey y Ken Blanchard.

En el libro "Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources , 3 ed. de Hersey y Blanchard (1977) señalan que el estilo de liderazgo que se seleccione debe tomar en cuenta la madurez de los seguidores y su nivel de preparación, aclarando que la madurez es el grado en el cual las personas tienen la capacidad y disposición para desarrollar una actividad específica, su capacidad (poder hacer) y su voluntad (querer hacer). Pero, ¿cómo determinar el nivel de madurez de un empleado? una forma práctica pero no muy completa, para ello es que el líder se interrogue: ¿Tienen los subordinados disposición a realizar esta tarea o responsabilizarse de ella? ¿Pueden hacerlo, cuentan con la capacidad para realizar la tarea? ¿Tienen los conocimientos, habilidades experiencia que se requiere para la ejecución de la tarea? Es importante agregar que la madurez en este tema no se considera como una característica general del individuo, sino como algo específico y concreto de la situación, de tal manera que

podemos decir que un empleado es maduro para cumplir con un trabajo e inmaduro para otro, o sea , que para un trabajo puede tener capacidad y disposición y para otro carecer de las mismas o tenerlas en mayor o menor grado. De esto mismo se deduce que puede haber diferentes grados de madurez, que representan combinaciones de disposición a realizar la tarea y de la capacidad o habilidad para realizarla, (Hampton R. 1996:492-493) los que se especifican en el siguiente cuadro:

Cuadro num. 5. Esquema de niveles de madurez basados en Paul Hersey y Ken Blanchard.

Nivel	Símbolo	Grado	Descripción
1	M1	Bajo	El empleado no tiene disposición, ni está capacitado.
2	M2	Moderado.	El empleado tiene disposición, pero no está capacitado.
3	M3	Moderado.	El empleado no tiene disposición, pero está capacitado.
4	M4	Alta	El empleado tiene disposición y está capacitado.

Fuente: elaboración en base a Hampton, R. 1996: 492-493

Los seguidores son quienes aceptan o rechazan al líder y su función de dirigente.

Independientemente del comportamiento del líder, la eficacia depende de las acciones de los seguidores.

Hersey y Blanchard aplican las mismas dos dimensiones utilizadas por Fiedler: el enfoque en la tarea y el enfoque en las relaciones, sin embargo estos dan un paso adelante al considerar estas relaciones como Altas y Bajas y combinarlas

con cuatro comportamientos o estilos específicos del líder. Enseguida se presenta un cuadro de la teoría de Hersey y Blachard en el que se puede apreciar la relación entre las cuatro combinaciones de estilos básicos, la orientación a la alta /baja tarea y relación; así como la madurez del empleado (Rodríguez,1988: 36). En forma inmediata posterior se encuentra la explicación del mismo:

Cuadro num. 6. Esquema. Cuatro combinaciones de estilos de liderazgo Teoría Hersey-Blanchard,

Estilo	Orientación tarea	Orientación relación	Madurez del empleado
1. Imponer u ordenar	Alta	Baja	Baja (M1). Ni dispuesto, ni capaz
2. Persuadir o "vender la idea"	Alta	Alta	Moderada (M2). No puede, pero quiere.
3. Participación	Baja	Alta	Moderada (M3) Puede, pero no quiere
4. Delegación de autoridad	Baja	Baja	Alta (M4) Puede y quiere

Fuente: elaboración basada en Rodríguez, M. 1988:36

La teoría de Hersey y Blachard considera cuatro estilos básicos gerenciales que son los siguientes:

Estilo 1. Imponer u ordenar. En este estilo el líder define qué, cuándo, cómo y dónde. En este caso, el líder considera que la gente es incapaz y no está

dispuesta a asumir la responsabilidad de hacer algo. No es competente ni tiene confianza en si misma. Los seguidores necesitan instrucciones claras y específicas. (Alta tarea /Baja relación)

Estilo 2. Persuadir o vender la idea. Aquí el líder permite la comunicación bilateral, los subordinados dan sus opiniones y preguntan, pero finalmente el líder toma la decisión. En esta situación se considera que los individuos son incapaces, pero están dispuestos a realizar las tareas necesarias del cargo. La gente esta motivada, pero carece realmente de las habilidades apropiadas Se requiere un comportamiento de alta tarea y alta relación. El comportamiento de alta tarea, compensa la falta de habilidad y un comportamiento de alta relación facilita que los seguidores comprendan psicológicamente los deseos del líder. (Alta tarea / alta relación)

Estilo 3. Participación o interacción entre el líder y los seguidores. En este caso se da una franca comunicación bilateral para la toma de decisiones. La gente es capaz, pero no esta dispuesta a realizar lo que desea el líder. Los problemas motivacionales se resuelven mejor con un estilo apoyador, participativo y no directivo. (Baja tarea /alta relación)

Estilo 4. Delegación de autoridad. El líder confía decisiones importantes a los seguidores, ve al subordinado como un colaborador, permite sus decisiones de que hacer para lograr los objetivos de su trabajo en particular y de la empresa en general. Esta actitud descrita se debe a que los empleados están capacitados y dispuestos a realizar lo que se le pide. El líder puede dejar al grupo actuar solo, puesto que los seguidores tienen tanto la preparación adecuada como la capacidad de asumir responsabilidad. (Baja tarea / baja relación)

Una de las aportaciones de la Teoría Hersey-Blanchard , como puede apreciarse, es el reconocimiento de la importancia que tiene la capacidad y motivación de los subordinados , así como que considera el concepto de madurez y sus grados de desarrollo, como también las combinaciones de la conducta del líder y la madurez de los empleados.

Por otra parte entre las deficiencias que se pueden señalar a esta teoría se encuentra la carencia de un sistema para medir la madurez, el considerar sólo cuatro estilos de liderazgo y el cuestionamiento de que si los líderes pueden manejarse bien y con la flexibilidad necesaria para reconocer la madurez del empleado y actuar.

5. Teoría de Camino-Meta de Robert House

La teoría Camino – Meta originalmente fue desarrollada por Robert House, y propuesta en 1971 en “A Path-Goal Theory of Leader Effectiveness” . Esta teoría “sugiere que la principal función del líder es clarificar y fijar metas con los

subordinados, ayudarlos a encontrar la mejor ruta para lograrlas y eliminar obstáculos”(Koontz, Weihric; 1997:267). Así también propone que el estilo apropiado depende de la situación

Esta teoría señala una relación directa entre la satisfacción que sienten los subordinados y la percepción que tengan ellos acerca de lo aceptable de la conducta del líder, es decir, a mayor aceptación de la conducta del líder, mayor satisfacción de los empleados,. La clave de esta teoría es que el líder influye en los caminos entre la conducta y las metas.

De acuerdo a la teoría camino – meta el trabajo del líder consiste en:

a) Especificar las tareas que deben realizar los subordinados

- b) Eliminar los obstáculos para que el subordinado llegue a la meta
- c) Apoyar las oportunidades de que los subordinados alcancen satisfacciones personales al alcanzar la meta.

Para lograr estos tres puntos, el “ mejor” estilo de conducta del líder se toma como una función de los individuos y la tarea” (Martínez Avila, 1996:179)

Existen elementos influyentes que destacan dentro de las circunstancias de la organización, mismos que contribuyen a la existencia de un cierto estilo de relación entre el líder, el subordinado y el trabajo a desarrollar, a estos elementos los podemos reconocer como factores situacionales, los que de acuerdo a esta teoría de camino – meta son los siguientes:

- 1) En cuanto a los subordinados. El grado en que el subordinado piensa que influye en la obtención de lo que desea. En general los seres humanos podemos tener una de dos posiciones generales frente al control que cada uno ejerce en los acontecimientos que sucedan en su vida. Una de las dos

posiciones es la denominada “locus interno” o *sitio de control interno* en ella el individuo piensa que puede ser agente forjador de su propio destino, que él con sus pensamientos y acciones puede en gran medida decidir y realizar sus metas y tareas. Y la otra posición, llamada *sitio de control externo* la representan aquellos individuos que piensan que el azar y otros factores externos a ellos son los principales factores responsables de su destino, de cómo les va en la vida, bien o mal, para ellos todo es cuestión de suerte, vista ésta como algo en que no se puede intervenir o que está fuera de su alcance y voluntad, para esta postura todo o casi todo lo que acontece en la propia vida es a consecuencia de factores en los que no se puede intervenir.

Este factor situacional, por supuesto también engloba la percepción del subordinado con respecto a su propia capacidad de responder y realizar una tarea específica, las funciones del puesto, etc. Esta capacidad puede ser apreciada por el empleado como suficiente, media, baja, nula, etc.

- 2) El grado en que esté estructurada la tarea. Esta puede estar de poco estructurada a completamente estructurada. Se entiende la estructuración como el modo en que estén definidos y claros los trabajos a realizar por parte de los subordinados.

Según la Teoría del Camino – Meta hay conductas básicas que el líder puede mostrar, House tiene la premisa dentro de esta teoría que todos los líderes son flexibles y aptos para asumir cualquiera de los cuatro siguientes comportamientos:

- a) Liderazgo de apoyo. En esta conducta se toma en cuenta las necesidades de los subordinados, el líder es amigable, tiene y manifiesta interés por el bienestar de los empleados, se produce un ambiente agradable.
- b) Liderazgo participativo. Es la conducta que permite a los subordinados influir de varias maneras en las decisiones de sus superiores. El líder consulta con sus subordinados y considera sus sugerencias antes de tomar una decisión.
- c) Liderazgo instrumental. En este comportamiento el líder tiene a cargo la planeación, organización y control. Hay una orientación muy específica hacia los subordinados, les hace saber claramente lo que se espera de ellos, programa el trabajo y da instrucciones específicas de la manera en que se deben desarrollar las tareas.

d) Liderazgo orientado a logros. En éste tipo el líder actúa estableciendo metas elevadas, formas para mejorar el desempeño, así como tener la seguridad y confianza de que los subordinados alcanzarán metas difíciles. El líder espera que los subordinados se desempeñen a su más alto nivel. (Koont, Weihrich, 1998: 550-551)

Puntualizando podemos decir que el líder motiva a sus empleados y estos aumentan sus esfuerzos, siempre que:

- 1) *El desempeño eficaz de los subordinados tenga como consecuencia la satisfacción de sus necesidades .*
- 2) *El líder propicie un ambiente de trabajo favorable para los subordinados dándoles asesoría, apoyo, dirección y retribución.*

Esta teoría señala que los subordinados consideran la conducta del jefe como aceptable en relación a que esta conducta constituya una fuente de satisfacción inmediata para ellos. Por ejemplo si el jefe-líder da asesoría para la elaboración

de un informe mensual al subordinado, éste tiene una satisfacción inmediata, así otro caso podría ser el que un nuevo empleado que estuviera confuso en cuanto

a procedimientos requiriera dirección en este sentido, el otorgar esta dirección es quitar un obstáculo para que el empleado logre su meta, algunas veces más, los empleados requieren retribución en reconocimiento. Por otro lado cuando la ocupación es poco estructurada (o sea tareas con pocos o ningún procedimiento determinado) el subordinado apreciará y requerirá en ocasiones la dirección, apoyo y asesoría por parte del jefe-líder, en cambio en tareas muy estructuradas el empleado probablemente pueda actuar con más seguridad una vez entendidos los procedimientos. Enseguida se presenta un cuadro - resumen que elaboré para

hacer una presentación esquemática de la relación que existe entre el tipo de liderazgo o conducta, la medida en que esta estructurada la tarea, la percepción del control del propio subordinado también llamado "locus" y la percepción de su capacidad personal de realizar la tarea, relación que forma la estructura de la teoría de liderazgo camino-meta

Cuadro num. 7 Resumen de la Teoría de Liderazgo de Camino-meta.

Tipo de liderazgo	Estructura de la tarea	Sitio de control	Percepción de capacidad para la tarea.
1. Liderazgo de apoyo	Alta	Interno	Alta
2. Liderazgo participativo	Media	Interno	Alta
3. Liderazgo instrumental.	Baja	Externo	Baja/media
Liderazgo orientado a logros	Alta	Interno	Alta

Fuente: Fundamentado en Hampton, 1996:494-495; Koontz ,Wehrich, 1998:551

6. Una visión integrada del liderazgo situacional.

Una vez desarrolladas las teorías de liderazgo de Fred Fiedler, de Hersey y Blanchard, de Robert House, las cuales me parece que son las más sobresalientes, enseguida presentaré al lector, como un ejercicio intelectual y unificador, la construcción de una visión general del líder situacional sobre la base de las tres teorías arriba citadas. Dentro de este apartado se presentará una visión general del líder situacional, así algunas consideraciones críticas al mismo.

El líder situacional idealmente ve al seguidor como un ser pensante y razonable en quien debe influir para que ejecute la tarea en cuestión, entiende que los subordinados son personas que pueden manifestar diferentes capacidades y disposiciones para la tarea, por ello, la esencia de este liderazgo consiste, principalmente primero en diagnosticar el nivel de desarrollo o madurez del seguidor y luego en adoptar el estilo de liderazgo correspondiente a ese nivel.

El líder puede ver al seguidor bajo diferentes concepciones y esto es variable en relación a las diferentes tareas, de tal manera que se pueden presentar cuatro casos cada uno relacionado con el nivel de madurez que exhiba: 1. Nivel bajo. Que el empleado no tenga disposición, ni esté capacitado. 2. Nivel intermedio. Que el empleado tenga disposición, pero no esté capacitado. 3. Nivel intermedio. Que el empleado no tenga disposición, pero esté capacitado. 4. Nivel alto. Que el empleado tenga disposición y esté capacitado. Este modelo concentra casi toda la atención en el nivel de madurez del seguidor, aquí el objetivo del líder es

incrementar la madurez del empleado, de forma tal, que en el futuro se maximicen la participación y la delegación, ya que los empleados mejor preparados son aquellos que tienen un alto grado de madurez, aunque el líder también sabe que algunas veces, empleando el estilo de liderazgo adecuado, mucha voluntad de trabajar compensa poca destreza y a la inversa. En general el líder situacional ve al subordinado como una persona a la que en su oportunidad hay que proporcionarle asesoría técnica, dar ordenes claras y precisas, proporcionar apoyo emocional / motivacional y recompensar justamente.

Hasta aquí en forma general lo que se puede esperar de un líder que aparte de las actitudes descritas anteriormente, tenga también valores como el respeto

a los demás. Sin embargo, si un líder contingente tiene ausencia de esos valores, probablemente perciba al subalterno como una persona a la que puede aplicar una variedad de actitudes y comportamiento, sin que el respeto a la dignidad, ocupe un lugar relevante.

El líder situacional actuará de acuerdo a su manera de percibir los diferentes factores y circunstancias que existen o se dan dentro de la conducta de los subordinados y del ambiente de trabajo, algunos de esos factores y circunstancias son: a) la medida en que el trabajo a realizar esté claro y definido , b) la relación líder-subordinados, c) el puesto de poder que ostente el líder, d) la capacidad del empleado para una función en particular y la disposición para realizarla, e) la percepción que el empleado tenga de sí mismo en cuanto al desempeño de su labor, y f) las expectativas que tenga con respecto a las recompensas por el desempeño de su labor, g) sus ideas y sentimientos acerca de la influencia en su vida de factores internos y externos.

En general el comportamiento del líder puede adoptar básicamente dos conductas en su relación con los trabajadores,: Orientación a la tarea y Orientación a la persona, aplicadas con la tendencia a desarrollar la disposición al trabajo y la capacidad técnica y disposición volitiva. Para determinar que orientación o combinación de las mismas empleará, el líder hará uso de su experiencia en la detección de las características del subordinado y de las circunstancias actuales.

Comúnmente se considera que el líder situacional adopta cuatro estilos que corresponden a los cuatro niveles de madurez de los seguidores:

1. imponer u ordenar..... para el nivel bajo de madurez
2. persuadir o vender la idea..... para el nivel moderado
3. Participación..... para el nivel moderado
4. Delegación de autoridad..... para el nivel alto

Estos diferentes estilos se manifiestan cotidianamente en conductas como ordenar o recordar detalladamente los deberes y responsabilidades de un individuo o grupo, enfatizar lo que se tiene que hacer, como hacerlo, cuando hacerlo y quien va a efectuar cada detalle. Permitir y alentar el grado de participación de los empleados y la delegación de autoridad; también escucha, motiva, colabora con los subordinados, aclara dudas, proporciona apoyo social, moral y emocional. El líder actúa asesorando, dirigiendo, apoyando y retribuyendo, busca crear un ambiente de trabajo para lograr los objetivos de la empresa. Es indispensable tomar en cuenta el hecho natural de que la persona que ejerce el liderazgo de contingencia, como no es un ser perfecto de infalibles

diagnósticos situacionales y además que las circunstancias son muy cambiantes, tendrá que evaluar permanente sus decisiones, apreciar los resultados y si considera que no son los mejores deberá buscar la razón de ello e investigar sobre la causa del fracaso; el líder tiene que poseer una mente ágil y flexible que le permita anticiparse a los cambios que ocurren con gran rapidez durante el manejo de situaciones de liderazgo , para ello deberá identificar y prever continuamente los cambios en los subordinados a través de los factores importantes. En la medida en que las fuerzas y las circunstancias cambien, el líder deberá modificar su estilo de liderazgo.

Idealmente con el liderazgo situacional o de contingencias se puede pensar en una empresa con una clara misión como meta principal y con los subsecuentes procesos administrativos relacionados en forma coherente y con eficiencia. Los resultados que se pueden esperar en cuanto a la actuación del líder situacional son los siguientes: un claro conocimiento por parte de los integrantes de la empresa, de las reglas, normas, metas, objetivos, misión, visión, y valores estratégicos; el manejo de los asuntos es por prioridad; los seguidores saben que por parte del líder pueden esperar apoyo moral, firmeza y sinceridad, dirección y supervisión, orientación y entrenamiento en la tarea cuando se requiera, saben que en ciertas circunstancias, podrán participar en la toma de decisiones; hay percepciones en sueldos justos, así como prestaciones satisfactorias. El trabajo es en equipo con un guía que dirige, asesora y apoya, el desempeño y satisfacción de los subalternos, se ven influidos positivamente cuando el líder compensa las cosas que faltan en el subordinado o en la tarea y evita ser repetitivo subestimando la inteligencia de sus subalternos, cuando las tareas son claras y están bien estructuradas y/o los empleados tienen la capacidad, habilidad y experiencia suficientes para manejarlas. Constantemente reciben estímulos por parte del líder para incrementar su deseo de trabajar y sus capacidades y habilidades para hacerlo.

Un aspecto del líder situacional, que puede ser tan real como la descripción anterior, es uno que puede decirse que tiene un enfoque negativo, un lado *algo obscuro* de la teoría.

Se inicia este enfoque negativo con la afirmación de una reconocida autoridad en liderazgo, James O'toole, : "la teoría de la contingencia es una conclusión sin

validez obtenida por medio de una observación válida" (O'toole, 1995: 100) la interpretación que se puede dar a esta afirmación es que la esencia de la teoría de liderazgo es una descripción que constituye la misma teoría, pero que carece de una comprobación, ya que hacen falta "uno o más pasos intermedios, entre la observación y la afirmación" (O'toole, 1995: 100). Además esta descripción, se basa en la observación casual, en cierta manera sin un sistema; es decir el uso de la ciencia como forma de aproximarse a la realidad, con la utilización de recursos variados, válidos y confiables.

Abundando más en el fundamento del liderazgo contingente éste reside en la idea de que un líder debe *hacer lo que sea* para alcanzar los objetivos, lo que nos remite al relativismo que es "la corriente filosófica dominante del modernismo" (O'toole, 1995: 101) el relativismo sostiene la imposibilidad de que existan desde el punto de vista filosófico verdades absolutas; al no existir éstas, sólo se puede conocer en forma relativa al contexto y circunstancia de esas verdades. Desde el

punto de vista ético, el relativismo supone que no es posible considerar algo que sea bueno o malo absolutamente; o sea, que no hay referencias absolutas para la bondad o la maldad: éstas siempre *dependen* de determinadas circunstancias de la acción. En cuanto al relativismo cultural encontramos el postulado de que cada cultura es un sistema cerrado sobre sí mismo, equiparable moral y funcionalmente a cualquier otra. De tal manera que no se pueden emitir juicios morales, comparando ciertas normas de una sociedad en otra. En definitiva el relativismo señala que no existe ningún conocimiento social objetivo y que no se puede en lo fundamental hacer una distinción moral, una cierta clasificación de lo bueno y lo malo.

El relativismo como base de la teoría de la contingencia, da un amplio margen de estilos de actuación al líder, con la esperanza de que siempre las decisiones y acciones que toman serán las mejores, y que todos los líderes situacionales son siempre capaces de manejarse con tal agilidad de mente, dominio de carácter, visión clara, madurez, templanza, capacidad técnica, auto motivación y otros atributos para responder ante las contingencias de las situaciones de manera que puedan encontrar soluciones y estilos de conducta que den la respuesta adecuada y eficiente al problema y que no violen la dignidad del empleado. En ciertas circunstancias este liderazgo se caracteriza por la centralización de la autoridad en una persona que es el jefe, el cual finalmente tiene todas las decisiones, las que por supuesto dependen en gran medida de su intelecto, experiencia y otras habilidades para tomar decisiones que afectan a la empresa y a los empleados de la misma, el Jefe puede actuar sin el beneficio del diálogo abierto con los empleados, para el líder situacional todo es relativo y esta dentro de sus opciones actuar sin tener más base y límite que la eficiencia, lo cual, en la vida real, lo llevará a manejarse dentro de un espectro muy amplio de acciones entre las que se encuentran: variadas y en algunos casos muy contrastantes actitudes, todo ello dando como consecuencia una falta de cohesión ocasionada por la ausencia de un sistema de valores y creencias, misión y visión compartidas lo que, representa una falla "estructural" en la cultura organizacional, que ha largo plazo puede manifestarse en serios problemas en la productividad de la empresa. (O'toole, 1995: cap. 4)

Una actitud que está calificada como muy generalizada es la reacción ante un caos o crisis con un estilo duro, autoritario, de hecho en casos debidamente

evidenciados por la historia, este estilo ha llegado a constituirse como una tiranía benévola o déspota, A continuación me permito citar el caso de un líder situacional por excelencia, él es Jack Welch, Director General de la General Electric, en Estados Unidos, quien de 1981 a 1993 aproximadamente se le reconoció por su liderazgo de estilo "duro y rudo" ejercido ante crisis y toma de decisiones difíciles en la empresa. De hecho en 1984 en un artículo de la revista Fortune bajo su fotografía aparece identificado como el "jefe más rudo de Estados Unidos", y del que "según antiguos empleados, - Welch preside las reuniones con tal agresividad que los asistentes tiemblan. Ataca casi físicamente con su verbo, criticando, rebajando, ridiculizando, humillando- "(O'Toole, 1995:110). Es bueno puntualizar que la crítica a su rudeza, no estuvo en función de las decisiones difíciles que tomó como cerrar fábricas, vender empresas o despido de trabajadores, sino por su trato a los subordinados, que se puede considerar abusivo. Una pregunta interesante es que si para ser "duro" ¿se tendrá

que ser abusivo o ser exigente? La historia no termina aquí y este líder contingente a principios de los 90 cambió su actitud, ya que se convirtió en apoyador de un liderazgo muy diferente y hasta contrario a aquel que él mismo ejerció con anterioridad sosteniendo ahora la importancia de un "liderazgo basado en la integridad y la confianza, de otorgar voz, participación e inclusión...", en "articular un conjunto de principios que estimularan a todos los integrantes de una empresa y les hicieran adoptar voluntariamente los valores de la compañía", (O'toole, 1995:111) la postura que Welch exhibía en esta situación ya había sido expuesta en las filosofías de Peter F. Drucker, W. Edwards Deming, Warren Benis. Pero, ¿cuál es la diferencia entre Jack Welch y ellos? Una y muy elemental,

para Welch tratar con o sin respeto es circunstancial o sea "todo depende" lo que equivale a manifestar que si es necesario tendría que abusar de los empleados, o ser un oyente interesado en las ideas de sus empleados. En cuanto a esto Welch pensaba que el liderazgo férreo y duro funciona a corto plazo, y al parecer no apreciaba el gran costo humano de aplicarlo. En cambio los teóricos y consultores arriba citados consideran un elemento indispensable de la acción ejecutiva, el respeto a la persona.

Algunas cuestionamientos fundamentales en el liderazgo, son:

- Desde el punto de vista moral ¿ se justifica la violación a la dignidad de los empleados como una forma más de presión para lograr la eficiencia? .
- Desde un mirada con lógica, ¿ es un hecho comprobado que sólo los líderes rudos son eficientes en situaciones de emergencia?.
- Desde una perspectiva histórica , ¿será necesario no respetar los derechos básicos en el proceso de una crisis?.

¿ Se justifica la violación a la dignidad de los empleados como una forma más de presión para lograr la eficiencia?

Desde el punto de vista moral existe " una prohibición absoluta de violar los derechos humanos básicos" (O'toole,1995: 118). Los derechos humanos o derechos naturales son inherentes a la persona y se proclaman sagrados, inalienables, imprescriptibles, fuera del alcance de cualquier poder político, pudieran resumirse en el derecho a la dignidad personal, cita en la Declaración Universal de Derechos Humanos, aprobada por las Naciones Unidas el 10 de diciembre de 1948.

¿ Es un hecho comprobado que sólo los líderes rudos son eficientes en situaciones de emergencia?.

Para responder a la a la segunda pregunta, , nos remitimos a los años 70 cuando el National Aeronautics and Space Administration (NASA) realizó una serie de experimentos a fin de determinar ¿cuál es el estilo más efectivo en situaciones de emergencia, el patrón tradicional de yo mando –tú obedeces, o de consulta a los participantes en la emergencia? Los investigadores llegaron a la conclusión de que cuando el jefe, que para el experimento era un piloto, se encarga de la situación, tiene “menos probabilidades de dar una respuesta segura y válida a la crisis que aquellos que buscan más y información y consejo antes de decidir que acción emprender” (Otoole,1995:84) . Robert R. Blake y Jane S. Mouton, los creadores de la rejilla gerencial, relataron estos experimentos y ellos llegaron a la conclusión de que “un punto clave para incrementar la seguridad consiste en mantener la situación de crisis abierta a la interacción, no en cerrarla.

El capitán debe dejar que la información fluya en ambos sentidos en vez de ponerse a dar órdenes decisivas de haz esto, haz aquello”. (O’toole,1995:85) .

¿Será necesario no respetar los derechos básicos en el proceso de una crisis?

Para responder a la tercera pregunta, tomemos la perspectiva histórica. En la Historia Universal encontramos que durante la Guerra Civil, un momento de mucha crisis, Abraham Lincon mantuvo el Congreso sesionando, y él mismo se presentó como candidato para la reelección de la presidencia de E.E.U.U. En la Segunda Guerra Mundial, Winston Churchill mantuvo la democracia parlamentaria en Gran Bretaña . (O’toole James. 1995: 118)

Tenemos también a Benito Juárez, quien en 1858 se convirtió en presidente provisional, tras estallar una rebelión encabezada por elementos conservadores, poco después, se vio obligado a huir de la capital, estableciendo la nueva sede de su gobierno en Veracruz donde inició una serie de reformas radicales, entre ellas, la reducción del poder de la Iglesia católica mediante el embargo de propiedades eclesiásticas, mismas que se llevaron a efecto, todo en un período de crisis social.

Las consideraciones lógicas, morales e históricas nos llevan considerar y ver hacia un tipo de liderazgo que sea efectivo para la obtención de utilidades, así como para el desarrollo humano, a un liderazgo transformacional, dicho liderazgo es difícil de llevar a cabo ya que tiene un sistema de valores y creencias donde figura como base el respeto al ser humano. Un modelo que busque productividad y calidad puede tener éxito a medida que se logre la asunción de responsabilidad por parte de los trabajadores.

En el siguiente capítulo me permitiré citar brevemente dos casos de empresarios, que a lo largo de su gestión se han caracterizado por el respeto al empleado y el aliento a su participación, sin que eso menoscabe los estándares de eficiencia y el nivel de exigencia de los líderes formales, de hecho han estado liderando organizaciones muy exitosas.

Capítulo III. Liderazgo transformacional y el liderazgo transaccional

1. Introducción

El concepto de liderazgo transformacional es complejo. Este nuevo modelo e innovadora manera de entender y clasificar el liderazgo proviene de la transformación de la empresa y ésta de la transformación de las personas que la conforman. El proceso de cambio a un líder transformacional tiene que ver con un renacimiento - un cambio personal profundo - del dirigente y de sus seguidores.

El liderazgo transformacional comprende un proceso de influencia deliberada de parte de un individuo o grupo para suscitar un cambio en el estado actual y el funcionamiento del total de la organización. Este cambio está impulsado por una visión basada en el conjunto de creencias y valores que urge a los miembros a que piensen y perciban en forma diferente y que desempeñen nuevas acciones y papeles organizacionales.

En cuanto al liderazgo transaccional se basa en un intercambio de naturaleza económica, política o psicológica, un aspecto es su temporalidad, ya que sólo dura hasta que el intercambio termina y exista beneficio mutuo. Me permito hacer hincapié que dentro de este tipo de liderazgo se sitúa las teorías que se han expuesto en el capítulo I de este trabajo (Robbins, Coulter, 1996: 593)

1. Antecedentes

Enseguida y antes de profundizar en la teoría del liderazgo transformacional se tratarán algunos antecedentes, que considero fueron aproximaciones a ese

enfoque , para ello citaré los trabajos de Robert Owen (1771-1858), de W. Edwards Deming (1900- 1994) Peter Druker (1909).

- Robert Owen y su liderazgo de respeto y genuino interés por los trabajadores

Robert Owen, empresario exitoso del siglo XIX, es conocido como “socialista utópico británico, considerado como el padre del movimiento cooperativo” (Encarta 1999) e incluido dentro de los precursores del socialismo por sus ideas que fueron expuestas en el año de 1830 en “El libro del nuevo mundo moral “. También ha sido considerado como “uno de los primeros promotores del enfoque en los recursos humanos” (Robbins, Coulter, 1996: 46). Y un exponente importante del enfoque en el ser humano dentro de las empresas, que de acuerdo al “desarrollo de conceptos gerenciales” (Sisk, Sverdik, 1982:40) se le puede ubicar en la etapa que hace “énfasis en las relaciones humanas” (Sisk, ; Sverdik, 1982:40). También se le señala como “un autor clásico de Administración” (Chiavenato, 1991:39)

En este apartado me centraré en la aportación que hace Owen para una nueva y humanista forma de relación entre el patrón y el trabajador, lo que para su tiempo constituyó toda una rareza.

Owen reflexionaba en la pregunta “¿Cómo puedo lograr una producción rentable sin condenar a mis empleados a la miseria y la degradación moral?” (O’toole,1995:203) de hecho demostró que se podían lograr enormes ganancias y además tratar bien a los empleados, el fue el primer dueño y gerente que implementó una relación de respeto entre sus seguidores y él mismo, se preocupó

por los objetivos y seguridad de sus empleados; a lo largo de nueve años, en el período de 1815 a 1824, cuando fue único dueño y director de una fábrica textil muy rentable e importante, hizo cambios que en su época despertaron asombro, entre otros fueron la reducción de la jornada laboral de trece a diez horas con cuarenta y cinco minutos diarios, que fue la más baja en la industria en aquella época (posteriormente propuso ante su gobierno, una jornada de ocho horas diarias); estableció procedimientos para la atención de los ofensas y para ejercer “el derecho de apelación” cuando los trabajadores no estuvieran conformes con la “evaluación de su desempeño por parte de los supervisores”, “prohibió los castigos corporales en su fábrica y capacitó a sus supervisores en prácticas disciplinarias humanas”, ordenó que toda disciplina se realizará en base a la “persuasión moral, la educación y la presión de los colegas”; creó un sistema de empleo garantizado durante los períodos de depresión económica, planes de ayuda en casos de enfermedad, incapacidad y retiro, “brindó alojamiento limpio y decente a sus obreros y familias” (O’toole, 1995: 201-205)

En 1813, hizo público su posición y pensamientos a través del escrito. “Una disertación: a los superintendentes de fábricas y a todos aquellos individuos en general que, al dar empleo a una población, pueden fácilmente adoptar los medios de *formar* los sentimientos y los modales de tal población” en esta obra se refería a los trabajadores como “máquinas vitales” y también describía como debían ser considerados y tratados.

¿Por qué se puede considerar a Owen, sus pensamientos y sus acciones como un antecedente del liderazgo transformacional? Robert Owen buscaba una sociedad en la que “cada individuo será enseñado y educado para mantener sus

facultades e inclinaciones a un alto nivel de perfección y de cultura y para ejercitar únicamente las cualidades mejores y más nobles de la naturaleza humana mediante una nueva combinación debidamente planificada, de las condiciones exteriores” (Owen, 1940: 49) Y como capitalista con sentido humano proporcionaba un trato respetuoso y humanitario en su fábrica y en el apoyo a mejores condiciones de vida para los obreros (casa, atención en enfermedades, escuela) , Owen enseñó y propició la utilización del derecho de apelación, por que inspiró con su visión a sus trabajadores. Es muy interesante hacer notar que los obreros tenían una fuerte resistencia ha aceptar los acciones novedosas de Owen ya que se sentian amenazados por cambios que quizá no entendían y en los cuales pensaban que había algo oscuro que los perjudicaría, se preguntaban si esos cambios sólo eran porque el patrón quería sacarles el mayor provecho posible. El owenismo era muy contrario a las prácticas comunes en el mundo industrial de ese tiempo, tal vez por eso estaban los obreros psicológicamente

acostumbrados a un ambiente laboral en el había entre otras cosas maltrato, jornadas inhumanas, “ cuerpos mutilados, espíritus desmoralizados y las vidas acortadas de los trabajadores de las fábricas” me pregunto ¿acaso consideraban los obreros las prácticas owenistas demasiado buenas para ser reales y no tener un fin ulterior?

Robert Owen percibió instintivamente que “ un liderazgo efectivo es cuestión de comunicar una visión, no de gritar órdenes” (Ot'oole, 1995: 204) , para comunicar una visión este lider utilizó estrategias de comunicación efectiva, en sus propias palabras :- “En consecuencia, detecté a los individuos que tenían más influencia sobre los demás por sus poderes naturales o su posición y con ellos me

di a la tarea de explicarles cuáles eran mis intenciones respecto de los cambios que quería realizar "... "Por estos medios empecé poco a poco a lograr cierta impresión sobre los menos perjudicados y casi más razonables de entre ellos; pero la suspicacia de la mayoría, de que yo sólo quería, como ellos decían, sacarles la mayor ganancia posible, fue algo que habría que perdurar durante mucho tiempo". (O'tool, 1995: 204).

- W. Edwards Deming y su visión del liderazgo de calidad

El Dr. William Edwards Deming (1900-1994) Experto Estadístico, Gurú de la Calidad y Orientador en Management (Dirección), famoso y muy respetado en Japón por su contribución a la recuperación económica de ese país después de la II Guerra Mundial. Reconocido en E.E.U.U. en los años ochenta, más de treinta años después de haber dado sus enseñanzas a los japoneses, contribuyó al movimiento de calidad total, con una visión empresarial de inclusión u holística. Deming fue un hombre "cuyo deseo de aprender y mejorarse a sí mismo es

legendario" (Gabor, Andrea.1990: 24) en sus discursos y libros citaba con frecuencia conceptos de otros expertos desconocidos o de fama. Basó sus "enseñanzas sobre la variación en un nuevo enfoque para mejorar los sistemas de producción "estudiando la variación producida por cada proceso" (Gabor, 1990: 24) de Walter Shewhart, un físico de los Laboratorios Bell que fue mentor de Deming en la década de los años treinta.

El Dr. Demig resumió su filosofía en *Los catorce puntos, en la definición de las enfermedades mortales de las empresas y los obstáculos a la calidad*, enseguida y en forma breve trataré estos aspectos, para después extraer de ellos una visión del liderazgo en que creía Deming,.

1. "Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo" (Deming,1989:19) ser constante en el propósito significa:

a) Innovar. Para ello considerar en la planificación a largo plazo, los nuevos servicios y productos, nuevos materiales, habilidades, técnicas, costos, mercadotecnia, satisfacción y comportamiento del usuario.

b) Destinar recursos para: investigación y educación. Mejorar constantemente el diseño del producto y servicio. Con la clara idea que el consumidor es parte de la línea de producción.

2. "Adoptar la nueva filosofía" (Deming,1989:22). Cuando Deming habla sobre este punto se refiere a "que hace falta una transformación" (Deming,1989:2300) y que esta transformación comprende: "la adopción de los 14 puntos y la eliminación de las enfermedades mortales y los

obstáculos" (Deming, 1989:23). Se refiere a sustituir la gerencia estilo norteamericana enfocada a resultados y que toma las personas como un insumo más, es decir: la mano de obra, perdiendo de esta manera la experiencia, el talento natural y la iniciativa que son capaces de utilizar en el mejor desempeño del trabajo. Esta filosofía propicia una gerencia más enfocada a crear un ambiente de calidad en la producción, en el trabajo y en la vida del trabajador.

3. "Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad" (Deming, 1989:23). Según Deming Este punto se centra sobre el mejoramiento de todo el proceso, incorporando la calidad. Para hacer esto hay que dar

instrucción al operario y esto los hará aptos para “buscar y conseguir el mejoramiento” (Walton,1988:39) En relación a este apartado Deming señala los siguientes puntos: a) “La inspección no mejora la calidad, ni la garantiza. b) La inspección en masa es, con raras excepciones, no fiable, costosa, ineficaz. c) Los inspectores no se pone de acuerdo hasta que su trabajo se lleva a control estadístico. d) Por el contrario, la inspección de muestras pequeñas del producto para hacer los gráficos de control, para conseguir o mantener el control estadístico es un trabajo profesional” (Deming,1989:24) . Cierta grado de inspección es indispensable para obtener datos y elaborar los gráficos de control.

4. “Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio” (Deming,.1989:25). Este número se refiere a la necesidad de no cerrar tratos con el proveedor más barato, y de menor calidad, ya que esto va a repercutir en un producto final de mala calidad y en otros costos. Lo que

mejor debe hacerse es crear una relación seria, “de caballeros” con un solo proveedor para la realización de un producto y en una relación de [®] mejoramiento por equipo, obviamente siendo parte del equipo el proveedor y la empresa.

5. “Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y de servicio, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costos continuamente” (Deming, 1989:38) Para ello el cumplimiento de estos catorce puntos es muy importante, se debe hacer reflexión estadística de tal manera que si la variación es positiva estudiar las razones que hacen que exista mayor y mejor calidad de producción y si la variación es

negativa, buscar la forma de evitarla a través de capacitación y mejoras en el sistema. Deming señalaba “No se puede mejorar lo que no se controla ; no se puede controlar lo que no se mide ; no se puede medir lo que no se define”

6. “Implantar la formación en el trabajo” (Deming, 1989:41). Esta capacitación debe ser formal y se pueden llevar “un registro gráfico del desempeño de un trabajador” (Walton,1988:76) de tal manera que cuando se llegue a un “estado de control estadístico” (Walton,1988:76) también definido como un nivel estable, podremos saber que ya no es necesaria para esa tarea más capacitación, ya que adiestramientos adicional no llevará a un desempeño mejor.

7. “Implantar el liderazgo” (Deming,1989:42). La dirección formal de la empresa tiene la obligación de ejercer el liderazgo, de guiar, orientar a los trabajadores a hacer mejor su trabajo, lo cual incluye entre otras cosas

ubicarlos adecuadamente en el puesto y detectar de manera objetiva quien requiere de apoyo individual. En general “ el objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas” (Deming,1989:19) y tener en condiciones de producción a la maquinaria y aparatos relacionados. Un agregado a este punto es que Deming cree profundamente en la “motivación intrínseca” (Gabor, 1990:25) del ser humano.

8. “Desechar el miedo ” (Deming, 1989:46). Este punto es parte importante del liderazgo, señalaba Deming que “la pérdida económica a causa del temor es aterradora” (Walton,1988:79) los empleados por temor a represalias, a que se mal interpreten sus preguntas u opinión, pueden callar. Si se desea

tener buena calidad y productividad, las personas deben trabajar y participar en la empresa sin temor, sintiéndose seguras. "El miedo, dice el Dr. Deming, desaparecerá a medida que mejore la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella." (Walton,1988:81)

9. "Derribar las barreras entre las áreas de staff" (Deming, 1989:48). Se refiere a evitar las metas conflictivas y competencias entre los departamentos, que provocan inestabilidad en el proceso y en el producto, es necesario trabajar en equipo, planear en conjunto, prever los posibles problemas. Para ello la gerencia debe instituir un sistema para el trabajo en equipo. "El trabajo en equipo es muy necesario en toda la compañía. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todo el mundo aguce su ingenio para resolver las cuestiones" (Deming,1989:49).

10. "Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas para la mano de obra" (Deming,1989:80). Estos tienen un buen fin, pero no es útil pedir al empleado que trabaje más y mejor, bien a la primera vez, justo a tiempo, cuando estas situaciones no dependen de él sino del sistema, Deming señala que "los trabajadores son responsables sólo del 15 por ciento de los problemas y el sistema del 85 por ciento. El sistema es responsabilidad de la gerencia" (Walton,1988:104)

11. "Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por liderazgo" " "Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo" (Deming, 1989:20). Estos estándares representan el límite numérico al que las

personas deben llegar, pero no toman en cuenta la calidad o los métodos, una persona por cumplir el objetivo , a cualquier costo, puede causarle mucho daño a la empresa, trayendo ineficiencia y altos costos. “Los objetivos internos establecidos por la dirección de una compañía, sin un método, son burlescos” (Deming, 1989:58).

12. “Eliminar las barreras que privan a la gente de su derecho ha estar orgulloso de su trabajo”. (Deming, 1989:59) . Muy frecuentemente estas barreras son: actitudes equivocadas de supervisores mal orientados, equipos con problemas y materiales deficientes. Las personas deben sentirse importantes en el trabajo, por que la gente que experimenta esta sensación legítima, “hará todos los esfuerzos posibles para quedarse en el trabajo”(Deming,1989:63) Y ¿cómo puede un trabajador sentirse importante? La respuesta está en sentirse orgulloso de lo que hace y participar en la mejora del sistema.

13. “Estimular la educación y la automejora de todo el mundo” (Deming,1989:20). Educar y reentrenar, darles formación, a los empleados es necesario para planear a largo plazo. Estos programas deben incluir los nuevos conocimientos y habilidades necesarias para manejar los nuevos materiales y los nuevos métodos, así como trabajo en equipo y las técnicas estadísticas, en la forma de tratar a los proveedores, etc.

14. “Actuar para lograr la transformación.” (Deming, 1989:65). Es necesario tomar medidas para lograr la transformación y para iniciar es necesario seguir el ciclo Sehwart o Deming. Además de este ciclo, es indispensable que todos se enfoquen a lograr la satisfacción de un cliente. Por supuesto

que existen clientes internos (el siguiente en el proceso es un cliente interno) y clientes externos (consumidores, proveedores, sociedad en general). Deming recomienda -dándole crédito al Dr. Phyllis Sobo -, una asesor de Filadelfia, el siguiente plan de acción:

1. La alta gerencia deberá estar convencida y perseverar por aplicar cada uno de los trece puntos anteriores, eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos. En general estar de acuerdo y convencidos sobre la aplicación de esta nueva filosofía, así como en la forma en que lo harán.

2. "Los directores con autoridad estarán orgullosos de adoptar la nueva filosofía y de sus nuevas responsabilidades" (Deming, 1989:66).

3. La gerencia con autoridad explicará la necesidad del cambio a la nueva filosofía y el hecho de que el cambio incluye a todo el mundo. Mucha gente de la compañía deberá entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. "De no ser así, la dirección está perdida"

(Deming, 1989:66).

4. En la aplicación del Ciclo Shewhart es necesario trabajar en equipos, y éste se puede usar en cualquier proceso. En palabras de Deming conducirá a "un mejoramiento de métodos y procedimientos" (Walton, 1988:97)

5. Es necesario iniciar prontamente una forma que lleve a la mejora de la calidad. " El ciclo de Shewhart es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa." (Deming, 1989:67) . Enseguida se transcribe el mismo, no sin antes señalar que este proceso necesariamente marca una relación incluyente y participativa de los

trabajadores y el líder, propicia el trabajo en equipo, la comunicación clara y en una relación de respeto, el aprendizaje unos de otros, la observación y señalamiento de los logros, los efectos en el procedimiento a mejorar.

Ciclo de Shewhart después de 1950 aplicado en Japón como el Ciclo de Deming.

- 1."¿Cuáles podrían ser los logros más importantes de este equipo? ¿Qué cambios serían convenientes? ¿De que datos se dispone? ¿Se necesitan nuevas observaciones? Si es que sí, planificar un cambio o un ensayo. Decidir como.
- 2.Llevar a cabo el cambio o en ensayo decidido anteriormente, preferiblemente a pequeña escala.
- 3.Observar los efectos del cambio o ensayo.
- 4.Estudiar los resultados. ¿qué aprendimos? ¿Qué podemos predecir?
- 5.Repetir el paso 1, con los conocimientos acumulados
- 6.Repetir el paso 2, y los siguientes." (Deming, 1989:67)

Me permito resaltar, para efectos de este trabajo, que los catorce puntos propuestos por Deming, señalan y hacen necesaria una relación de respeto y participación con los empleados. Comunicación que lógicamente esté libre de miedos; que incluya trabajo en equipo, también la actitud de otorgar un verdadero valor a las aportaciones de los trabajadores, a la formación y capacitación de todos, que también estimule la educación y la automejora, todo lo cual es parte esencial del ejercicio del liderazgo transformacional.

Enseguida se anotan las siete enfermedades mortales a que se refería Deming :

1. "La enfermedad paralizante: falta de constancia de propósito". Deming señala que es necesario trabajar permanentemente en la mejora continua del proceso, el producto y el servicio, "que harán que el cliente regrese otra vez"
2. "Énfasis en los beneficios a corto plazo". Es la atención desmedida a las ganancias trimestrales o a corto plazo, descuidando la sobrevivencia de la empresa, es decir la seguridad de que en algunos años continúe en el negocio, así como no enfocándose en la calidad.
3. "Evaluación del comportamiento, calificación por méritos o revisión anual". Deming señala que "las evaluaciones del desempeño estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas de la planificación a largo plazo. No estimulan la decisión de correr riesgos, fomentan el miedo y hacen que la gente se enfrente por las mismas recompensas" (Walton,1988:100) provocado amargura, desanimo, incomprensión de porque son superiores o inferiores. De hecho "es imposible una calificación justa" (Deming, 1989:85) además que las personas son calificadas por adaptarse y hacer bien de acuerdo al sistema y no por mejorar el sistema.
4. "Movilidad de los directivos". Deming creía que por tanta movilidad entre los gerentes norteamericanos no se dedicaban ellos a planear a largo plazo, sino que se enfocan a las utilidades inmediatas y lógicamente no estaban verdaderamente comprometidos con la empresa.
5. "Manejar una compañía basándose sólo en las cifras (contando dinero)". Por supuesto que son importantes las utilidades, los pagos en nominas, a proveedores, impuestos, etc. pero hay otras cifras importantes y necesarias para una buena dirección, cifras que no se conocen ni se pueden saber,

ejemplo: "el efecto multiplicador sobre las ventas que tiene un cliente satisfecho y el efecto contrario de un cliente insatisfecho" (Deming, 1989:94)

6. "Demasiados costos médicos " . "En algunas compañías, éstos son el gasto más grande (Walton,1988:103)
7. "Costos excesivos de responsabilidad, hinchados por los abogados que trabajan en la minuta" (Deming, 1989:76-95)

Los Obstáculos que se interponen para la eficacia, y que de acuerdo a Deming "la mayoría de ellos son más fáciles de curar que las enfermedades mortales" (Deming,1989:97) son los siguientes:

- "Buscar resultados inmediatos" . Se refiere a suponer que la mejora de la calidad puede ser rápida, casi instantánea, mediante una receta. Y la realidad es que "será necesario estudiar y ponerse a trabajar".
- "La suposición de que resolviendo los problemas, la automatización, aparatos y nueva maquinaria, transformará la industria".

• "Búsqueda de ejemplos". Se refiere a buscar resolver problemas copiando soluciones exitosas en otras compañías. Es necesario saber porque una negocio o una practica va bien, y cómo puede ir mejor

- "Nuestros problemas son diferentes". Esto representa una excusa para no cambiar. Deming sostiene que: "los principios que ayudan a mejorar la calidad del producto y del servicio son, por naturaleza, universales".
- "Obsolescencia en las escuelas" se refiere a las escuelas norteamericanas que se manejan en el supuesto de que las habilidades gerenciales se pueden enseñar en la fábrica y no en las clases formales.

- “Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria” Es determinante para comprender, manejar y reflexionar sobre los datos industriales que la teoría estadística y el uso de gráficos de control sea enseñada en forma mínima a nivel de licenciatura, y que además se complemente con practicas bajo la guía de un maestro.
- “Nuestro departamento de control de calidad se ocupa de todos los problemas de calidad ” Los que son un factor de contribución importante en la calidad son: la gerencia, los supervisores, los gerentes de compras, y los operarios responsables de la producción. La búsqueda de la calidad no debe estar centralizada en un departamento.
- “Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas” Deming responsabiliza a los trabajadores sólo por el 15% de los problemas y a la gerencia, que es encargada del sistema, por el 85% restante. (Walton,1988: 104)

-
- “Calidad por inspección “(Walton,1988: 104). La verificación masiva no mejora la calidad, se hace tardíamente, es ineficaz y no se debe confiar en ella.
 - “Falsos comienzos ”. Las salidas en falso, ofrecen un remedio muy temporal, pero no representan verdaderos sistemas de mejora. Como son los círculos de control de calidad, sin que la gerencia este verdaderamente comprometida para que tome en cuenta las recomendaciones del círculo. Otro ejemplo sería la enseñanza al por mayor de métodos estadísticos, sin que haya un enfoque diferente por parte de la gerencia.

- “El ordenador despersonalizado” .Se refiere a la circunstancia de tener información, base de datos dentro de la computadora y no emplearse dentro de un verdadero plan.
- “La suposición de que sólo es necesario cumplir las especificaciones” y la falacia de los cero defectos”. El sólo cumplir las especificaciones no garantiza mejorar la calidad y la productividad.
- “Ensayos inadecuados de los prototipos”. En este punto Deming dice que el modelo o prototipo de un x producto puede tener un desempeño excelente, pero en la producción en masa puede presentar muchos problemas.
- “Cualquier persona que llega a tratar de ayudarnos debe saber todo sobre nuestro negocio” El pensar así es un obstáculo y una falacia, ya que la ayuda para mejorar puede venir de fuera de la compañía, combinada con los conocimientos que ya posee la gente dentro de la compañía, pero que no se utilizan”. Es decir el asesor no necesariamente debe estar íntimamente

relacionada con el negocio. (Deming, 1989:97-109)

Los catorce puntos Deming, las siete enfermedades mortales y los obstáculos proponen una cultura en la administración de las empresas, un liderazgo formal preocupado por los procesos productivos y controles de variación y de los límites estadísticos, minimizando la variación ; que tenga capacidad para aprovechar el conocimiento y el deseo de participar y tomar iniciativa por parte de los empleados, así como “sintonizar con precisión la organización entera de acuerdo a pautas más y más altas de excelencia e innovación” (Gabor,Andrea.1990: 17)

El motivo de este apartado es conocer la visión de liderazgo que tiene Deming, ¿cómo es, que características tiene el líder de calidad? La respuesta a estas interrogantes las encontramos en la nueva cultura administrativa que propone y de ahí por deducción se conceptualiza al líder "Deming" o de calidad, que puede ser desde el directivo más alto hasta el supervisor, es básicamente un orientador, un entrenador que apoya a las personas para hacer mejor el trabajo y que conoce " por métodos objetivos quién requiere ayuda individual" (Walton, Mary, 1988:39). Se interesa por los problemas laborales, personales o familiares de los empleados. Este líder proporciona un trato que disminuye el temor y la ansiedad, fomenta la comunicación sincera y la interacción con los colaboradores o subordinados, trabajando en equipo de departamentos, entre departamentos y entre distintos niveles jerárquicos. De hecho la reducción del temor debe de ser una de las primeras obligaciones de la dirección. El líder de calidad es un propiciador de condiciones que favorezcan el desarrollo del

inagotable potencial humano que cada miembro de la empresa posee, busca que cada uno se sienta orgulloso de su trabajo. Aplica el principio "la siguiente parte del proceso es el cliente". Apoya la capacitación y adiestramiento ante nuevos métodos o insumos, motiva el auto desarrollo, la educación y mejoramiento en general del trabajador.

Si tuviera que definir la forma de trabajo del líder de calidad en un término, creo que esta palabra sería. *Kaisen*, que significa cambio bueno o mejoramiento, todo esto sistematizado. Es decir un líder de calidad siempre está buscando el kaisen en él mismo, en sus trabajadores, en los elementos involucrados en los procesos productivos, en general en toda la organización, buscando

perseverantemente que la "calidad y utilidad se vuelvan sinónimos " (Gabor, 1990:21)

- Peter Drucker y la tarea del líder

Peter F. Drucker es mundialmente reconocido en los círculos de negocios y administración como un prestigioso pensador y escritor de nuestro tiempo. Nacido en Viena en 1909, educado en Australia e Inglaterra, a partir de 1929 trabajó como corresponsal para diversos diarios y como economista en un Banco Internacional en Londres. Desde 1937 vive en los Estados Unidos. Al principio fue columnista de diarios británicos y más tarde se desempeñó como consultor en administración de varias de las empresas más destacadas del país y del exterior. Drucker tiene, a la vez, una distinguida carrera como docente: fue profesor de Política y Filosofía en la Universidad de Bennington, profesor de management en el Colegio de Graduados en Administración de Empresas de la Universidad de Nueva York, y desde 1971 es profesor de Ciencias Sociales en el Colegio de Graduados de

Claremont, California, mantiene una columna en The Wall Stree Journal.

Entre sus libros se destacan: Las fronteras de la administración; La innovación y el empresariado innovador; La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas; La gerencia de empresas; La gerencia efectiva; El ejecutivo eficaz; Las nuevas realidades; Administración y futuro; La sociedad poscapitalista y La administración en una época de grandes cambios.

Peter Drucker ha estudiado a lo largo de más de cincuenta años el rol del líder, sus aportaciones representan un interesante antecedente del liderazgo transformacional, ya que este Gurú de la administración moderna como lo llaman, considera que "la relación laboral debe basarse en el respeto" (Drucker Peter.

1990: 169), dentro de un contexto libre de todo miedo, ya que “el temor es absolutamente incompatible con la producción de conocimientos” (Drucker, 1990: 165), algunas de las consecuencias de éste pueden ser ansiedad, resistencia al cambio e inhibición de aprendizaje. Cabe reflexionar ¿bajo que condiciones encuadra Drucker la posibilidad de influir en el trabajador de tal manera que éste realice su labor en forma adecuada? , dicho en otras palabras ¿Cómo se ejerce el liderazgo formal? Según Drucker el gerente debe contar con el cumplimiento de tres requisitos, a saber:

- La tarea como punto central de la administración, ésta debe ser productiva y estar en posibilidad de realizarse y tener una definición clara de los resultados esperados.
- Información basada en la retroalimentación o retroacción, es importante que al empleado se le informe acerca de su propio desempeño, uno de los principios de la responsabilidad es el autocontrol , el cual necesita como entrada para que funcione, información acerca del desempeño y comparación con las normas.
- El tercer aspecto se refiere al aprendizaje permanente, esto aplicado al trabajo manual y al administrativo, de hecho “el grupo de trabajo debe ser visto y tiene que verse él mismo como grupo de aprendizaje” (Drucker, 1990:186), pero, ¿cómo se puede dar un aprendizaje permanente? Existe la posibilidad de sesiones formales, otro aspecto es “plantear al trabajador un permanente desafío” (Drucker, 1990:186), a través de cuestionarlo acerca de que necesita para realizar su labor más productivamente...¿conocimientos, información,

herramientas? ¿qué ha aprendido para lograr que su tarea y la de los demás pueda ser más productiva , rinda más y se realice mejor? .

Drucker es muy claro al señalar su creencia en la posibilidad de que existan líderes natos, así mismo el considera que son muy pocos, Por otra parte está la posibilidad de que el liderazgo pueda aprenderse y así debe ser. Este teórico también expone que no hay rasgos característicos de un líder, mencionando que la experiencia en su trabajo le ha permitido conocer a líderes de características muy contrarias.

Su pensamiento le permite enfocar la existencia de una serie de “prácticas cotidianas” que apoyan y propician la realización del liderazgo, estas prácticas están basadas en “rigurosos principios de conducta y responsabilidad, elevadas normas de desempeño y respeto por el individuo y su trabajo” (Drucker, 1990:316)

Drucker da una definición muy sencilla de un líder : “alguien que tiene seguidores”, señala que el ejercicio de liderazgo significa resultados,

responsabilidad, ser hacedor y no sólo predicador, es crear un sistema tal que reconozca y seleccione los sistemas más eficaces., el objetivo principal del liderazgo es “crear una comunidad humana unida por el vínculo del trabajo encaminado a un propósito común.” (Bennis,1990: 136). El liderazgo o lo que llama Drucker “prácticas” debe estar centrado en las personas, lograr esto implica que el empleado sea visto como un recurso, más que “un costo, un enemigo o un problema” este tipo de liderazgo implica “la exigencia de que los gerentes acepten la responsabilidad de lograr que las virtudes humanas se manifiesten” (Drucker,Peter.1990: 209), para ello se debe contar con una persona que ejerza el liderazgo formal que tenga integridad, “tal vez sea difícil definir la integridad,

pero no lo es tanto explicar en que consiste una falta tan grave de integridad que descalifica a un hombre para ocupar una posición gerencial. Nunca debe designarse a un hombre en un cargo gerencial si su condición se concentra en los defectos más que en las virtudes de la gente. El hombre que sabe siempre exactamente lo que la gente no puede hacer, pero nunca percibe lo que puede hacer, socavará el espíritu de la organización. Por supuesto, un gerente debe tener una clara imagen de las limitaciones de su personal, pero debe verlas como limitaciones de lo que puede hacer, y como desafíos a desempeñarse mejor. Debe ser realista y nadie es menos realista que el cínico” (Drucker, 1990: 315) Un jefe debe de preguntar ¿qué es lo acertado en este caso? Y no ¿quién tiene la razón?. ¿Qué puede funcionar aquí? Y no ¿qué no funciona?. ¿Cómo solucionamos esto, que alternativas existen? Y no ¿quién está equivocado, quién cometió el error?.

Como un ejercicio clarificador me pregunto: ¿qué implica para Peter Drucker el liderazgo? ¿cuál es la tarea del líder formal? La respuesta a la primera pregunta esta en el mejoramiento continuo ya que en forma literal señala: “ el liderazgo implica que un hombre fija los ojos en sus perspectivas más altas, eleva su desempeño en relación con una norma superior, construye su personalidad más allá de las limitaciones normales. “(Drucker,1990:316) Para responder a la segunda interrogante me permito hacer una cita del pensamiento de Druker, que es, por cierto, sumamente inspiradora: “la tarea del ejecutivo no consiste en cambiar a las personas sino, más bien como señala la Biblia en la parábola de los talentos, en multiplicar la capacidad creadora del conjunto, echando mano de toda la fuerza, la salud y aspiraciones de cada individuo”. (Drucker, 1990:110)

2. El liderazgo transformacional .

- Enfoques transaccional y transformacional del liderazgo.

La clasificación del Liderazgo en transformacional y Transaccional ha sido propuesta por James McGregor Burns en 1978 (Gestión y Estrategia.1998:No.13) y ampliada por Bernard Bass en 1988 (Villa, 1998: 23). Bass considera también el denominado “no liderazgo” un comportamiento directivo caracterizado por aquel jefe que evita decisiones, se mantiene esquivo cuando se le necesita, y no define un estilo. Es importante señalar que el liderazgo transaccional y el transformacional no deben considerarse como enfoques opuestos para hacer que las cosas se lleven a cabo. “El liderazgo transformacional se levanta por encima del liderazgo transaccional” (Robbins, Coulter, 1996: 593)

James McGregor Burns. Experto investigador en liderazgo y prolífico escritor de temas políticos entre ellos: “Rosvelt: el león y el zorro”, “Gobierno Presidencial: el crisol de la soberanía” “El poder del líder”. Bernard Bass es un reconocido investigador sobre liderazgo en diversas culturas del mundo y director del Centro de Estudios de Liderazgo en la Universidad de Binghamton en E.E.U.U.

Dentro de esta teoría, se marcan las diferencias entre el poder y el liderazgo, señalándolos como dos entidades distintas: por un lado las personas que manipulan el poder y por otra parte las personas líderes; “la diferencia está en el tipo de objetivos que persiguen, pues los líderes siempre buscan el logro de los objetivos de sus seguidores”. (Gestión y Estrategia. 1998:No.13) y lógicamente los manipuladores desean satisfacer sus propios objetivos de interés.

El liderazgo transaccional existe cuando el líder y sus seguidores tienen una relación basada en alguna forma de intercambio; el cual puede tener soporte en

bases "económicas, políticas o psicológicas" (Gestión y Estrategia. 1998:No.13), de tal manera que en general la relación del líder con el subordinado es una transacción de recursos, de prestigio, estatus, materiales, de tiempo, dinero y trabajo, buen trato y lealtad, beneficios y votos, etc. y esta relación existe mientras el beneficio mutuo permanece.

Por otra parte el liderazgo transformacional, se considera como un "ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana; el líder transformacional no sólo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes" (Gestión y Estrategia.1998:No.13) esta idea de "enseñar" significa realizar una transformación del *statu quo* de los seguidores en atención a una nueva visión de la sociedad o de la organización, tomando en cuenta "los valores y las percepciones de éstos como los más importantes"; (Gestión y Estrategia.1998:No.13) la relación entre el líder y los subordinados tiene base en un sistema de valores y creencias compartidos, en esta relación "el

líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión normalmente rodea los ideales de éstos" (Gestión y Estrategia.1998:No.13) ®

Una pregunta interesante y por cierto un reto para este tipo de liderazgo es ¿cómo podría tener una atención más o menos personalizada para cada subordinado o empleado directo e indirecto, dentro de una dinámica de trabajo rápida y demandante de su atención? Definitivamente esto es todo un reto, otro hecho que dificulta, más no impide la práctica de un liderazgo transformacional es la experiencia en tratos laborales anteriores que puedan tener los empleados, lo que puede traer prejuicios, desconfianza y ciertos hábitos de comportamiento que harían difícil conjugar bien con liderazgo transformacional. Pero aún así este

modelo y su aplicación implica una premisa válida y muy alentadora: *el mejoramiento continuo de la persona y de la organización.*

La teoría del liderazgo transformacional contempla que el líder tiene capacidad de comprender y afrontar los retos del entorno de la organización, conoce sus propias fuerzas y debilidades, sabe dar una dirección con sentido inspirador a sus subordinados, establece, con cierta deliberación, cursos concretos de acción, motiva, los empleados le tienen confianza, mantiene la cohesión del grupo y, sobre todo, orienta el proceso de aprendizaje colectivo, me parece muy interesante señalar que cuando se habla de un proceso de aprendizaje colectivo, de un cambio colectivo, éste se está enfocando hacia una transformación de la estructura organizacional, de un cambio a una moral más elevada, a descubrir y aprehender las nuevas competencias o habilidades necesarias, otras actitudes y valores más acordes con una visión presumiblemente más enriquecedora. Y por supuesto para aprender hay que “desaprender” así como desprenderse de las

viejas formulas, estructuras, actitudes etc. que pueden constituir una carga, más que una ayuda para la persona en particular y la organización en general para avanzar hacia su misión, visión y objetivos. Naturalmente que todos estos procesos no se dan en un ambiente exento de conflictos, sino que este tipo de liderazgo, lógicamente tiene su dosis de tensión, conflictos e intereses encontrados.

¿Cuál sería el resultado ideal del liderazgo transformacional? Puede producir un gran respeto en los empleados, constituyéndolos en seguidores, y así mismo los empleados pueden transformarse en líderes y agentes de cambio de sus propias áreas de influencia, de tal manera que la empresa busque la misión y la

visión que se han forjado y que el personal considera verdaderamente digna de ser realizada. El lado opuesto es que se crea una dependencia de los subordinados hacia el líder, lo que le daría fragilidad a la organización, ya que el desarrollo de la misma estaría sustentada en las habilidades, inspiración y dinamismo de una sola persona.

De acuerdo a la teoría existen cuatro factores que caracterizan al liderazgo transformacional y que clarifican como el líder puede propiciar que sus seguidores sean líderes a la vez.

1. Motivación inspiracional. Son líderes que inspiran y que proporcionan una visión estimulante al grupo, dando con esto un significado al trabajo, un sentido que motiva a la acción, todo ello dentro de un proceso de ir ganando la confianza y el aprecio de sus subordinados, comunicando el sentido del trabajo y presentando desafíos, dando el ejemplo y siendo capaz de visualizar y expresar objetivos y futuros atractivos.

2. Estimulación intelectual. El líder transformacional busca la motivación de las capacidades de sus empleados. Ofrece medios para enfrentar problemas en forma distinta o cuestiona para la reflexión del empleado en cuanto a otras alternativas posibles. Está convencido que por medio del cambio y la innovación se encuentran oportunidades de desarrollo y crecimiento.

3. Consideración individualizada. Los líderes se ocupan, con un alto grado de respeto, de las necesidades individuales de sus subordinados, al igual que de las necesidades de sus unidades. El trato es diferenciado de acuerdo a las cualidades y capacidades del empleado, pretendiendo que el empleado se desarrolle como una persona única y diferente proveyéndoles retos apropiados a

cada cual y buscando ayudar a su desarrollo. Esta consideración enmarcada en una relación de respeto, confianza y de comunicación.

4. Carisma. Para que exista es necesario la capacidad de entusiasmo, de transmitir confianza y respeto, de hacer sentir orgullo de su trabajo, (Villa, 1998: 24)

Existen una serie de valores asociados al liderazgo transformacional que son: Gestión por medio del respeto, dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación. Estos valores dan un soporte que permite una actuación creativa e independiente. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Una inferencia lógica que se puede hacer es que si esos valores están de forma medular en la teoría transformacional de igual manera tendrán que ser propios de la persona del líder, persona que debe ser de elevada moralidad e integridad, sin embargo una

meditación realista nos hace considerar válida las expectativas para el líder transformacional ya que el hecho de tener un ideal de perfección ya es una gran ventaja para que en las acciones se manifiesten estas virtudes, aunque no sean todas.

A continuación presentamos un ejemplo del liderazgo transformacional en "El modelo de liderazgo de Procter & Gamble" (Barnes, 1997:101) en el cual podemos observar que los puntos importantes en este liderazgo son: Procesos en Equipo, Crecimiento personal, resultados, todos como aristas de un triángulo equilátero, formado por las habilidades, responsabilidades y compromiso del líder.

Por otra parte los factores que identifican al líder transaccional son los siguientes:

1. Premios condicionales: Los líderes les dan premios a sus subordinados por haber cumplido sus asignaciones.
2. Dirección activa basada en las excepciones: Los líderes vigilan a los subordinados para observar cualquier desviación o error y realizan las acciones correctivas o disciplinarias que sean necesarias.
3. Liderazgo pasivo: Los líderes esperan hasta que surja un problema antes de iniciar las medidas correctivas adecuadas, o bien evitan tomar acción.

En cuanto a los valores del liderazgo transaccional, este líder, “ buscará valores que le permitan encontrar la aprobación de personas de su interés. Su objetivo es buscar el éxito organizacional mediante el medio transaccional. Gestiona por medio de la búsqueda de la eficacia, control, manejo de la información, jerarquía, racionalidad, obligación”.

Este tipo de líder puede ser muy práctico , pero con vacíos para crear sinergia en el equipo de trabajo, inspiración y un entusiasmo por una misión y visión digna y motivadora.

Como hemos visto el liderazgo transformacional no está aislado, ni constituye un modelo teórico fuera de la realidad, de hecho aunque no se identifique con este nombre se manifiesta como el liderazgo necesario para la aplicación de otras herramientas conceptuales que son usadas en las empresas, me refiero a la planeación estratégica y el enfoque kaizen. A continuación me permito mostrar en forma muy breve y sustancial bases teóricas de la planeación estratégica y el

kaizen, así como para después establecer la estrecha vinculación que existe entre estos tres paradigmas.

- El liderazgo transformacional como elemento necesario y vinculado con la aplicación de dos herramientas conceptuales empresariales: la planeación estratégica y el enfoque Kaisen.(término japonés que significa cambio bueno)

Planeación Estratégica.

Antes de establecer la vinculación entre el liderazgo transformacional y las herramientas conceptuales señaladas se considerara cada una de ellas en sus bases teóricas generales.

Una definición de la Planeación Estratégica sería: un proceso que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. Estamos pues, hablando de un proceso sistemático para establecer: marcos de referencia periódicamente revisados y evaluados; así como tener muy claros los propósitos generales para los miembros de la empresa como son la misión, visión y sistema de valores estratégicos; consideración y determinación en base a análisis pertinentes de las estrategias generales y planes detallados como son tácticas , programas, técnicas, todo con el fin de obtener resultados que satisfagan expectativas de los ciudadanos o usuarios las que definitivamente estarán representadas en los propósitos generales y particulares garantizando con ello su respuesta adecuada al medio ambiente y cumpliendo también el fin

social del empleo y la oportunidad de una participación de los empleados que sea gratificante en sentido emocional y económico.

Dentro de la planeación estratégica se pueden considerar tres etapas que son:

Filosófica, Analítica y Operativa

Etapa filosófica

La etapa filosófica se puede dividir en las siguientes fases:

a) Sistema de Creencias y Valores. Son creencias filosóficas de los administradores que dirigen las organizaciones. Sus posiciones acerca de diferentes aspectos, como la ética, la calidad, el liderazgo, el servicio eficiente al consumidor, la participación de los empleados, etc.

b) La misión es una afirmación que describe el concepto o idea de lo que es una organización, la naturaleza o esencia, la razón de existir de la organización, a quien sirve o beneficia y los principios y valores bajo los que pretende funcionar.

Se expresa en términos de servicio, no de producto, debe ser verdaderamente motivadora.

c) La Visión. Es una representación de lo que la organización debe ser a los ojos de los clientes (personal, gerentes, jefes, consumidores o usuarios, y otros participantes importantes). Por supuesto la visión es una consecuencia de los valores y convicciones.

Etapa Analítica

Es un ciclo de análisis que cuenta con los siguientes elementos:

a) Identificación de los clientes. Representa un proceso para clarificar quienes acuden a la organización esperando recibir un servicio, o un producto de la misma. En este sentido existen clientes internos y externos.

b) Análisis de homólogos o bench marks. Aquí se trata de un punto de referencia o cuadro ideal, con el cual contrastar y medir los distintos parámetros del servicio y/o producto que se proporciona. Este parámetro de comparación y aprendizaje puede ser la empresa de la competencia que se encuentre dominando el mercado.

c) Análisis estratégico, el cual se puede dividir en dos: interno y externo. El interno se refiere a la identificación de las fuerzas y debilidades de la organización. El análisis externo al estudio de las oportunidades y riesgos de la organización en el ambiente, en esta fase se utilizan diferentes herramientas conceptuales para hacer esta tarea de forma sistemática.

Etapa Operativa

En esta etapa se llevan a cabo los procesos operativos necesarios a fin de lograr el cumplimiento de la misión, alcanzar la visión, con soporte en el sistema de creencias y valores estratégicos considerados en la etapa filosófica. Los elementos de esta etapa son: estrategias, objetivos, planes tácticos o específicos, políticas. A continuación se definirán en forma breve estos conceptos:

- *La estrategia* se puede definir como un plan general que relaciona las ventajas estratégicas de la organización con los retos del ambiente y que tiene por objeto garantizar que los objetivos básicos de la empresa se consigan mediante la realización apropiada por parte de la organización.

un procedimiento para determinar la estrategia es la Matriz FORD, en la que se examinan y se combinan las fortalezas, oportunidades, riesgos y debilidades.

- **Objetivos o metas:** Son los fines que trata de alcanzar la organización por medio de su existencia y operaciones
- **Los planes tácticos :** son los planes de acción mediante los cuales se ponen en práctica las estrategias.
- **Políticas:** Forman parte de los planes en el sentido de que consisten en enunciados o criterios generales que orientan o encauzan el pensamiento dando pautas para la toma de decisiones. Establecen la coherencia entre los valores y las acciones prácticas.

Enfoque Kaizen

Kaizen es un término que " combina las palabras japonesas Kai, que significa cambio y zen que significa bueno, se traduce como mejoramiento" (Barnes

1997:5) los principios o bases del kaizen son los siguientes:

- 1."Enfoque en el cliente. " esta es la orientación básica del Kaizen, trabajar para el cliente, eliminando cualquier "aspecto que no incremente la satisfacción del cliente" .
- 2."Hacer mejoramiento en forma continua" la forma de trabajar se puede traducir en una revisión y mejoramiento constante y a fondo de un producto o servicio lo que elevará constantemente la calidad del mismo.
- 3."Reconocer los problemas abiertamente" En este principio se pretende "estimular una cultura de no culpabilidad", una forma de ser colectiva, donde los

empleados sean capaces de reconocer sus errores, lo que posibilita que estos sean conocidos, comprendidos y solucionados con mayor rapidez, porque en el caso contrario, que se mantengan ocultos se continúa el problema y se provocan otras consecuencias.

4. "Promover la apertura" este punto destaca la necesidad de la comunicación abierta, del liderazgo visible que propician mayor eficiencia corporativa

5. "Crear equipos de trabajo" La base de la estructura de las organizaciones kaizen son los equipos. Existe un intercambio en los equipos de trabajo kaizen, por un lado los individuos dan al equipo "una reputación de eficiencia, de desempeño y de mejoramiento" y el equipo da a sus miembros rango, estatus e identidad. Esto hace que los equipos y sus líderes se unan para lograr éxito y recompensas.

6. "Manejar proyectos a través de equipos interfuncionales" Para que los proyectos sean manejados por equipos interfuncionales, las actividades deben planearse utilizando recursos de diferentes departamentos y áreas de interés dentro y fuera

de la organización.

7. "Estimular los procesos apropiados de relaciones" En este punto se resalta la importancia de mantener la armonía en las relaciones y un instrumento para ello es el entrenamiento "de las habilidades interpersonales para todo el personal".

8. "Desarrollar la autodisciplina" se refiere a la reafirmación de la fuerza interna de las personas para ajustarse y adaptarse a las normas y reglas de la organización.

9. "Informar a cada empleado" . Aquí se pretende propiciar una cultura basada en el conocimiento de "la misión, valores, productos, desempeño personal y planes de la compañía"

10. "Habilitar a cada empleado." Este último principio habla sobre que los empleados tengan influencia en sus propios asuntos y los de la compañía. Esta capacidad de intervención tiene su fundamento en el "entrenamiento en múltiples habilidades, el estímulo, la responsabilidad en la toma de decisiones, el acceso a las fuentes de datos y presupuestos, la retroalimentación, la rotación de cargos y la retribución". (Barnes, 1997:6- 11)

Para llevar a la realidad estos principios del Kaizen, éste considera diferentes herramientas, que están agrupadas dentro del mismo concepto de mejoramiento continuo, y que son:

- a) Sistemas de sugerencias. Es un proceso que está diseñado para beneficiar a la compañía, y se caracteriza por incluir a todos los miembros
- b) Círculos de calidad o círculos kaizen. Son grupos de trabajadores que se reúnen y cuya función es encontrar formas de mejorar los procesos"
- c) Administración orientada a procesos (AOP) . Las compañías Kaizen "son

motivadas por la necesidad de obtener resultados positivos" pero también dan una especial importancia al proceso, es decir a la manera de lograr los resultados requeridos. El hecho de saber como funcionan los procesos da la opción de mejorarlo.

- d) Administración Visible o Liderazgo Visible (LV) . El líder exige de su equipo lo que él mismo afirma. El líder se constituye en *visible* porque está cotidianamente con su equipo "entrenándolo, motivándolo, dirigiéndolo, comunicándose con él, educándolo, liderándolo".
- e) Administración Interfuncional (AL). Es una herramienta que da un enfoque interfuncional y holístico, elimina problemas "proporcionando soluciones a

asuntos abordados en forma miope y abre horizontes artificialmente restringidos " por las limitaciones de los puestos.

- f) Administración justo a tiempo (JAT). Es un sistema de programación de la producción y de control oportuno de inventarios, sus objetivos son tres: a) Suprimir deshechos b) reducir o eliminar acumulaciones de partes o de bienes terminados c) que los materiales estén *justo a tiempo* antes de su uso.
- g) Kanban. La traducción de la palabra Kanban es "tarjeta de reposición" de hecho se trata de un proceso manual o electrónico cuyo propósito es reemplazar inmediatamente lo que falte.
- h) Control Estadístico de Procesos (CEP)
- i) Ciclo PDCA. Es un ciclo de mejoramiento infinito, en el cual sus siglas en inglés significa Planes, Disposición para emprender las acciones apropiadas y relevantes. Chequeo o revisión y valoración de las

consecuencias de las acciones, Acciones integradas para tener retroalimentación. (Barnes,1997:11-16)

Vinculación

Existen notables coincidencias entre el liderazgo transformacional, la teoría de la planeación estratégica y el enfoque kaizen, mismas que a continuación me permito clasificar en los siguientes rubros:

- ✓ La percepción que tiene el líder/jefe del ser humano en su rol de empleado.
- ✓ Los procesos sociales usados para la organización del trabajo:

- ✓ Los productos que se pretenden. Tipo de Ambiente de trabajo, comunicación interpersonales , estar involucrado emocionalmente por parte de los empleados, organizaciones flexible.

La percepción que tiene el líder/jefe del ser humano en su rol de empleado:

En cuanto a éste aspecto, la percepción que la *planeación estratégica* tiene del empleado, es como una persona capaz de *participar en las decisiones*, con disposición a considerar inspiradores y dignos los planes de la organización, como son: la misión y la visión, de tener interacción clara y abierta con otros miembros para realizar estos planes generales dentro de la etapa operativa; con disposición a *involucrarse emocionalmente en los valores estratégicos* enarbolados por la organización, así como en la toma de decisiones en el nivel que le corresponda; con deseos o posibilidad de deseos de *participar en un proceso circular y constante de evaluación y mejoramiento de los planes*. Todo ello coincide con los principios del *kaizen* que considera que el empleado tiene

disposición o puede tenerla, de ser *participativo* en los diferentes procesos de planeación y mejoramiento de la organización, de estar informado y de comunicarse abiertamente con mensajes claros que estimulen el reconocimiento de errores, al “empleado kaizen” es susceptible de ser entrenado en “múltiples habilidades, el estímulo, la responsabilidad en la toma de decisiones, el acceso a las fuentes de datos, la retroalimentación, la rotación de cargos y la retribución”,...así también tiene “*el poder de ejercer influencia en forma material en sus propios asuntos y los de la compañía*”. (Barnes 1997: 11) igual que en la planeación estratégica que estimula el ejercicio del intelecto y la motivación

dentro del área de trabajo del empleado. En cuanto al liderazgo transformacional también existe la convicción de que empleado es un ser humano que tiene capacidad de *responder y participar* ante estímulos inspiradores como la necesidad de evolucionar permanentemente en su persona y en su trabajo hacia niveles cada vez más altos en los valores morales así como en aquellos valores estratégicos que tenga la organización, de motivar sus capacidades de desarrollo y crecimiento para *mejorar constantemente sus áreas de influencia laborales y personales*.

Procesos sociales usados para la organización del trabajo:

Para este punto definiré el concepto de procesos sociales como las formas y estilos de interacción entre jefe y empleados y que son similares dentro de la planeación estratégica, el kaizen y el liderazgo transformacional.

La planeación estratégica utiliza *mecanismos que propician la interacción entre los empleados* como son: determinación de espacios y tiempos para realizar ejercicios reflexivos para determinación, revisión o evaluación periódica de cada uno de los planes de trabajo como son la misión, la visión, los valores estratégicos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos, de esta revisión constante se puede inferir una *amplia participación* de los integrantes de la organización, estos mecanismos de interacción constituyen ejercicios reflexivos, que pretenden propiciar la comunicación clara, el cuestionamiento de las mismas estructuras de la organización, ello pueden realizarse a través de guías ex profeso, la obtención *en forma participativa* del propósito de la organización, así como los planes y

valores estratégicos derivados pueden hacer posible el involucrarse emocionalmente con el espíritu de la organización. Esto hace la diferencia entre *hacer las cosas por que me mandan y hacer las cosas porque quiero*. En cuanto al Kaizen me permito resaltar que de los nueve instrumentos conceptuales citados anteriormente, cinco son mecanismos que en forma clara y directa propician la *interacción y participación ordenada* y con comunicación abierta para resolver conflictos, conocer información, etc. propiciando que el empleado se involucre con su trabajo, así como sus compañeros en particular y la organización en general, estos instrumentos son: Sistemas de sugerencias, Círculos de control de calidad, administración Visible o Liderazgo Visible (LV), Administración Interfuncional (AL), Ciclo de Planes, Disposición, Chequeo, Acciones o por sus siglas PDCA.

Dentro del ejercicio del liderazgo transformacional y por su naturaleza necesariamente se establecen prácticas o mecanismos que hacen posible la interacción social, algunas de estas son: inspirar una visión compartida, es decir,

elaborar escenarios ideales y atraer la *participación* de los empleados por esa visión digna y alentadora. Otra práctica es dar ánimo a los demás a través de la celebración grupal y valoración de triunfos pequeños y grandes. Habilitar a los empleados para actuar y ser líderes dentro de áreas definidas de trabajo, esto lleva implícito el desarrollo del trabajo en equipo, el hecho de reforzar a los demás compartiendo la información y el poder, lo cual tiene que ver con dar una verdadera delegación de autoridad; de permitir que las responsabilidades en equipo se otorguen en el mismo equipo; del entrenamiento en habilidades de tipo técnico y del puesto; e interpersonales para resolver problemas, etc.

Productos ideales esperados.

El liderazgo transformacional, la planeación estratégica y la filosofía del Kaizen tienen algunos productos ideales comunes como son:

a) *Ambientes laborales propiciadores de la participación personal.* En las tres áreas del conocimiento se manejan motivación, mecanismos y estructuras que dan tiempos y espacios para que los empleados participen intelectualmente en el mejoramiento de su trabajo y por lo tanto de la organización, esto dentro de los diferentes instrumentos del kaizen y de la planeación estratégica, el individuo es convocado a *compenetrarse, participar y conocer los planes generales de la organización*, además que la naturaleza del liderazgo transformacional es *propiciar el desarrollo del individuo y de la organización a valores cada vez más y más elevados.*

b) *Involucramiento emocional y participación en la organización por parte de los empleados* porque el trabajo adquiere dignidad y respeto, ya que se toma en cuenta la participación del individuo dentro de los procesos normales de la *planeación estratégica* y en la aplicación de los instrumentos del *kaizen* que permiten el mejoramiento continuo; entonces el participante empleado tiene un lugar y una importancia laboral en la organización, es un líder dentro de su área motivado en sus más altos valores como parte del ejercicio del *liderazgo transformacional.*

c) *Claridad en las comunicaciones interpersonales.* Parte natural de la implementación de las tres teorías que nos ocupan es la práctica de un intercambio de información entre las personas, que les permita hablar claramente

de los conflictos, así como cuestionar el status, los procedimientos, los métodos, las suposiciones, este tipo de comunicación tiene relación con la llamada “*cultura de la no culpabilidad*” del Kaizen, así también con el cuestionamiento y reflexión inherente a la planeación estratégica y con la estimulación intelectual y la consideración individualizada que son características del líder transformacional.

e) Organizaciones flexibles. Para clarificar este punto empezaré por definir organizaciones flexibles como aquellas que consideran la retroalimentación del exterior e interior de la misma y en base a ésta hacer las adaptaciones y ajustes necesarios para conseguir sus objetivos o inclusive y quizá en un caso extremo poner en evaluación los objetivos generales y planes correspondientes. Las organizaciones que manejen planeación estratégica, kaizen, cuentan, por la naturaleza de este instrumento, con procesos circulares que hacen posible esta retroalimentación y estas adaptaciones para sobrevivir. Por otra parte el líder transformacional promueve un liderazgo moral, abierto a la transformación, pero

tomando como base siempre el respeto y la consideración.

f) Desarrollo y mejoramiento permanente. La planeación estratégica se puede considerar como un proceso circular y continuo que pretende conseguir los objetivos propuestos, por supuesto, revisando y evaluando periódicamente los planes y los objetivos, para mejorarlos. El kaizen en español significa mejoramiento continuo, sus principios e instrumentos apuntan hacia un cambio sistemático hacia niveles más elevados de mejoramiento. En cuando al liderazgo transformacional, como ya se ha considerado, representa un llamado inspirador a desarrollar y mejorar el aspecto intelectual, moral y laboral del empleado.

La planeación estratégica y el enfoque kaizen representan un conjunto de mecanismos y soporte conceptual que llevan a la realización del liderazgo transformacional, esto derivado de que el concepto base y fundamental de la Planeación estratégica, de la filosofía Kaizen y del Liderazgo Transformacional es el mejoramiento continuo.

A continuación pongo a consideración del lector un Cuadro Resumen de la vinculación que existe entre el liderazgo transformacional, la planeación estratégica y el kaizen.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Cuadro No 8 Resumen Vinculación entre el liderazgo transformacional, planeación estratégica y el kaizen, en base a tres aspectos: percepción del empleado, procesos sociales, productos ideales.

Percepción Del empleado	Empleado participativo con capacidad y disposición a involucrarse emocionalmente en el trabajo.
Procesos Sociales	Manejo de mecanismos que dan lugar a la interacción/ participación de los empleados en la organización y desarrollo del trabajo
Productos ideales	<p>Ambientes laborales propiciadores de la participación personal.</p> <p>Involucramiento emocional y participación en la organización por parte de los empleados.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Claridad en las comunicaciones interpersonales - Organizaciones flexibles - Desarrollo y mejoramiento permanente

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Fuente: elaboración en base a las similitudes entre teorías de liderazgo transformacional, planeación estratégica, kaizen.

Capítulo IV. Un estudio en empresas para conocer la evolución cultural que se está dando hacia el liderazgo transformacional.

Como hemos visto el liderazgo transformacional representa un conjunto de actitudes tendientes a mover al empleado a participar de manera satisfactoria, conciente y convencidamente en el desempeño y mejoramiento de su trabajo.

Este conjunto de actitudes representa un factor cultural dentro de los empleados y de las organizaciones, propiamente en sus actitudes y comportamientos.

Sabemos que los cambios culturales no se dan de un momento a otro como proceso ordenados e iguales para todas las organizaciones, sino que tienen diferentes manifestaciones y evoluciones.

El objetivo de este capítulo es conocer hasta que punto ha llegado el cambio cultural para la práctica de un liderazgo participativo de tipo transformacional .

Para conocer esta visión se realizó una investigación de tipo descriptiva donde se pretende lograr una conceptualización del liderazgo en acción que se practica en las cuatro empresas más grandes que radican en la ciudad de Linares, Nuevo León. El instrumento de investigación consistió en un cuestionario que se divide en cuatro grandes temas o apartados, que son: 1.-Tipificación del liderazgo y estilo de liderazgo. 2.- Participación en el trabajo 3.- Capacitación continua 4.- Ambiente de trabajo. El cuestionario contiene un total de 51 cuestionamientos o preguntas de tipo cerrado. El universo se encuentra formado por 1656 trabajadores, trabajándose con una muestra aleatoria del 3.6% . La tabulación de datos se realizó en el Softwer para investigación en Ciencias Sociales S.P.S.S. El

análisis se elaboró a través de la obtención de frecuencias y porcentajes, los porcentajes se manejaron con una decimal después del punto. Así también se elaboraron cuatro cuadros de apoyo en los que se categorizan las respuestas en relación a tres tipos generales de liderazgo: tradicional o autoritario, situacional y transformacional, estos dispositivos permitieron auxiliar la interpretación de los diferentes cuestionamientos.

Las empresas donde se aplicó el cuestionario fueron cuatro, consideradas grandes por contar con más de 251 empleados y son las siguientes:

1. Carters de Linares, S.A. de C.V.

Actividad: Maquiladora de ropa para bebé.

Número de empleados: 406

2. R.M.C. de México

Actividad: Maquiladora de ropa deportiva.

Número de empleados: 300

3.- ECCSA

Actividad: maquiladora de arneses para automóviles.

Número de empleados: 669

4. Orval Kent de Linares, S.A.

Actividad: jugera y empacadora de frutas.

Número de empleados: 281

A través de cuestionamientos referentes a cada uno de los temas señalados anteriormente se pretendió, en la primera parte identificar el tipo y estilo de liderazgo que predomina en las empresas estudiadas. Dentro del segundo tema se buscó conocer las formas de participación en el trabajo; para el tema de

capacitación continua se cuestionó acerca de este aspecto y en el último tema, relativo al ambiente de trabajo se preguntó acerca de los valores y actitudes más practicadas dentro de la empresa. El cuestionario que se utilizó es el siguiente:

Cuestionario para conocer la evolución cultural de las empresas hacia el liderazgo transformacional

Nombre de la empresa: _____

Dirección, _____

Teléfono: _____

Número de subordinados: _____

Le agradeceré encierre en un círculo la respuesta correcta.

Tema: Tipificación del liderazgo y estilo de liderazgo.

A. A continuación están una serie de enunciados relativos a la forma de desarrollar su relación laboral. Señale encerrando en un círculo si o no se identifica con ellos.

1. Mi jefe me explica claramente y con detalle como debo hacer mi trabajo. Sí No

2. Las decisiones con respecto a mi trabajo, siempre son tomadas por mi jefe. Sí No

3. Las instrucciones que me dan deben ser ejecutadas exactamente. Sí No

4. Mi jefe me motiva a realizar mejor mi trabajo. Sí No

5. Mi trabajo me permite desarrollarme intelectualmente. Sí No

6. La comunicación que tengo con mi jefe es respetuosa y de confianza. Sí No

7. Me siento orgulloso de mi trabajo. Sí No

B. Señale los diferentes tipos de conducta que manifiesta su jefe en la relación laboral. (puede señalar varias conductas)

1. Siempre impone autoridad. Sí No

2. Pretende convencernos de lo que hay que hacer. Sí No

3. Permite participar en la toma de decisiones. Sí No

4. Confía en que puedo tomar decisiones importantes. Sí No

5. Me trata como un colaborador. Sí No

C. ¿Cree Ud. que en esta empresa existe un liderazgo que promueva mayor productividad y calidad en el trabajo, así como niveles elevados de satisfacción del trabajador (obreros y empleados)?

Sí No En proceso

D. ¿Cree Ud. que el ambiente laboral de la empresa lo impulsan ha ser mejor persona y mejor trabajador?

Sí No

¿En qué se refleja? Señale:

1.Me tratan bien Sí No

2.Me dan cursos de desarrollo humano Sí No

3.Me dan cursos para mejorar en mi trabajo. Sí No

4.Me motivan con palabras y con el ejemplo. Sí No

E. ¿Conoce Usted la misión de su empresa ?

Sí No

F. ¿Conoce Usted la visión de su empresa?

Sí No

G.- ¿Considera Usted que en la empresa lo estimulan a innovar y usar su creatividad en el trabajo?

Sí No Algunas veces

H.¿Le consultan su opinión o sugerencias para hacer cambios en su puesto?

Sí No Algunas veces

I.¿Considera Ud, que los mandos altos e intermedios fomentan la comunicación respetuosa y clara con sus subordinados?

Sí No

J. ¿Los mandos altos e intermedios le proporcionan información clara respecto a como desempeña su trabajo en la empresa?

Sí No

K. La calificación que Ud. le da al tipo de liderazgo que se ejerce en la empresa es:

1.Excelente 2.Muy bueno 3.Buena 4.Regular 5.Malo.

Tema: Participación el trabajo

L. ¿Se encuentran actualmente implementados equipos de trabajo donde sus integrantes participen en la toma de decisiones en torno a cuestiones del proceso de trabajo?

Sí No En proceso

M. ¿Considera Ud. que la toma de decisiones se hace en equipo ?

Sí No Algunas veces

N. Señale cuáles mecanismos y sistemas de comunicación en encuentran en su empresa:

1.círculos de calidad Sí No

2.juntas de trabajo Sí No

3.buzón de sugerencias Sí No

4.trabajo en equipo con continua comunicación. Sí No

Otros (anote por favor) : _____

Tema: Capacitación continua

Ñ. El año pasado ¿Participó Ud. en cursos de capacitación ?

Sí No

Si la respuesta es Sí .

1.¿Cuántos fueron cursos de capacitación en el trabajo? _____

2.¿Cuántos fueron cursos en desarrollo humano? _____

Tema: Ambiente de trabajo

O. De la siguiente relación ¿ Qué valores y/o actitudes considera Ud. que se practican en la organización?

1.El respeto a las personas	Sí	No
2.La búsqueda de la autorrealización del empleado.	Sí	No
3.La flexibilidad	Sí	No
4.La colaboración y cooperación	Sí	No
5.El fomento a la creatividad	Sí	No
6.La innovación	Sí	No
7.La búsqueda de la misión y la visión de la empresa.	Sí	No
8.La confianza entre el personal.	Sí	No
9.La motivación.	Sí	No

P ¿Considera Ud. que en general existe comunicación continua entre jefes y empleados?

Sí No

Q, ¿Cree Ud. que el personal operativo está involucrado en su trabajo?

Sí No

R. ¿Participa Usted activamente en las juntas a las que asiste?

Sí No

S. ¿Está Usted orgulloso de pertenecer a esa empresa?

Sí No

T. ¿Cree Usted que en su empresa los conflictos se manejan positivamente, buscando una solución?

1.Siempre 2.Casi siempre 3.A veces 4.Nunca

V. ¿Cree Usted que la experiencia laboral que ha tenido en la empresa le ha servido para desarrollarse profesionalmente? .

Sí No

W. ¿Cree Ud. que la experiencia laboral y de convivencia humana que ha tenido en la empresa le ha servido para superarse como persona?

Sí No

X. ¿Le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa?

Sí No

De las 61 encuestas aplicadas el 41.0% corresponde a ECCSA, el 23.0% a RMC, el 21.3% a Orval Kent, y el 14.8% corresponden a Carters de Linares. Para efectuar el análisis de interpretación de los resultados, procedí a tabular los datos en hoja de cálculo electrónica y obtener las frecuencias y porcentajes de las mismas, así como también un análisis en base a tablas cruzadas o coincidencias en el número de respuestas de ciertos cuestionamientos relacionados. (Las tablas de frecuencias se encuentra en el anexo No. 1)

Como un apoyo adicional para mi propio trabajo de interpretación y para la claridad del lector elaboré “cuadros de apoyo a la interpretación” (anexo número 2), estos cuadros se presentan por temas y clasificando las preguntas y respuestas en relación a su correspondencia con el liderazgo tradicional o autocrático, situacional y transformacional.

- Interpretación por temas de los resultados del cuestionario

El análisis de los resultados se hizo a través de la obtención de tablas de frecuencias, así como de *cuadros de apoyo para la interpretación*. Estos cuadros agrupan por temas las preguntas y respuestas en relación a su correspondencia con el liderazgo tradicional o autocrático, el situacional o el transformacional.

Tema: Tipificación y estilo de liderazgo.

En cuanto a este tema se puede observar que más de la mitad de la población estudiada (62.3%) señala que el empleado *sí es motivado(a) por su jefe a realizar un mejor trabajo*; además poco más de tres cuartos de las encuestas (78.75%) dicen que *su jefe les permite participar en la toma de decisiones*, casi el mismo porcentaje (75.4%) que manifiesta que *su trabajo le permite desarrollarse intelectualmente* en un marco de comunicación respetuosa y de confianza según reporta una frecuencia muy alta de afirmaciones representada por el 91.8%. En otro aspecto relacionado, la mayoría de los empleados (70.5%) perciben que *su jefe confía en ellos para tomar decisiones importantes* dentro de su trabajo, este punto está en congruencia con un porcentaje similar (73.8%) que indica que *su jefe lo ve como un colaborador*, lo cual hace un cierto contraste con las respuestas relativas que menos de la mitad (45.9%), es *consultado en su opinión o sugerencias para hacer cambios en su puesto*; seguido de un porcentaje parecido (43.4%) al que no le preguntan sus opiniones o sugerencias, al resto (19.7%) se le consulta sólo "algunas veces"

En la variable que tiene que ver con la comunicación entre jefes de puestos altos e intermedios y subordinados, el 78.7% de los empleados consultados, dicen que *la comunicación se ejerce en forma clara y respetuosa*.

En cuanto al trabajo que desarrollan en la empresa, una cantidad considerable de empleados (60.7%) afirman que *reciben retroalimentación con información clara en cuanto a su desempeño* en la empresa.

De la población estudiada algo más de la mitad (53.5%) manifiesta que *existe o está en proceso* (el 14.7%) *un liderazgo que promueve mayor productividad y calidad en el trabajo, así como niveles elevados de satisfacción del trabajador*.

La mayoría de los empleados (75.4%) cree que *el ambiente laboral de la empresa lo impulsa a ser mejor persona y mejor trabajador*, esta visión se complementa se ve respaldada con la afirmación hecha por una muy considerable parte de la población (86.9%) *dijo que lo tratan bien*. Por otra parte quizá manifestando cierta ausencia solo una pequeña porción (39.3%) contestó que *si recibe estímulos para innovar y usar su creatividad*. En este mismo sentido una porción (53.4%) indicó que sólo “algunas veces” lo estimulan a innovar y/o usar su creatividad y el resto (34.4%) manifiesta no ser incentivado en este sentido.

En cuanto a algunos aspectos generales de la *planeación estratégica* (herramienta administrativa que demanda un liderazgo muy participativo). Los encuestados en su mayoría (77.0%) , *conocen la misión y en relación a la visión de la empresa* un porcentaje cercano (63.9%) sabe cual es ésta.

El enfoque de este estudio es la detección del avance en el proceso social de las empresas hacia un el liderazgo transformacional, lo cual por supuesto implican que no sólo ese estilo transformacional se exhibe, en este sentido se encontraron considerables elementos de un liderazgo de tipo tradicional o autoritario, así como del situacional. Es clara la revelación de una toma de decisiones centrada en el líder ya que un buen porcentaje (47.5%) afirma que *su jefe siempre toma las decisiones con respecto a su trabajo*, así también una respetable tamaño de la población (80.3%) *expone que las instrucciones que se dan deben ser ejecutadas exactamente*. Además poco más de la mitad de la población estudiada (54.1%) *considera que el jefe siempre impone su autoridad*, y en cuanto a la motivación algo más que un tercio (36.1%) *declara que su jefe no lo motiva a realizar mejor su trabajo*.

Enseguida se presentan un cuadro resumen de este apartado:

Cuadro No.9 Opinión de los empleados del tema tipificación y estilo de liderazgo

VARIABLE	FRECUENCIA
Empleados motivados	62.3%
Participación en la toma de decisiones	78.75%
Desarrollo intelectual	75.4%
Comunicación respetuosa y de confianza	91.8%
Confianza para tomar decisiones importantes	70.5%
Trato de colaborador	73.8%
Consulta para hacer cambios en su puesto	45.9%
No le preguntan sus opiniones o sugerencias	43.4%
Algunas veces le preguntan sus opiniones o sugerencias	19.7%
La comunicación se ejerce en forma clara y respetuosa	78.7%
Reciben retroalimentación con información clara de su desempeño	60.7%
Existe un liderazgo que promueve mayor productividad y calidad en el trabajo y niveles elevados de satisfacción del trabajador.	53.5%
Esta en proceso un liderazgo que promueve mayor productividad y calidad en el trabajo y niveles elevados de satisfacción del trabajador.	14.7%
Creencia de que el ambiente laboral de la empresa lo impulsa a ser mejor persona	75.4%

Trato bueno	86.9%
Reciben estímulos para innovar y usar su creatividad	39.9%
Algunas veces lo estimulan a innovar y/o usar su creatividad.	53.4%
No son estimulados a innovar y/o usar su creatividad	34.4%
Conocimiento de la misión de la empresa	77.0%
Conocimiento de la visión de la empresa	63.9%
El jefe siempre toma las decisiones en cuanto al trabajo	47.5%
Las instrucciones deben ser ejecutadas exactamente	80.3%
El jefe siempre impone su autoridad	54.1%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.

En forma general, podemos resumir que en estas empresas se está dando un proceso cultural evolutivo que tiende hacia el estilo transformacional, esta afirmación está respaldada en los niveles de porcentajes de respuestas positivas a la presencia de características propias del estilo transformacional las que están por encima del 60%, con la excepción de que solamente el 45.9% marca una respuesta positiva a la pregunta de "¿le consultan su opinión o sugerencias para hacer cambios en su puesto?" y que un porcentaje relativamente bajo (34.4%) dice ser estimulado a innovar y usar su creatividad, profundizando más en esta población que manifiesta un factor de innovación y creatividad, nos damos cuenta

que este factor no está necesariamente relacionado con el puesto, ya que un porcentaje respetable (41.6%) es personal de apoyo administrativo; casi un tercio (29.1%) son operarios; otro porcentaje (12.5%) son supervisores y un resto (16.8%) está dividido entre jefes de descarga y jefes de mantenimiento.

En consideración general de este tema, podemos afirmar que *las empresas están en una transición de liderazgo*, o también se puede decir que es una combinación de varios estilos, *donde predomina una orientación ligera hacia el liderazgo transformacional*.

Tema: Participación en el trabajo

El enfoque en el tema de participación en el trabajo, ha sido en cuanto a las formas de trabajar en equipo. Aquí observamos que un porcentaje respetable (47.5%) afirma que *actualmente se encuentran implementados equipos de trabajo para la toma de decisiones*, o que esta implementación de equipos de trabajo *está en proceso* (16.4%). Así también con una respuesta negativa diciendo *que no hay implementación de dichos equipos de trabajo participativos* se encuentra poco menos que una tercera parte de la población (27.9%).

Los sistemas y mecanismos de comunicación que tienen que ver con la forma de participar en el trabajo y que se encuentran funcionando en las empresas investigadas son: círculos de calidad y buzones de sugerencia en un porcentaje igual (73.85%), un porción representativa (59.0%) dijo *trabajar en equipo con comunicación continua*. Y la participación en el trabajo se eleva (90.2%) al afirmar *la realización de "juntas de trabajo"*, aunque *sólo poco más de la mitad (59.0%) considera que su participación en las juntas es activa*.

En cuanto a la participación del personal operario un porcentaje considerable (85.2%) *se sienten involucrados en sus trabajos*, lo que se puede considerar como una demostración de interés y participación.

A continuación me permito presentar un cuadro resumen de las variables y frecuencias correspondientes a este tema.

Cuadro No. 10 Opinión de los empleados del tema participación en el trabajo.

VARIABLE	FRECUENCIA
Existen equipos de trabajo para la toma de decisiones	47.5%
Esta en proceso la implementación de equipos de trabajo para la toma de decisiones	16.4%
No existen equipos de trabajo para la toma de decisiones	27.9%
Existencia de círculos de calidad y buzones de sugerencias	73.8%
Trabajo en equipo con comunicación continua	59.0%
Realización de juntas de trabajo	90.2%
Participación activa en las juntas de trabajo	59.0%
Sensación de estar involucrados en su trabajo	85.2%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.

Como una observación final de este tema *se puede decir que el liderazgo transformacional se refleja en un poco más de la mitad de respuestas afirmativas a la realización de prácticas de trabajo participativo.*

Tema: Capacitación continua

En esta parte encontramos que menos de la mitad de la población encuestada, (41.0%) participó en cursos de capacitación el año pasado, y del total de los cursos en que participaron, un número considerable (72.0%) corresponde a cursos de capacitación en el trabajo y el resto (28.0%) es de cursos en desarrollo humano. Un porcentaje de estimar (57.4%) no tuvo cursos en el periodo indicado, lo que nos puede remitir a rasgos propios del liderazgo tradicional que no otorga especial importancia a la capacitación.

Enseguida se encuentra un cuadro resumen del presente tema:

Cuadro No.11 Opinión de los empleados del tema capacitación continua.

VARIABLE	FRECUENCIA
Participación en cursos de capacitación el año pasado	41.0%
Participación en cursos de capacitación en el trabajo	72.0%
Participación en cursos en desarrollo humano	28.0%
No participación en cursos	57.4%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.

Tema: Ambiente de trabajo

Dentro de la conformación del ambiente de trabajo se encuentran valores y actitudes que influyen en la vida laboral. En el estudio realizado se ponen a criterio del lector una serie de valores y/o actitudes, los cuales caracterizan al liderazgo transformacional, esto es a fin de detectar su presencia o no en la

población examinada. A continuación se anota el porcentaje de respuestas afirmativas a la práctica de dichos valores y/o actitudes dentro de la empresa:

Cuadro No. 12 Opinión de los empleados del tema ambiente de trabajo.

Variable	Frecuencia
El respeto a las personas.	88.5%
La colaboración y cooperación	86.9%
La búsqueda de la misión y la visión de la empresa	73.8%
La flexibilidad	70.5%
La confianza entre el personal	70.5%
La motivación	67.2%
La búsqueda de la autorrealización del empleado	63.9%
El fomento a la creatividad	59.0%
La innovación	59.0%
El Trabajo en la empresa ha servido para desarrollarse profesionalmente	83.6%
La experiencia laboral ha servido para superarse como persona.	82.8%
Buscar una solución positiva a los problemas	75.4%
Siempre se busca una solución positiva a los problemas	32.8%

Casi siempre se busca una solución positiva a los problemas	42.6%
Algunas veces se busca una solución positiva a los problemas.	19.7%
Nunca se busca una solución positiva a los problemas	3.3%
Orgullo de pertenecer a la empresa	86.9%
Recomendar la empresa para laborar en ella.	86.9%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.

Ordenados en forma descendente por porcentaje de afirmaciones se pueden considerar tres niveles de practica que son: valores y/o actitudes altos, intermedios y bajos.

Valores y/o actitudes altos

En este sentido encontramos que el más alto valor y/o actitud practicado es el

respeto a las personas seguido muy de cerca por la colaboración y cooperación.

Valores y/o actitudes intermedios

Como valores y/o actitudes de práctica intermedia, están la búsqueda de la misión y la visión de la empresa, la flexibilidad y la confianza entre el personal.

Valores y/o actitudes altos

Con valores considerados "bajos", pero superiores al 58% se encuentran la motivación, el fomento a la creatividad y la innovación.

Haciendo énfasis en el estudio las actitudes de los empleados hacia la empresa, actitudes que por supuesto influyen en el ambiente de trabajo, se puede anotar que una porción muy representativa (83.6%) de los empleados

encuestados *declara que su trabajo en la empresa le ha servido para desarrollarse profesionalmente*, en conformidad con un porcentaje similar (82.8%) que señala que *la experiencia laboral y de convivencia humana que ha tenido dentro de la empresa le ha servido para superarse como persona*.

La actitud de buscar una solución positiva a los conflictos como parte del ambiente de la empresa es reportada por tres cuartas partes de la población examinada (75.4%),(42.6%) las que señalan que *siempre* (32.8%) o *casi siempre* (42.6%) se da esta situación positiva del manejo de conflictos ; un resto (19.7%) indican que *sólo algunas veces sucede* y un porcentaje pequeño (3.3%) informa que "nunca" se arreglan los problemas de forma positiva.

Otra actitud representativa de la estimación que se le tiene a la empresa y que por supuesto es un componente importante en el ambiente de trabajo se ve reflejada en las respuestas de la población estudiada a los siguientes cuestionamientos: *¿Está Usted orgulloso de pertenecer a esta empresa?* y *¿le*

recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa? El porcentaje de respuestas afirmativas a estos dos cuestionamientos coincide en el 86.9%, lo que muestra [®] que los empleados sienten una alta satisfacción y orgullo de trabajar en la empresa

Por otra parte y en relación a la comunicación como elemento del ambiente de trabajo se observa que un elevado porcentaje (70.5%) considera que *si existe una comunicación continua entre jefes y empleados*.

Haciendo una observación final dentro de este apartado se resalta que se *manifiesta una coincidencia entre este tema del ambiente de trabajo y el primer tema correspondiente a la tipificación y estilo de liderazgo*, esta circunstancia

común es en cuanto a los niveles mínimos de porcentajes de respuestas positivas al estilo transformacional, puntualizando, en el primer tema de tipificación y estilo de liderazgo las afirmaciones que denotan la presencia de un liderazgo transformacional están por lo menos en el 60%, y en cuanto al tema de ambiente de trabajo el más bajo porcentaje de estas respuestas afirmativas es del 59.0%.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Conclusiones finales

El objetivo del presente estudio es conocer en que medida se esta dando la evolución cultural u orientación hacia un liderazgo transformacional en las empresas linarenses estudiadas.

Las conclusiones en cuanto a la hipótesis “a mayor participación más innovación y uso de creatividad por parte de los empleados.” es que podemos señalar que se confirma ya que coinciden que el 59% tiene la percepción que participa activamente en las juntas de trabajo (lo que representa el principal mecanismo de inclusión en el trabajo) y un 58 % dice que es estimulado a tener creatividad e innovar.

En cuanto a la segunda hipótesis: “existe una cierta relación de evolución entre los diferentes estilos de liderazgo ejercidos, aunque ésta no se da en un proceso ordenado” encontramos que efectivamente existe un proceso de evolución de un liderazgo tradicional autoritario a uno más participativo, esto ya que en la investigación se observan una mezcla de los tres estilos estudiados, como los revelarán los cuadros que aparecen en estas conclusiones.

Y en relación a la tercera hipótesis “a mayor implantación de mecanismos de participación en las empresas mayor tendencia de participación por parte de los empleados”, encontramos una confirmación ya que un alto porcentaje de empleados, el 85.2%, tienen la sensación de estar involucrados en el trabajo esto asociado con que en el 90.2% de los casos se utiliza el mecanismo de junta de trabajo, que en el 73.8% de los casos existen círculos de calidad y buzones de sugerencia.

La conclusión general es que existe un estilo de liderazgo en acción formado por una mezcla de básicamente dos estilos: transformacional y tradicional, cabe destacar que el primero, el transformacional, se da en una mayor presencia. Pero ¿Con que intensidad se da la presencia del estilo transformacional? En respuesta esta pregunta enseguida se especifican en forma general los mínimos y máximos de los porcentajes de respuestas que afirman la presencia de características del liderazgo estilo transformacional.

Cuadro No.13 Especificación de porcentajes mínimos y máximos relativos a elementos del liderazgo transformacional.

Elementos del liderazgo transformacional	Mínimo	Máximo
Tipificación y estilo de liderazgo	39.3%	91.8%
Participación en el trabajo	44.3%	73.8%
Ambiente de trabajo	59.0%	88.5%
Capacitación continua	41.0%	41.0%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.
expectativas

Esta mezcla de estilo transformacional y tradicional, con predominancia del primero es calificada por la población encuestada de la siguiente forma:

Cuadro No.14 Calificación por parte de los empleados del liderazgo en acción.

Calificación	Frecuencia

Bueno	32.8%
Muy bueno	29.5%
Regular	26.3%
Excelente	9.8%
Malo	1.6%

Fuente: Estudio en empresas para conocer la evolución cultural hacia el liderazgo transformacional.

Observando estos datos podemos ver que sumando los dos porcentajes más altos tenemos que la mayoría (62.3%), de la población entrevistada calificó el tipo de liderazgo que se ejerce en las empresas como bueno y muy bueno.

La conclusión final *es que efectivamente existe una tendencia y orientación hacia un liderazgo de tipo transformacional con una intensidad que puede considerarse como media.*

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

- Recomendaciones

Sobre la base de la interpretación de los resultados realizada anteriormente, se cree conveniente hacer algunas recomendaciones de tipo general que vengan a fortalecer aquellos puntos donde se manifiestan área de oportunidad.

Por supuesto el todo de una empresa siempre puede constituir un área a mejorar, sin embargo, en estas recomendaciones se harán algunas propuestas en relación a ciertos puntos débiles o áreas de oportunidad detectadas.

La presentación de este apartado será por temas, señalando las áreas de oportunidad, posteriormente se anotará recomendaciones generales.

Tema: Tipificación y estilo de liderazgo.

1. Área de oportunidad: No participación de los empleados:

el 63.1% de la población indica que algunas veces o nunca le preguntan sus opiniones o sugerencias para hacer cambios en su puesto.

2. Área de oportunidad: Falta de retroalimentación:

el 39.3% de los empleados señalan que no reciben retroalimentación con información clara en cuanto a su desempeño.

3. Área de oportunidad: No estímulo a la innovación y creatividad:

el 87.8% indicó que sólo "algunas veces" o nunca lo estimulan a innovar y/o usar su creatividad

4. Área de oportunidad: Toma de decisiones centradas en el Jefe:

El 47.5% indica que su jefe siempre toma las decisiones con respecto a su trabajo, así también el 80.3% expone que las instrucciones que se dan deben ser

ejecutadas exactamente. Es de prestar atención que un 54.1% considera que el jefe siempre impone su autoridad.

5. Área de oportunidad: Falta de motivación:

Un 36.1% declara que su jefe no lo motiva a realizar mejor su trabajo.

Tema: Participación en el trabajo

6. Área de oportunidad: No participación activa en juntas de trabajo:

El 41.0% considera que no participa activamente en las juntas de trabajo.

Tema: Capacitación continua

7. Área de oportunidad: Una cierta ausencia de capacitación:

El 57.4% de la población estudiada no tuvo cursos de capacitación.

8. Área de oportunidad: Falta de capacitación:

Se considera una baja capacitación en desarrollo humano, manifestada en un 28.0% y en general se detecta que hay una oferta de capacitación algo limitada.

Tema: Ambiente de trabajo

9. Área de oportunidad: Cierta desmotivación, falta de creatividad e innovación:

se encontraron valores considerados "bajos", pero superiores al 58% en las áreas de motivación, fomento a la creatividad y la innovación.

Recomendación general:

Al considerar las nueve áreas de oportunidades detectadas, claramente podemos notar que los puntos a mejorar están muy relacionados entre sí y consisten en: falta de participación; ausencia de involucramiento personal y emocional por parte del empleado dentro de la organización, también se consideran asociados, como consecuencia de estos dos puntos anteriores, la comunicación ineficiente, falta del ejercicio intelectual de la innovación y

creatividad en los empleados, decisiones en un alto porcentaje tomadas por el jefe.

¿Cómo podemos incidir en estas áreas de oportunidad? Este cuestionamiento exige una respuesta, que podría ser la capacitación en mecanismos de trabajo que propicien la participación activa de los subordinados con el jefe. Enseguida se menciona y explica en forma breve una herramienta administrativa que procuran la participación intelectual y emocional del empleado:

- Convenio yo gano / tú ganas.

Básicamente es un acuerdo entre el gerente y los empleados que le rinden cuentas o que entregan resultados. Se le puede denominar “contrato psicológico” si es entre el gerente y un empleado; ó “contrato social” (Covey,1999:263) si en el intervienen más de dos personas. Los contratos yo gano / tú ganas pueden establecerse en un equipo, división industrial, departamento, etc. Este mecanismo implica el entendimiento claro de lo que se puede esperar por las dos partes

involucradas, así también incluye un requisito de amplia confianza en el cumplimiento de las obligaciones mutuas. El acuerdo “yo gano/tú ganas” “es un

principio de recursos humanos que reconoce que la gente tiene capacidad de opinar y controlarse, y de poder gobernarse a sí misma para hacer todo lo necesario en el marco de las guías para alcanzar los resultados deseados” (Covey,1999:263).

Existen cinco factores que se deben tomar en cuenta para establecer esta forma participativa de trabajo los cuales son:

Primero. Claridad en los resultados que se desean lograr. Aquí se trata de concretar por parte del jefe los resultados, en que cantidad y calidad se esperan,

con que presupuesto y plazo se contará. El empleado por su parte se compromete a lograr los resultados, así también determinará la forma y recursos para llegar a los resultados .

Segundo. Establecimiento de algunas guías. Se entiende por guías las orientaciones que podrá tener a su alcance el empleado para tener seguridad en su actuación, entre éstas se encuentran “principios, políticas y procedimientos” (Covey,1999:260) que sean esenciales y básicos de conocer por parte del empleado. Es muy importante concentrarse en los principios rectores, así en caso de que las circunstancias cambien y los procedimientos no se ajusten, las personas puedan seguir su propia iniciativa y buen juicio para lograr las expectativas de la organización por supuesto dentro del sistema de valores que tenga la misma.

Tercero. Recursos disponibles. Dentro de los convenios yo gano / tú ganas es primordial identificar los recursos o medios de tipo financiero, humano, técnico y

de organización que tienen a su disposición los empleados para alcanzar los resultados. El empleado también debe tener conocimiento de la estructura administrativa y/o de producción así como de los sistemas relacionados en la consecución de los resultados.

Cuarto. Definición de la presentación de cuentas. El hecho de que los empleados presenten avances de los resultados representa el soporte o columna vertebral de este convenio de yo gano / tú ganas. Cuando no existe esta retroalimentación las personas “ pierden su sentido de la responsabilidad y comienza a culpar a las circunstancias o a los demás por su mala gestión” (Covey,1999:260) La evaluación de los resultados puede darse en tres formas:

- Midiendo

Entendemos por medición la determinación de extensión, volumen o capacidad de una cosa, circunstancia, proceso o resultado previamente acordado entre el jefe y el empleado.

- Observando .

Se refiere a la acción de examinar con atención una circunstancia, proceso, cosa previamente planeado(a).

- Discerniendo.

Facultad desarrollada a través de los sentidos y el pensamiento, de distinguir, clasificar y valorar los resultados presentados en relación a aquellos convenidos con anterioridad. Esta facultad es realizada por el jefe y el empleado.

Quinto. Determinación de las consecuencias. Es básico que todos tengan claro que situaciones se deriva de alcanzar o no los resultados. “Las consecuencias positivas deben incluir recompensas financieras y psíquicas como el reconocimiento, la valoración, el ascenso, las nuevas tareas, la capacitación, el horario flexible, la posibilidad de faltar al trabajo, la ampliación de la esfera de responsabilidad, el estímulo y la promoción. Las negativas pueden ir desde una reprimenda hasta el despido, pasando por el readiestramiento” (Covey, 1999:263).

- Flexibilidad del contrato yo gano / tú ganas.

Un aspecto relevante en este tipo de contrato es su carácter de extrema flexibilidad y adaptabilidad a cualquier circunstancia, así como a los diferentes tipos de madurez del empleado. En forma general podemos especificar dos

situaciones con respecto a la actuación del subordinado y el contrato yo gano / tú ganas :

- Empleados con niveles técnico y volitivo bajos.

Cuando el empleado tiene niveles bajos en cuanto a su capacidad técnica y su voluntad para realizar la tarea, seguramente los resultados serán inferiores a los esperados, por lo que se deberán de manejar más guías, como son más procedimientos, tal vez poner mayores recursos disponibles que sean más atractivos a los empleados, así también que el proceso de presentar resultados se base en criterios “más estrictos, claros y mensurables y hacer que las consecuencias lleguen de forma rápida inmediata, reforzando así y en mucho, la retroalimentación” (Covey,1999:264).

- Empleados con niveles técnico y volitivo altos.

En circunstancias donde el empleado es maduro, es decir desea trabajar y tiene las capacidades para desempeñar la tarea es aconsejable que se manejen

menos guías, “especialmente en lo que respecta a los procedimientos y a la política” (Covey,1999:264). Los empleados deberán contar con recursos que

utilizaran con cierta discreción, podrá manejarse una rendición de cuentas menos frecuente. En la evaluación de resultados se utilizará la medición y el discernimiento, así también se sugiere el establecimiento de “consecuencias a largo plazo poniendo énfasis en las recompensas psicológicas intrínsecas en lugar de hacerlo en las extrínsecas” (Covey,1999:264).

- Observaciones adicionales

Dentro de las empresas existen una serie de sistemas que dan forma a la misma y que pueden facilitar mucho el desarrollo adecuado de los convenios yo gano / tú ganas. Si estos apoyan se les identifica como “sistemas de servicio” (Covey,1999:265) entre los cuales “se incluyen la planeación estratégica, la estructura de la compañía, el diseño del trabajo, la comunicación, el presupuesto, la compensación, la información, el reclutamiento, la selección, la capacitación y el desarrollo. (Covey,1999:265). Para que existan como sistemas de servicios la actitud de los participantes del convenio yo gano / tú ganas debe de identificarse con ser un recurso o medio para obtener los resultados esperados y señalados en el convenio y se puede traducir en una pregunta del gerente al empleado : “¿cuáles son sus metas y que puedo hacer yo para ayudarlo?” (Covey,1999:273).

Tener en cuenta que este tipo de mecanismos participativos no se establecen de una semana para otra, sino requieren de procesos reflexivos y de una honesta comunicación.

- Los bases de funcionamiento

Los mecanismos que arriba se explican obviamente requieren de una cierta “cimentación o infraestructura” que posibilite su funcionamiento en forma adecuada.

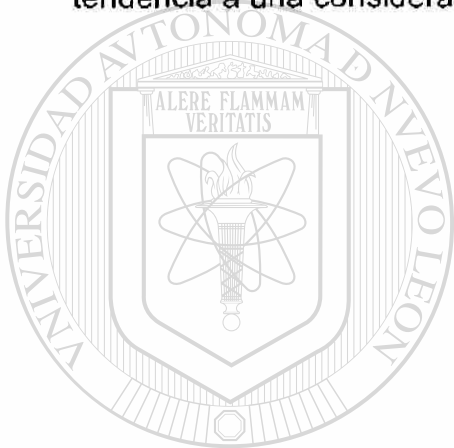
En general la base de funcionamiento deberán ser: un estilo de liderazgo y administración que implique la participación.

En la apreciación particular de estas bases encontramos los puntos que enseguida se especifican y que se considera son de utilidad para la implementación del convenio yo gano / tú ganas y de otros similares:

1.-La consideración de los “valores compartidos o principios rectores de la organización” (Covey,1999:434) cuya forma de implementación encuentra una herramienta muy adecuada en la Planeación Estratégica.

2.-El entendimiento de que “ la estrategia, la estructura, los sistemas, las técnicas y el estilo” deberá derivarse del primer punto. (Covey,1999:434)

3.- El estilo de liderazgo transformacional. El cual como se ha mencionado es un tipo de liderazgo carismático, inspirador, de estímulo al ejercicio intelectual y con tendencia a una consideración individual del empleado.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



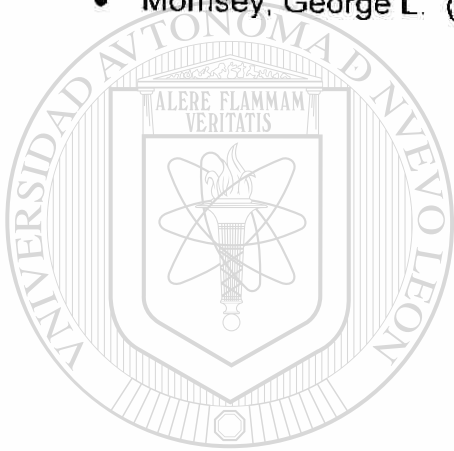
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Bibliografía .

- Arias Galicia, Fernando (1974) "Administración de Recursos Humanos". Ed. Trillas.
 - Administrative Science Quarterly, septiembre de 1971, paginas 321- 338
 - Barnes Tony (1997) "Cómo lograr un liderazgo exitoso" Mc.Graw Hill.
 - Bennis, Warren.(1990)"Cómo llegar a ser un líder" Grupo Editorial Norma.
 - Coriat Benjamin (1982) "El Taller y el Cronómetro" Ed. Siglo XXI.
 - Chiavenato Idalberto (1991) "Introducción a la Teoría General de la Administración". Tercera Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana de México, S.A. de C.V.
 - Deming, W. Edwards,(1989) "Calidad, Productividad y Competitividad" Ediciones Díaz de Santos,S.A.
 - Drucker, Peter F. (1990) "La Gerencia" Editorial El Ateneo. Impreso en Argentina.
-
- Drucker, Peter F. (1999) artículo un extracto de su próximo libro *Management Challenges for the 21st Century* (Desafíos de management [®] para el siglo XXI) (Harper Collins, mayo de 1999)
 - Enciclopedia Encarta 1999. Microsoft .
 - Gabor Andrea, (1990) "Deming, El Hombre que Descubrió la Calidad" Co edición de Juan Granica S.A y Javier Vergara Editor S.A
 - Gibaldi, Joseph "MLA Handbook for writers of research papers" Fifth edition, New York. Modern Lenguague Association, 2000.

- Hampton, R. David (1996) "Administración" Segunda Edición Mc. Graw Hill/Interamericana de México S.A. de C.V.
 - Harvard Business Review, marzo-abril 1958, vol. 36, pag.96
 - Jiménez Aguado Ricardo (2000) "tipos de liderazgo" Vía Internet
 - Koontz, Harold. Weihrich, Heinz (1998) "Administración. Una Perspectiva Global" Mc. Graw Hill.
 - Martínez Avila Alejandra (1996) "Ciencias sociales aplicadas a la organización" McGraw Hill
 - Meyers Fred E. (2000) "Estudios de tiempos y movimientos" Editorial Prentice Hall.
 - O'toole, James. (1996). "El Liderazgo del Cambio". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A..
 - Rodríguez Estrada, Mauro (1988) "Liderazgo (Desarrollo de Habilidades Directivas)" Editorial el Manual Moderno, S.A. de C.V.
-
- Sisk Henry I., Sverdlík Mario. (1982) "Administración y Gerencia de Empresas". Editorial Saber.
 - Steiner, George A. (1998) "Planeación Estratégica" Editorial CECSA
 - Walton, Mary (1988) "Como Administrar con el Método Deming" Editorial Norma.
 - Artículo. Para un Nuevo Modelo de Gerencia. El Instructor de Soporte Organizacional" autores: Erik R Hernández Mendoza, Arturo Sánchez Martínez Revista "Ediciones Internet Gestión y Estrategia" Departamento de Administración. Gestión y Estrategia/No 13/Enero-Julio, 1988 UAM-A

- Sikula Andrew F.(1982) "Administración de Recursos Humanos en Empresas" Editorial Limusa.
- Robbins Stephen P. , Coulter, Mary (1996) "Administración" Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana,S.A.
- Owen Robert (1970) "El libro del Nuevo mundo moral" Editorial Grijalvo.
- Villa, Aurelio (1998). "El liderazgo transformacional en los centros docentes" Editorial Mensajero.
- Morrissey, George L. (1996) "Pensamiento Estratégico". Editorial Prentice



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 1

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

A1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	14	23,0	23,0	23,0
	SI	47	77,0	77,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	32	52,5	52,5	52,5
	SI	29	47,5	47,5	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	12	19,7	19,7	19,7
	SI	49	80,3	80,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	22	36,1	36,1	36,1
	SI	38	62,3	62,3	98,4
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	14	23,0	23,0	23,0
	SI	46	75,4	75,4	98,4
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A6

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	4	6,6	6,6	6,6
	SI	56	91,8	91,8	98,4
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

A7

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	4	6,6	6,6	6,6
	SI	54	88,5	88,5	95,1
	V	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

B1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	24	39,3	39,3	39,3
	SI	33	54,1	54,1	93,4
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

B2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	17	27,9	27,9	27,9
	SI	40	65,6	65,6	93,4
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

B3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	12	19,7	19,7	19,7
	SI	48	78,7	78,7	98,4
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

B4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	17	27,9	27,9	27,9
	SI	43	70,5	70,5	100,0
	S	1	1,6	1,6	29,5
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

B5

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	14	23,0	23,0	23,0
	SI	45	73,8	73,8	96,7
	V	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

D

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	12	19,7	19,7	19,7
	SI	46	75,4	75,4	95,1
	V	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

D1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	5	8,2	8,2	8,2
	SI	53	86,9	86,9	95,1
	V	3	4,9	4,9	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

D2

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	30	49,2	49,2	49,2
	SI	26	42,6	42,6	91,8
	V	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

D3

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	22	36,1	36,1	36,1
	SI	35	57,4	57,4	93,4
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

D4

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	22	36,1	36,1	36,1
	SI	35	57,4	57,4	93,4
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

E

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	13	21,3	21,3	21,3
	SI	47	77,0	77,0	98,4
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

EMPRESA

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	CARTERS	9	14,8	14,8	14,8
	ECCSA	25	41,0	41,0	55,7
	O.KENT	13	21,3	21,3	77,0
	RMC	14	23,0	23,0	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

F

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	20	32,8	32,8	32,8
	SI	39	63,9	63,9	96,7
	V	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

G

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	29	47,5	47,5	52,5
	NO	4	6,6	6,6	59,0
	SI	24	39,3	39,3	98,4
	A VECES	2	3,3	3,3	3,3
	A VEC	1	1,6	1,6	4,9
	V	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

H

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	21	34,4	34,4	54,1
	SI	28	45,9	45,9	100,0
	A VECES	12	19,7	19,7	19,7
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

I

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	13	21,3	21,3	21,3
	SI	48	78,7	78,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

J

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	24	39,3	39,3	39,3
	SI	37	60,7	60,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

k

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	EXCELENTE	1	1,6	1,6	1,6
	MUY BUENO	5	8,2	8,2	9,8
	BUENO	4	6,6	6,6	16,4
	REGULAR	4	6,6	6,6	23,0
	BUENO	16	26,2	26,2	49,2
	EXCELENT	5	8,2	8,2	57,4
	MALO	1	1,6	1,6	59,0
	MUY BUEN	12	19,7	19,7	78,7
	MUYU BUE	1	1,6	1,6	80,3
	REGULAR	12	19,7	19,7	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

l

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	17	27,9	27,9	44,3
	SI	29	47,5	47,5	91,8
	EN PROCE	10	16,4	16,4	16,4
	V	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

m

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	A VECES	22	36,1	36,1	36,1
	NO	12	19,7	19,7	55,7
	SI	27	44,3	44,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

n1

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	10	16,4	16,4	16,4
	SI	45	73,8	73,8	90,2
	V	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

N2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	6	9,8	9,8	9,8
SI	55	90,2	90,2	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

N3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	14	23,0	23,0	23,0
SI	45	73,8	73,8	96,7
V	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

N4

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	18	29,5	29,5	29,5
SI	36	59,0	59,0	88,5
V	7	11,5	11,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

N

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	35	57,4	57,4	57,4
SI	25	41,0	41,0	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

N1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	10	16,4	16,4	16,4
2	3	4,9	4,9	21,3
3	2	3,3	3,3	24,6
4	2	3,3	3,3	27,9
6	1	1,6	1,6	29,5
V	42	68,9	68,9	98,4
VARIOS	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

n2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1	7	11,5	11,5	11,5
2	2	3,3	3,3	14,8
3	1	1,6	1,6	16,4
V	51	83,6	83,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

O1

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	7	11,5	11,5	11,5
SI	54	88,5	88,5	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

O2

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	15	24,6	24,6	24,6
SI	39	63,9	63,9	90,2
O	1	1,6	1,6	26,2
V	6	9,8	9,8	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

03

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	43	70,5	70,5	93,4
	NO	14	23,0	23,0	23,0
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

04

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	4	6,6	6,6	6,6
	SI	53	86,9	86,9	93,4
	V	4	6,6	6,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

05

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	20	32,8	32,8	32,8
	SI	36	59,0	59,0	91,8
	V	5	8,2	8,2	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

06

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	19	31,1	31,1	31,1
	SI	36	59,0	59,0	90,2
	V	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

07

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	10	16,4	16,4	16,4
	SI	45	73,8	73,8	90,2
	VACIO	6	9,8	9,8	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

O8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	15	24,6	24,6	24,6
SI	43	70,5	70,5	95,1
V	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

O9

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	17	27,9	27,9	27,9
SI	41	67,2	67,2	95,1
V	3	4,9	4,9	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

P

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	16	26,2	26,2	26,2
SI	43	70,5	70,5	96,7
VACIO	2	3,3	3,3	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PUESTO

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SUPERVISOR	4	6,6	6,6	6,6
	ADMINISTRATIVO	6	9,8	9,8	16,4
	ADMINIST	9	14,8	14,8	31,1
	C.R.HUMA	1	1,6	1,6	32,8
	INTENDEN	1	1,6	1,6	34,4
	J.DESCAR	1	1,6	1,6	36,1
	J.MANTEN	1	1,6	1,6	37,7
	J.PERSON	2	3,3	3,3	41,0
	J.PRODUC	1	1,6	1,6	42,6
	J.SECCIO	1	1,6	1,6	44,3
	J.SISTEM	1	1,6	1,6	45,9
	NOMINAS	1	1,6	1,6	47,5
	OPERARIO	20	32,8	32,8	80,3
	SUPERVIS	4	6,6	6,6	86,9
	V	8	13,1	13,1	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

Q

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	NO	8	13,1	13,1	13,1
	SI	52	85,2	85,2	98,4
	VACIO	1	1,6	1,6	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

R

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	SI	36	59,0	59,0	96,7
	NO	23	37,7	37,7	37,7
	V	2	3,3	3,3	100,0
	Total	61	100,0	100,0	
Total		61	100,0		

S

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	7	11,5	11,5	11,5
SI	53	86,9	86,9	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

T

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid A VECES	12	19,7	19,7	19,7
C.SIEMPR	26	42,6	42,6	62,3
NUNCA	2	3,3	3,3	65,6
SIEMPRE	20	32,8	32,8	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

V

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	9	14,8	14,8	14,8
SI	51	83,6	83,6	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

w

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	10	16,4	16,4	16,4
SI	50	82,0	82,0	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

x

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	7	11,5	11,5	11,5
SI	53	86,9	86,9	98,4
V	1	1,6	1,6	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

c

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid NO	9	14,8	14,8	27,9
EN PROCESO	1	1,6	1,6	29,5
SI	32	52,5	52,5	82,0
EN PROCE	8	13,1	13,1	13,1
V	11	18,0	18,0	100,0
Total	61	100,0	100,0	
Total	61	100,0		

Crosstabs

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
PUESTO * G	61	100,0%	0	,0%	61	100,0%

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



ANEXO 2

CUADROS DE APOYO A LA INTERPRETACIÓN



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CUADRO DE INTERPRETACIÓN 1. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
TEMA TIPIFICACIÓN DEL LIDERAZGO Y ESTILO DE LIDERAZGO

LIDERAZGO TRADICIONAL O AUTORITARIO	LIDERAZGO SITUACIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
<p>Si contestó afirmativamente en</p> <p>a1(47)(77%), a2 (29)(47.5%), a3 (49)(80.3%) b1 (33)(54.1%).</p>	<p>Si contestó afirmativamente en</p> <p>a4(38)(62.3%) b2 (40)(65.6%), b3(48)(78.7%).</p>	<p>Si contestó afirmativamente en:</p> <p>a4(38)(62.3%);a5(46)(75.4%);a6(56)(91.8%). b4 (43) (70.5%). b5 (45)(73.8%). c (32)(52.5%) d (46) (75.4%) e (47) (77.0%) f (39)(63.9%) g (24) (39.3%) h (28) (45.9%) i (48) (78.7%) (37) (60.7%)</p>
<p>Si contestó negativamente en</p> <p>a4(22)(36.1%),a5 (14)(23%), a6 (4)(6.6%) b3 (12)(19.7%), b4(17)(27.9%), b5(14)(23.0%) c (9)(14.8%) d (12)(19.7%) e (13) (21.3%) f (20) (32.8%) g (4) (6.6%) h (21) (34.4%) i (13) (21.3%) j (24)(39.3%)</p>	<p>Si contestó negativamente en</p> <p>a2 (32)(52.5%), b1 (24) (39.3%)</p>	<p>Si contestó negativamente en.</p> <p>no se aplica</p>
<p>-----</p>	<p>Si contestó "algunas veces"</p> <p>g (32) (52.4%) h (12) (19.7%)</p>	<p>Si contestó "en proceso":</p> <p>c (9)(14.7%)</p>

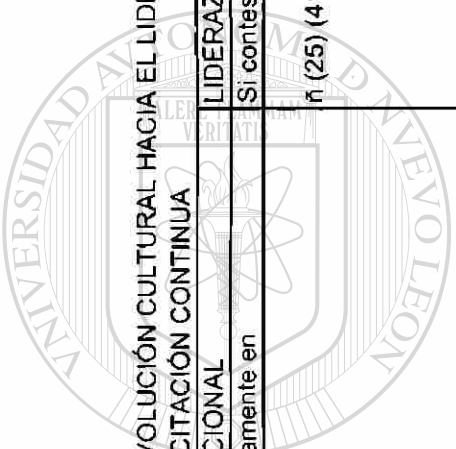
CUADRO DE INTERPRETACIÓN 2. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

TEMA: PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

LIDERAZGO TRADICIONAL O AUTORITARIO	LIDERAZGO SITUACIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Si contestó afirmativamente	Si contestó afirmativamente en	Si contestó afirmativamente en:
no se aplica	no se aplica	l (29) (47.5 %) m (27) (44.3%) n1(45) (73.8%), n3 (45)(73.8%), n4(36)(59.0%).
Si contestó negativamente en	Si contestó negativamente en:	Si contestó negativamente en:
l (17)(27.9%) m (12) (19.7%)	no se aplica	no se aplica
-----	Si contestó "algunas veces"	Si contestó "en proceso":
no se aplica	m (22) (36.1%)	l (10) (16.4%)

CUADRO DE INTERPRETACIÓN 3. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO

LIDERAZGO TRADICIONAL O AUTORITARIO		LIDERAZGO SITUACIONAL		LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL	
Si contestó afirmativamente en		Si contestó afirmativamente en		Si contestó afirmativamente en:	
no se aplica		no se aplica		ñ (25) (41.0%)	
Si contestó negativamente en		Si contestó negativamente en:		Si contestó negativamente en:	
ñ (35) (57.4%)		no se aplica		no se aplica	
no se aplica		no se aplica		no se aplica	



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
 DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CUADRO DE INTERPRETACIÓN 4. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
TEMA: AMBIENTE DE TRABAJO

LIDERAZGO TRADICIONAL O AUTORITARIO	LIDERAZGO SITUACIONAL	LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL
Si contestó afirmativamente en	Si contestó afirmativamente en	Si contestó afirmativamente en:
		o1(54)(88.5%),o2(39)(63.9%), o3(43)(70.5%), o4(53)(86.9%), o5(36)(59.0%), o6(36)(59.0%) o7(45)(73.8%), o8(43)(70.5%), o9(41)(67.2%) p(43)(70.5%) v(51)(83.6%) w(50)(82.8%)
Si contestó negativamente en	Si contestó negativamente en:	Si contestó negativamente en:
o2(7)(11.15%),o4(4)(6.6%),o5(20)(32.8%), o7(10)(16.4%),o9(17)(27.9%) p(16)(26.2%)		
Si contestó "nunca"	Si contestó "algunas veces"	Si contestó siempre o casi siempre
t(2)(3.3%)	t(12)(19.7%)	t(20) siempre (32.8%) t(26) casi siempre (42.6%)

