

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

TM

Z7125

FFL

2003

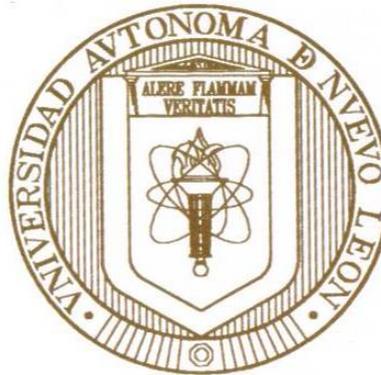
.T4



1020148970

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."

T E S I S

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

PRESENTA:
GLORIA AMPARO TERÁN NÚÑEZ

977742

TH
Z7105
FFL
2003
.T4



FONDO
TESIS

APROBACIÓN DE MAESTRÍA

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

Sinodales

Firma

M.C. Gabriela Adriana Elizondo Regalado

M.C. Rogelio Cantú Mendoza

M.C. Benigno Benavides Martinez

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.

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.

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.”

Salmo 18, 2-3

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.

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 esta 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

Bibliografía 133

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

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 Moisés 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 traves 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 revoluc on industrial se produce en dist ntas 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 epoca se introdujeron nuevos metodos 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 falto 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" producían 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 soluciones 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 ordenes 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 amenaza y fomentando una relación de afecto, que no siempre es sincero, sino un teatro. 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 despensa, 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 alentarle 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 amplíen 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 descendente 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 quizá ocasionará cierta sensación de descontento.

Capítulo II Liderazgo situacional o de contingencia

Introducción.

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

Entre las teorías 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: consideración y estructura de iniciación (posterior a la segunda guerra mundial) Después de la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), se llevaban a cabo investigaciones bajo la Dirección de la Oficina de Investigaciones Empresariales de la Universidad de Ohio State con el objetivo de responder a la pregunta ¿Que tipos de conducta manifiestan los líderes 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:

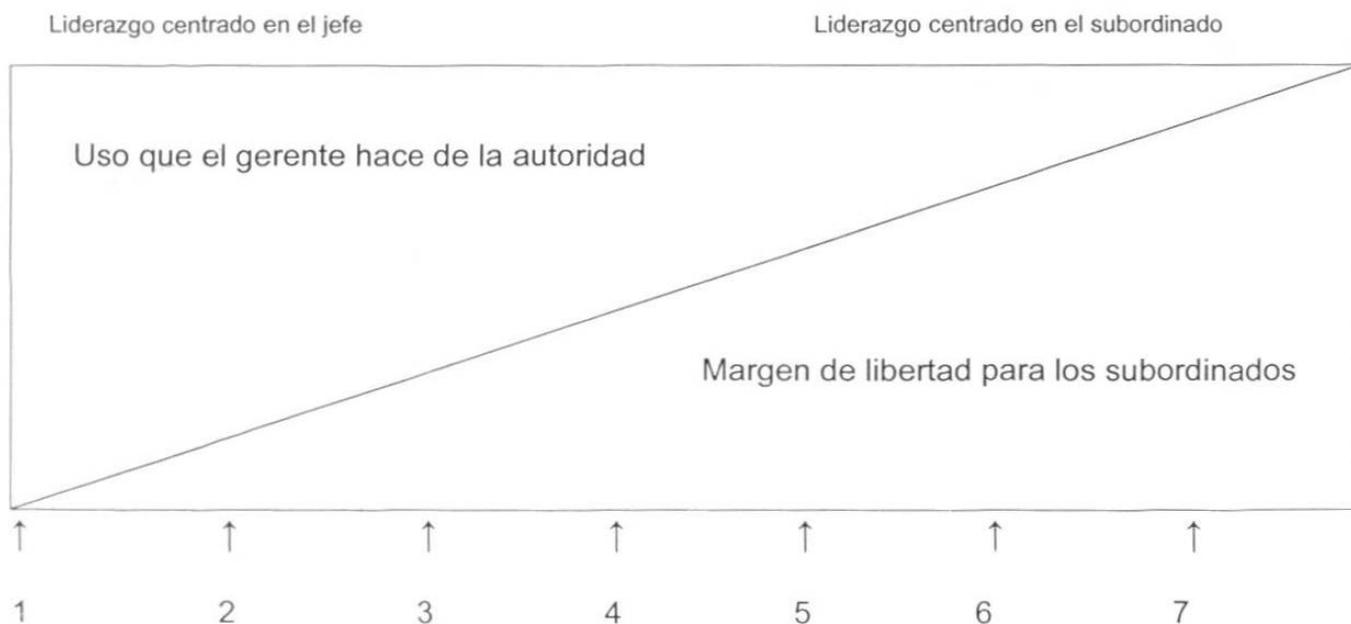
Cuadro num 1 Estructura del Liderazgo determinado por la Universidad de Ohio State



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 con 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).

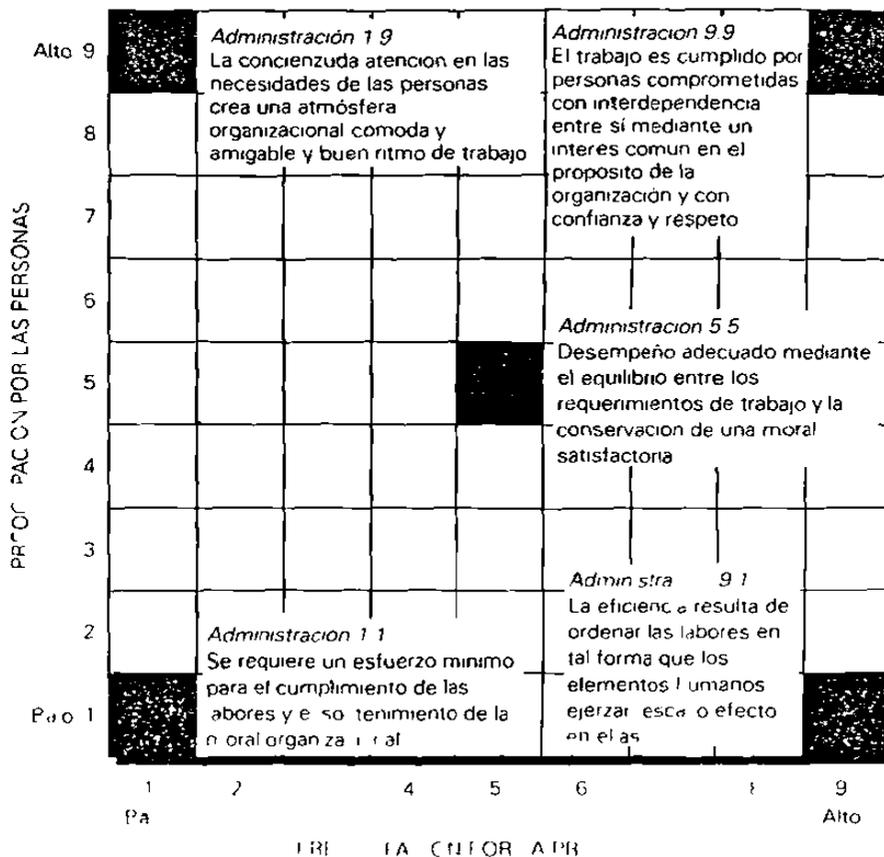
En una segunda revisión de esta teoría los autores, Tannenbaum y Schmidt, resaltaron la importancia de considerar las "influencias sobre el liderazgo impuestas por el ambiente organizacional y el social" (Koontz; Wehrich,1998: 261). Destacaron que existen los estilos de liderazgo como un sistema abierto 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 Regilla 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 expresan 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 critica 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,Weihrich, 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 Fiedler, 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 "Manegement 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. Delegacion 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, Weihrich; 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 estructuras 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 Nacional 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 trataran 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 sentían 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 Managment (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 si 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