

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

6. “Implantar la formación en el trabajo” (Deming, 1989:41). Esta capacitación debe ser formal y se pueden llevar “un registro gráfico del desempeño de un trabajador” (Walton,1988:76) de tal manera que cuando se llegue a un “estado de control estadístico” (Walton,1988:76) también definido como un nivel estable, podremos saber que ya no es necesaria para esa tarea más capacitación, ya que adiestramientos adicional no llevará a un desempeño mejor.
7. “Implantar el liderazgo” (Deming,1989:42). La dirección formal de la empresa tiene la obligación de ejercer el liderazgo, de guiar, orientar a los trabajadores a hacer mejor su trabajo, lo cual incluye entre otras cosas ubicarlos adecuadamente en el puesto y detectar de manera objetiva quien requiere de apoyo individual. En general “ el objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas” (Deming,1989:19) y tener en condiciones de producción a la maquinaria y aparatos relacionados. Un agregado a este punto es que Deming cree profundamente en la “motivación intrínseca” (Gabor, 1990:25) del ser humano.
8. “Desechar el miedo ” (Deming, 1989:46). Este punto es parte importante del liderazgo, señalaba Deming que “la pérdida económica a causa del temor es aterradora” (Walton,1988:79) los empleados por temor a represalias, a que se mal interpreten sus preguntas u opinión, pueden callar. Si se desea

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

9. "Derribar las barreras entre las áreas de staff" (Deming, 1989:48). Se refiere a evitar las metas conflictivas y competencias entre los departamentos, que provocan inestabilidad en el proceso y en el producto, es necesario trabajar en equipo, planear en conjunto, prever los posibles problemas. Para ello la gerencia debe instituir un sistema para el trabajo en equipo. "El trabajo en equipo es muy necesario en toda la compañía. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza la debilidad de otra y que todo el mundo aguce su ingenio para resolver las cuestiones" (Deming,1989:49).
10. "Eliminar los eslóganes, las exhortaciones y las metas para la mano de obra" (Deming,1989:80). Estos tienen un buen fin, pero no es útil pedir al empleado que trabaje más y mejor, bien a la primera vez, justo a tiempo, cuando estas situaciones no dependen de él sino del sistema, Deming señala que "los trabajadores son responsables sólo del 15 por ciento de los problemas y el sistema del 85 por ciento. El sistema es responsabilidad de la gerencia" (Walton,1988:104)
11. "Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por liderazgo" " "Eliminar la gestión por objetivos. Eliminar la gestión por números, por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo" (Deming, 1989:20). Estos estándares representan el límite numérico al que las

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

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

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

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

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

1. La alta gerencia deberá estar convencida y perseverar por aplicar cada uno de los trece puntos anteriores, eliminar las enfermedades mortales y los obstáculos. En general estar de acuerdo y convencidos sobre la aplicación de esta nueva filosofía, así como en la forma en que lo harán.
2. "Los directores con autoridad estarán orgullosos de adoptar la nueva filosofía y de sus nuevas responsabilidades" (Deming, 1989:66).
3. La gerencia con autoridad explicará la necesidad del cambio a la nueva filosofía y el hecho de que el cambio incluye a todo el mundo. Mucha gente de la compañía deberá entender los catorce puntos, las enfermedades mortales y los obstáculos. "De no ser así, la dirección está perdida" (Deming, 1989:66).
4. En la aplicación del Ciclo Shewhart es necesario trabajar en equipos, y éste se puede usar en cualquier proceso. En palabras de Deming conducirá a "un mejoramiento de métodos y procedimientos" (Walton,1988:97)
5. Es necesario iniciar prontamente una forma que lleve a la mejora de la calidad. " El ciclo de Shewhart es un procedimiento valioso que ayuda a perseguir la mejora en cualquier etapa." (Deming,1989:67) . Enseguida se transcribe el mismo, no sin antes señalar que este proceso necesariamente marca una relación incluyente y participativa de los

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- “Buscar resultados inmediatos” . Se refiere a suponer que la mejora de la calidad puede ser rápida, casi instantánea, mediante una receta. Y la realidad es que “será necesario estudiar y ponerse a trabajar”.
- “La suposición de que resolviendo los problemas, la automatización, aparatos y nueva maquinaria, transformará la industria”.
- “Búsqueda de ejemplos”. Se refiere a buscar resolver problemas copiando soluciones exitosas en otras compañías. Es necesario saber porque una negocio o una practica va bien, y cómo puede ir mejor
- “Nuestros problemas son diferentes”. Esto representa una excusa para no cambiar. Deming sostiene que: “los principios que ayudan a mejorar la calidad del producto y del servicio son, por naturaleza, universales”.
- “Obsolescencia en las escuelas” se refiere a las escuelas norteamericanas que se manejan en el supuesto de que las habilidades gerenciales se pueden enseñar en la fábrica y no en las clases formales.

- “Enseñanza deficiente de los métodos estadísticos en la industria” Es determinante para comprender, manejar y reflexionar sobre los datos industriales que la teoría estadística y el uso de gráficos de control sea enseñada en forma mínima a nivel de licenciatura, y que además se complemente con practicas bajo la guía de un maestro.
- “Nuestro departamento de control de calidad se ocupa de todos los problemas de calidad ” Los que son un factor de contribución importante en la calidad son: la gerencia, los supervisores, los gerentes de compras, y los operarios responsables de la producción. La búsqueda de la calidad no debe estar centralizada en un departamento.
- “Achacarles a los trabajadores la culpa de los problemas” Deming responsabiliza a los trabajadores sólo por el 15% de los problemas y a la gerencia, que es encargada del sistema, por el 85% restante. (Walton,1988: 104)
- “Calidad por inspección “(Walton,1988: 104). La verificación masiva no mejora la calidad, se hace tardíamente, es ineficaz y no se debe confiar en ella.
- “Falsos comienzos ”. Las salidas en falso, ofrecen un remedio muy temporal, pero no representan verdaderos sistemas de mejora. Como son los círculos de control de calidad, sin que la gerencia este verdaderamente comprometida para que tome en cuenta las recomendaciones del círculo. Otro ejemplo sería la enseñanza al por mayor de métodos estadísticos, sin que haya un enfoque diferente por parte de la gerencia.

- “El ordenador despersonalizado” .Se refiere a la circunstancia de tener información, base de datos dentro de la computadora y no emplearse dentro de un verdadero plan.
- “La suposición de que sólo es necesario cumplir las especificaciones” y la falacia de los cero defectos”. El sólo cumplir las especificaciones no garantiza mejorar la calidad y la productividad.
- “Ensayos inadecuados de los prototipos”. En este punto Deming dice que el modelo o prototipo de un x producto puede tener un desempeño excelente, pero en la producción en masa puede presentar muchos problemas.
- “Cualquier persona que llega a tratar de ayudarnos debe saber todo sobre nuestro negocio” El pensar así es un obstáculo y una falacia, ya que la ayuda para mejorar puede venir de fuera de la compañía, combinada con los conocimientos que ya posee la gente dentro de la compañía, pero que no se utilizan”. Es decir el asesor no necesariamente debe estar íntimamente relacionada con el negocio. (Deming, 1989:97-109)

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

El motivo de este apartado es conocer la visión de liderazgo que tiene Deming, ¿cómo es, que características tiene el líder de calidad? La respuesta a estas interrogantes las encontramos en la nueva cultura administrativa que propone y de ahí por deducción se conceptualiza al líder "Deming" o de calidad, que puede ser desde el directivo más alto hasta el supervisor, es básicamente un orientador, un entrenador que apoya a las personas para hacer mejor el trabajo y que conoce " por métodos objetivos quién requiere ayuda individual" (Walton, Mary. 1988:39). Se interesa por los problemas laborales, personales o familiares de los empleados. Este líder proporciona un trato que disminuye el temor y la ansiedad, fomenta la comunicación sincera y la interacción con los colaboradores o subordinados, trabajando en equipo de departamentos, entre departamentos y entre distintos niveles jerárquicos. De hecho la reducción del temor debe de ser una de las primeras obligaciones de la dirección. El líder de calidad es un propiciador de condiciones que favorezcan el desarrollo del inagotable potencial humano que cada miembro de la empresa posee, busca que cada uno se sienta orgulloso de su trabajo. Aplica el principio "la siguiente parte del proceso es el cliente". Apoya la capacitación y adiestramiento ante nuevos métodos o insumos, motiva el auto desarrollo, la educación y mejoramiento en general del trabajador.

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

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

- Peter Drucker y la tarea del líder

Peter F. Drucker es mundialmente reconocido en los círculos de negocios y administración como un prestigioso pensador y escritor de nuestro tiempo. Nacido en Viena en 1909, educado en Australia e Inglaterra, a partir de 1929 trabajó como corresponsal para diversos diarios y como economista en un Banco Internacional en Londres. Desde 1937 vive en los Estados Unidos. Al principio fue columnista de diarios británicos y más tarde se desempeñó como consultor en administración de varias de las empresas más destacadas del país y del exterior. Drucker tiene, a la vez, una distinguida carrera como docente: fue profesor de Política y Filosofía en la Universidad de Bennington, profesor de management en el Colegio de Graduados en Administración de Empresas de la Universidad de Nueva York, y desde 1971 es profesor de Ciencias Sociales en el Colegio de Graduados de Claremont, California, mantiene una columna en The Wall Stree Journal. Entre sus libros se destacan: Las fronteras de la administración; La innovación y el empresariado innovador; La Gerencia, tareas, responsabilidades y prácticas; La gerencia de empresas; La gerencia efectiva; El ejecutivo eficaz; Las nuevas realidades; Administración y futuro; La sociedad poscapitalista y La administración en una época de grandes cambios.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

2. El liderazgo transformacional .

- Enfoques transaccional y transformacional del liderazgo.

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

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

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

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

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

Por otra parte el liderazgo transformacional, se considera como un “ejercicio moral que sirve para incrementar el estándar de la conducta humana; el líder transformacional no sólo es educado para cuidar los valores de los seguidores, sino para enseñarlos a ser líderes” (Gestión y Estrategia.1998:No.13) esta idea de “enseñar” significa realizar una transformación del *statu quo* de los seguidores en atención a una nueva visión de la sociedad o de la organización, tomando en cuenta “los valores y las percepciones de éstos como los más importantes”; (Gestión y Estrategia.1998:No.13) la relación entre el líder y los subordinados tiene base en un sistema de valores y creencias compartidos, en esta relación “el líder trabaja en las etapas más altas de los valores morales de los seguidores y su visión normalmente rodea los ideales de éstos” (Gestión y Estrategia.1998:No.13) Una pregunta interesante y por cierto un reto para este tipo de liderazgo es ¿cómo podría tener una atención más o menos personalizada para cada subordinado o empleado directo e indirecto, dentro de una dinámica de trabajo rápida y demandante de su atención? Definitivamente esto es todo un reto, otro hecho que dificulta, más no impide la práctica de un liderazgo transformacional es la experiencia en tratos laborales anteriores que puedan tener los empleados, lo que puede traer prejuicios, desconfianza y ciertos hábitos de comportamiento que harían difícil conjugar bien con liderazgo transformacional. Pero aún así este

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

La teoría del liderazgo transformacional contempla que el líder tiene capacidad de comprender y afrontar los retos del entorno de la organización, conoce sus propias fuerzas y debilidades, sabe dar una dirección con sentido inspirador a sus subordinados, establece, con cierta deliberación, cursos concretos de acción, motiva, los empleados le tienen confianza, mantiene la cohesión del grupo y, sobre todo, orienta el proceso de aprendizaje colectivo, me parece muy interesante señalar que cuando se habla de un proceso de aprendizaje colectivo, de un cambio colectivo, éste se está enfocando hacia una transformación de la estructura organizacional, de un cambio a una moral más elevada, a descubrir y aprehender las nuevas competencias o habilidades necesarias, otras actitudes y valores más acordes con una visión presumiblemente más enriquecedora. Y por supuesto para aprender hay que “desaprender” así como desprenderse de las viejas formulas, estructuras, actitudes etc. que pueden constituir una carga, más que una ayuda para la persona en particular y la organización en general para avanzar hacia su misión, visión y objetivos. Naturalmente que todos estos procesos no se dan en un ambiente exento de conflictos, sino que este tipo de liderazgo, lógicamente tiene su dosis de tensión, conflictos e intereses encontrados.

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

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

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

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

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

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

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

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

Existen una serie de valores asociados al liderazgo transformacional que son: Gestión por medio del respeto, dignidad, autorrealización, vocación, flexibilidad, empatía, generosidad, colaboración y cooperación, creatividad, innovación, diversión, visión, confianza, motivación. Estos valores dan un soporte que permite una actuación creativa e independiente. Su objetivo es buscar el éxito personal y organizacional mediante la motivación inspiracional. Una inferencia lógica que se puede hacer es que si esos valores están de forma medular en la teoría transformacional de igual manera tendrán que ser propios de la persona del líder, persona que debe ser de elevada moralidad e integridad, sin embargo una meditación realista nos hace considerar válida las expectativas para el líder transformacional ya que el hecho de tener un ideal de perfección ya es una gran ventaja para que en las acciones se manifiesten estas virtudes, aunque no sean todas.

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

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

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

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

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

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

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

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

Planeación Estratégica.

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

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

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

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

Filosófica, Analítica y Operativa

Etapa filosófica

La etapa filosófica se puede dividir en las siguientes fases:

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

b) La misión es una afirmación que describe el concepto o idea de lo que es una organización, la naturaleza o esencia, la razón de existir de la organización, a quien sirve o beneficia y los principios y valores bajo los que pretende funcionar. Se expresa en términos de servicio, no de producto, debe ser verdaderamente motivadora.

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

Etapa Analítica

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

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

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

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

Etapa Operativa

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

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

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

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

Enfoque Kaizen

Kaizen es un término que “ combina las palabras japonesas Kai, que significa cambio y zen que significa bueno, se traduce como mejoramiento” (Barnes 1997:5) los principios o bases del kaizen son los siguientes:

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

- a) Sistemas de sugerencias. Es un proceso que está diseñado para beneficiar a la compañía, y se caracteriza por incluir a todos los miembros
- b) Círculos de calidad o círculos kaizen. Son grupos de trabajadores que se reúnen y cuya función es encontrar formas de mejorar los procesos"
- c) Administración orientada a procesos (AOP) . Las compañías Kaizen "son motivadas por la necesidad de obtener resultados positivos" pero también dan una especial importancia al proceso, es decir a la manera de lograr los resultados requeridos. El hecho de saber como funcionan los procesos da la opción de mejorarlo.
- d) Administración Visible o Liderazgo Visible (LV) . El líder exige de su equipo lo que él mismo afirma. El líder se constituye en *visible* porque está cotidianamente con su equipo "entrenándolo, motivándolo, dirigiéndolo, comunicándose con él, educándolo, liderándolo".
- e) Administración Interfuncional (AL). Es una herramienta que da un enfoque interfuncional y holístico, elimina problemas "proporcionando soluciones a

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

- f) Administración justo a tiempo (JAT). Es un sistema de programación de la producción y de control oportuno de inventarios, sus objetivos son tres: a) Suprimir deshechos b) reducir o eliminar acumulaciones de partes o de bienes terminados c) que los materiales estén *justo a tiempo* antes de su uso.
- g) Kanban. La traducción de la palabra Kanban es “tarjeta de reposición” de hecho se trata de un proceso manual o electrónico cuyo propósito es reemplazar inmediatamente lo que falte.
- h) Control Estadístico de Procesos (CEP)
- i) Ciclo PDCA. Es un ciclo de mejoramiento infinito, en el cual sus siglas en inglés significa Planes, Disposición para emprender las acciones apropiadas y relevantes. Chequeo o revisión y valoración de las consecuencias de las acciones, Acciones integradas para tener retroalimentación. (Barnes,1997:11-16)

Vinculación

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

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

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

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

En cuanto a éste aspecto, la percepción que la *planeación estratégica* tiene del empleado, es como una persona capaz de *participar en las decisiones*, con disposición a considerar inspiradores y dignos los planes de la organización, como son: la misión y la visión, de tener interacción clara y abierta con otros miembros para realizar estos planes generales dentro de la etapa operativa; con disposición a *involucrarse emocionalmente en los valores estratégicos* enarbolados por la organización, así como en la toma de decisiones en el nivel que le corresponda; con deseos o posibilidad de deseos de *participar en un proceso circular y constante de evaluación y mejoramiento de los planes*. Todo ello coincide con los principios del *kaizen* que considera que el empleado tiene disposición o puede tenerla, de ser *participativo* en los diferentes procesos de planeación y mejoramiento de la organización, de estar informado y de comunicarse abiertamente con mensajes claros que estimulen el reconocimiento de errores, al "empleado kaizen" es susceptible de ser entrenado en "múltiples habilidades, el estímulo, la responsabilidad en la toma de decisiones, el acceso a las fuentes de datos, la retroalimentación, la rotación de cargos y la retribución",...así también tiene "*el poder de ejercer influencia en forma material en sus propios asuntos y los de la compañía*". (Barnes 1997: 11) igual que en la planeación estratégica que estimula el ejercicio del intelecto y la motivación

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

Procesos sociales usados para la organización del trabajo:

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

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

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

Dentro del ejercicio del liderazgo transformacional y por su naturaleza necesariamente se establecen prácticas o mecanismos que hacen posible la interacción social, algunas de estas son: inspirar una visión compartida, es decir, elaborar escenarios ideales y atraer la *participación* de los empleados por esa visión digna y alentadora. Otra práctica es dar ánimo a los demás a través de la celebración grupal y valoración de triunfos pequeños y grandes. Habilitar a los empleados para actuar y ser líderes dentro de áreas definidas de trabajo, esto lleva implícito el desarrollo del trabajo en equipo, el hecho de reforzar a los demás compartiendo la información y el poder, lo cual tiene que ver con dar una verdadera delegación de autoridad; de permitir que las responsabilidades en equipo se otorguen en el mismo equipo; del entrenamiento en habilidades de tipo técnico y del puesto; e interpersonales para resolver problemas, etc.

Productos ideales esperados.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Actividad: Maquiladora de ropa para bebé.

Número de empleados: 406

2. R.M.C. de México

Actividad: Maquiladora de ropa deportiva.

Número de empleados: 300

3.- ECCSA

Actividad: maquiladora de arneses para automóviles.

Número de empleados: 669

4. Orval Kent de Linares, S.A.

Actividad: jugera y empacadora de frutas.

Número de empleados: 281

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

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

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

Nombre de la empresa: _____

Dirección: _____

Teléfono: _____

Número de subordinados: _____

Le agradeceré encierre en un círculo la respuesta correcta.

Tema: Tipificación del liderazgo y estilo de liderazgo.

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

- | | | |
|---|----|----|
| 1. Mi jefe me explica claramente y con detalle como debo hacer mi trabajo. | Sí | No |
| 2. Las decisiones con respecto a mi trabajo, siempre son tomadas por mi jefe. | Sí | No |
| 3. Las instrucciones que me dan deben ser ejecutadas exactamente. | Sí | No |
| 4. Mi jefe me motiva a realizar mejor mi trabajo. | Sí | No |
| 5. Mi trabajo me permite desarrollarme intelectualmente. | Sí | No |
| 6. La comunicación que tengo con mi jefe es respetuosa y de confianza. | Sí | No |
| 7. Me siento orgulloso de mi trabajo. | Sí | No |

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

- | | | |
|--|----|----|
| 1. Siempre impone autoridad. | Sí | No |
| 2. Pretende convencernos de lo que hay que hacer. | Sí | No |
| 3. Permite participar en la toma de decisiones. | Sí | No |
| 4. Confía en que puedo tomar decisiones importantes. | Sí | No |

5. Me trata como un colaborador. Sí No

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

Sí No En proceso

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

Sí No

¿En qué se refleja? Señale:

1.Me tratan bien Sí No

2.Me dan cursos de desarrollo humano Sí No

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

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

E. ¿Conoce Usted la misión de su empresa ?

Sí No

F. ¿Conoce Usted la visión de su empresa?

Sí No

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

Sí No Algunas veces

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

Sí No Algunas veces

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

Sí No

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

Sí No

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

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

Tema: Participación el trabajo

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

Sí No En proceso

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

Sí No Algunas veces

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

1.círculos de calidad	Sí	No
2.juntas de trabajo	Sí	No
3.buzón de sugerencias	Sí	No
4.trabajo en equipo con continua comunicación.	Sí	No

Otros (anote por favor) : _____

Tema: Capacitación continua

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

Sí No

Si la respuesta es Si .

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

2.¿Cuántos fueron cursos en desarrollo humano? _____

Tema: Ambiente de trabajo

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

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

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

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

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

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

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

Enseguida se presentan un cuadro resumen de este apartado:

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

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

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

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

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

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

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

Tema: Participación en el trabajo

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

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

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

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

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

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

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

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

Tema: Capacitación continua

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

Enseguida se encuentra un cuadro resumen del presente tema:

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

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

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

Tema: Ambiente de trabajo

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

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

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

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

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

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

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

Valores y/o actitudes altos

En este sentido encontramos que el más alto valor y/o actitud practicado es el respeto a las personas seguido muy de cerca por la colaboración y cooperación.

Valores y/o actitudes intermedios

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

Valores y/o actitudes altos

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

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

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

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

Otra actitud representativa de la estimación que se le tiene a la empresa y que por supuesto es un componente importante en el ambiente de trabajo se ve reflejada en las respuestas de la población estudiada a los siguientes cuestionamientos: *¿Está Usted orgulloso de pertenecer a esta empresa?* y *¿le recomendaría a un amigo trabajar en esta empresa?* El porcentaje de respuestas afirmativas a estos dos cuestionamientos coincide en el 86.9%, lo que muestra que *los empleados sienten una alta satisfacción y orgullo de trabajar en la empresa*

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

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

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

- Conclusiones finales

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Calificación	Frecuencia

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

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

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

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

- Recomendaciones

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

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

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

Tema: Tipificación y estilo de liderazgo.

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

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

2. Área de oportunidad: Falta de retroalimentación:

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

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

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

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

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

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

5. Área de oportunidad: Falta de motivación:

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

Tema: Participación en el trabajo

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

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

Tema: Capacitación continua

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

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

8. Área de oportunidad: Falta de capacitación:

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

Tema: Ambiente de trabajo

9. Área de oportunidad: Cierta desmotivación, falta de creatividad e innovación: se encontraron valores considerados "bajos", pero superiores al 58% en las áreas de motivación, fomento a la creatividad y la innovación.

Recomendación general:

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

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

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

- Convenio yo gano / tú ganas.

Básicamente es un acuerdo entre el gerente y los empleados que le rinden cuentas o que entregan resultados. Se le puede denominar “contrato psicológico” si es entre el gerente y un empleado; ó “contrato social” (Covey,1999:263) si en el intervienen más de dos personas. Los contratos yo gano / tú ganas pueden establecerse en un equipo, división industrial, departamento, etc. Este mecanismo implica el entendimiento claro de lo que se puede esperar por las dos partes involucradas, así también incluye un requisito de amplia confianza en el cumplimiento de las obligaciones mutuas. El acuerdo “yo gano/tú ganas” “es un principio de recursos humanos que reconoce que la gente tiene capacidad de opinar y controlarse, y de poder gobernarse a sí misma para hacer todo lo necesario en el marco de las guías para alcanzar los resultados deseados” (Covey,1999:263).

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

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

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

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

Tercero. Recursos disponibles. Dentro de los convenios yo gano / tú ganas es primordial identificar los recursos o medios de tipo financiero, humano, técnico y de organización que tienen a su disposición los empleados para alcanzar los resultados. El empleado también debe tener conocimiento de la estructura administrativa y/o de producción así como de los sistemas relacionados en la consecución de los resultados.

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

- Midiendo

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

- Observando .

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

- Discerniendo.

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

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

- Flexibilidad del contrato yo gano / tú ganas.

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

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

- Empleados con niveles técnico y volitivo bajos.

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

- Empleados con niveles técnico y volitivo altos.

En circunstancias donde el empleado es maduro, es decir desea trabajar y tiene las capacidades para desempeñar la tarea es aconsejable que se manejen menos guías,"especialmente en lo que respecta a los procedimientos y a la política" (Covey,1999:264). Los empleados deberán contar con recursos que utilicen con cierta discreción, podrá manejarse una rendición de cuentas menos frecuente. En la evaluación de resultados se utilizará la medición y el discernimiento, así también se sugiere el establecimiento de "consecuencias a largo plazo poniendo énfasis en las recompensas psicológicas intrínsecas en lugar de hacerlo en las extrínsecas" (Covey,1999:264).

- Observaciones adicionales

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

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

- Los bases de funcionamiento

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

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

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

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

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

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

Bibliografía .

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

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

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

ANEXO 1

TABLAS DE FRECUENCIA DE LA APLICACIÓN DE CUESTIONARIO

A1

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

A2

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

A3

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

A4

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

A5

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

A6

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

A7

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

B1

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

B2

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

B3

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

B4

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

B5

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

D

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

D1

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

D2

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

D3

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

D4

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

E

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

EMPRESA

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

F

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

G

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

H

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

I

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

J

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

k

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

l

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

m

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

n1

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

N2

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

N3

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

N4

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

N

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

N1

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

n2

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

O1

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

O2

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

03

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

04

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

05

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

06

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

07

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

O8

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

O9

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

P

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

PUESTO

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

Q

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

R

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

S

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

T

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

V

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

W

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

X

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

C

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

Crosstabs

Case Processing Summary

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

ANEXO 2

CUADROS DE APOYO A LA INTERPRETACIÓN

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

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

CUADRO DE INTERPRETACIÓN 2. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
TEMA: PARTICIPACIÓN EN EL TRABAJO

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

CUADRO DE INTERPRETACIÓN 3. CUESTIONARIO EVOLUCIÓN CULTURAL HACIA EL LIDERAZGO PARTICIPATIVO
 TEMA: CAPACITACIÓN CONTINUA

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

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

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

