UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

CAMPUS IZTACALA

26
29.

EL LIDERAZGO NATURAL VS EL LIDERAZGO ADQUIRIDO POR PARTE DE LA ALTA DIRECCION EN EL PROCESO DE CALIDAD

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

LICENCIADO EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A :

ARELI AYALA GUADARRAMA

DIRECTOR DE LA TESIS:
MTRO. CARLOS NAVA QUIROZ

SINODALES:
MTRA. CINTHIA ZAIRA VEGA VALERO
LIC. CESAR HUMBERTO CANALES SANCHEZ

CARRERA DE PSICOLOGIA
IZTACALA

TLALNEPANTLA, EDO. DE MEXICO

MAYO, 1998

TESIS CON
FALLA DE ORIGEN

264750

Universidad Nacional Autónoma de México
UNAM
Biblioteca Central
Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

A los tres hombres mas importantes en mí vida; los cuales han sido mí inspiración y motivo para la elaboración de este trabajo, mí esposo Sergio García Camacho y a mis dos hijos Sergio García Ayala y Sergio Segundo García Ayala.

Agradezco a mis padres Arturo Ayala Peguero y Elisa Guadarrama García por todo sus amor y apoyo que me han dado a lo largo de mí vida.

A todas las personas que contribuyeron con este trabajo, gracias

FALTA PAGINA

No. /

RESUMEN

Un líder natural cuenta con habilidades para coordinar, comunicarse, motivar, capacidad de mando y con conocimientos de su área de trabajo, para el logro de sus objetivos (comunes). En las empresas a los gerentes, jefes de departamento y supervisores se les asigna el rol de líder adquirido, pero estos no cuentan con un repertorio conductual que les permita coordinar a toda la gente que tienen a su cargo (subordinados) y utilizar adecuadamente los recursos para lograr una mejora de la empresa. Por lo tanto, es necesario desarrollarles estas habilidades conductuales a través de la conscientización de la importancia de que ejerzan un liderazgo efectivo; es decir, instruirlos y formarlos. Ya que en un sistema de Calidad es necesario que la alta dirección ejerza el liderazgo en coordinación (comunicación, capacidad de mando y motivación) con los mandos inferiores a él, logrando diseminar la cultura de Calidad a todos los empleados de la empresa, haciéndoles sentir que forman parte de la empresa y sus objetivos, obteniendo una participación conjunta para el cumplimiento de los mismos. El objetivo del presente trabajo consistió en construir instrumentos basándose en cuatro criterios (conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación) que caracterizan el repertorio conductual de un líder natural eficiente, para evaluar respectivamente el liderazgo natural (de los miembros del grupo de operarios) y el liderazgo adquirido (de la alta dirección) de una empresa que haya implementado un sistema de Calidad y poder comparar ambos tipos de liderazgo. Observar si el líder adquirido puede no ser tan eficaz.

El instrumento 1 fue una prueba sociométrica para detectar líderes naturales en un grupo de trabajo; el instrumento 2 fue diseñado para evaluar al liderazgo natural de acuerdo a los cuatro criterios y el instrumento 3 fue construido para evaluar el liderazgo adquirido por parte de la alta dirección, con base en los mismos criterios que el instrumento 2. Se aplicaron los tres instrumentos en un grupo de 26 operarios que trabajan en una empresa que tiene implementado un sistema de Calidad y además hay contacto con todos los integrantes del grupo (liderazgo natural) y con la alta dirección (liderazgo adquirido).

Con el instrumento 1 se detectaron tres líderes naturales en el grupo de operarios, en cuanto a la evaluación del instrumento 2 (liderazgo natural) ésta resulto ser eficiente, ya que su puntaje fue de 91.5% y en el instrumento 3 resultó que el liderazgo adquirido por la alta dirección fue deficiente, su puntaje fue 43.89%. Se puede concluir, que es necesario instruir y formar al líder adquirido.

ÍNDICE **PÁGINAS**

Resumen. 2

Introducción. 4

Capítulo 1. Antecedentes del liderazgo. 5

1.1 El liderazgo a través de la historia. 6

1.2 Diferentes estudios realizados sobre liderazgo. 9

Capítulo 2 Clasificación y elementos básicos de liderazgo. 23

2.1 Líder y liderazgo. 23

2.2 Clasificación de liderazgo. 25

2.3 Conductas del líder. 28

2.4 Elementos básicos del líder hacia sus seguidores. 30

2.4.1 Relación con los seguidores. 31

2.4.2 Autoridad y bases del poder del líder hacia sus seguidores. 31

2.4.3 Comunicación. 32

2.4.4 Motivación. 39

Capítulo 3 El liderazgo ejercido por la alta dirección en un sistema de Calidad. 43

3.1 Diferencias y compatibilidad entre dirección y liderazgo,
en el proceso de Calidad. 43

3.2 Compromiso de la alta dirección en un sistema de Calidad. 51

Método. 56

Procedimiento. 61

Resultados. 62

Conclusiones. 74

Anexos. 78

Referencias. 123

INTRODUCCIÓN.

Para incrementar los niveles de productividad, reducir costos por desperdicios, ganar terreno en el mercado y mantenerse en el mismo (competitividad); las empresas se han visto obligadas a tomar medidas de cambio a nivel gerencial y organizacional, lo cual implica que la alta dirección instituya el liderazgo, modifique su estructura organizacional, sus sistemas y su cultura. Como una solución a estas necesidades de cambio surgen las estrategias de cambio organizacional, una de ellas es el Control Total de la Calidad (Hernández, 1996), la cual se basa en satisfacer las necesidades del cliente a través de un producto o servicio. Es importante enfocarnos en la cuarta etapa de la Calidad "Administración Estratégica del Control de Calidad", ya que en ésta se destaca lo relevante que es el papel del liderazgo en la alta dirección y surge el interés por darle herramientas y técnicas para el mejor manejo de su empresa, dado que en el control total de la calidad es necesario que se involucren todos los departamentos de la organización, así como a cada uno de los trabajadores de la misma, para que todos lleguen a tener una visión de mejora continua en su trabajo.

La tarea de la alta dirección, al implementar un sistema de calidad es muy difícil, ya que tiene que ser director y líder a la vez. Pero, generalmente carece de esta última aptitud; creándose la necesidad de instruirlos para ejercer el liderazgo.

Se hace necesario hacer una revisión histórica de los antecedentes del liderazgo en las organizaciones para analizar el surgimiento, clasificación y conductas, así como los estudios hechos y labores que desempeña el liderazgo en un sistema de calidad, para formar un perfil de conductas de un líder natural y poder compararlo con el líder adquirido en un sistema de calidad.

CAPÍTULO 1.

ANTECEDENTES DEL LIDERAZGO.

Introducción.

En el presente capítulo se revisará como fue surgiendo y desarrollándose la necesidad del liderazgo en las diferentes etapas de la evolución de la administración, hasta formar parte de las industrias, en donde su papel crucial es coordinar y delegar tareas. Llevando con ésto a mejorar la producción y la Calidad de los productos, así como también el buen funcionamiento de la empresa (enfoque relacionista).

En el enfoque relacionista (relaciones humanas), empezó a intervenir la psicología industrial, y además se hicieron los primeros estudios de liderazgo, en los cuales se analizaron sus rasgos y / o características " teoría de los rasgos" (Byrd, 1940 cit. en: Hodgetts y Altman 1987); sus conductas y desempeño con el grupo (teoría conductual); la relación con sus subordinados, la estructura de la tarea, el poder de posición y la relación líder - miembro "Teoría contingencial o situacional" (Fiedler, 1951 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.).

Con base en los primeros estudios, mencionados anteriormente, se han hecho otras investigaciones más recientes (Ayman, Chemers y Fiedler, 1995; Avolio y Bass 1995; Brusa, Stone, Beck y Dugo, 1994; Graen y Uhl, 1995; Klein y House, 1995; Misumi 1995; Sharma, 1995; Shreisheim, Cogliser y Neider, 1995; Vroom y Jago 1995), las cuales se han basado principalmente en el enfoque conductual por lo que son importantes para el presente trabajo, ya que ampliara nuestro acervo sobre los estudios hechos en la industria de liderazgo.

1.1 El liderazgo a través de la historia

Desde la aparición del hombre entre los años 10000 a 9000 A de J. C., los hombres fueron formando grupos familiares en primer instancia, que posteriormente se convirtieron en tribus, las cuales se dedicaban a la caza, la pesca, se protegían y ayudaban mutuamente. Por lo tanto, surgió la necesidad de organizarse y tener un líder al cual reconocer como autoridad.

Tiempo después al cambiar la cultura, emplear la agricultura y la domesticación de animales, hubo un cambio en las actividades de estas comunidades las cuales se vieron involucradas en la producción y conservación de bienes. Conforme crecieron estas comunidades los jefes fueron desarrollando habilidades para dirigir (liderazgo), ya que se enfrentaban a conflictos como la división de trabajo. Más adelante, en los años 3000 A de J. C. los sacerdotes sumerios guardaron registros donde se describen las prácticas gerenciales que llevaban a cabo. Por otro lado, en Egipto en los años 2700 A de J. C., ya se tenían escritos en los cuales se demuestra que en las escuelas se les enseñaba acerca de la conducta de los jefes (líderes), para regir su comportamiento; también manejaron la planificación y reuniones en grupo, así como la autoridad y descripción detallada de tareas.

En Babilonia, se utilizó el liderazgo eficaz en los años 2000 A de J. C. por Hammurabi, el cual al ver que su reinado se caía, empleo estrategias para ganarse a su pueblo y hacerle sentir que era su protector, obteniendo la obediencia del mismo. Por otra parte, en el pueblo hebreo otro líder y administrador fue Moisés. Él tenía habilidades en el manejo de gobiernos y en relaciones humanas. Así como también manifestó la necesidad de delegar la autoridad a través de la asignación de tareas.

En China en los años 1100 a 500 A de J. C., los chinos mostraron interés en la organización, planificación, dirección, liderazgo y control. Puesto que todos tenían descritas sus tareas. Más adelante en la Edad Media con el feudalismo se presentó la caída del imperio Romano, desapareciendo la protección que proporcionaba este gobierno a los pueblos de Europa Occidental. Surgiendo en esta época el gobierno descentralizado, en donde existía una

cadena de grados descendentes de autoridad delegada; la cual era la base de la coordinación de responsabilidades.

Un escritor de administración a principios del siglo X (Edad Media), llamado Alfarabi, mencionó que al haber una jerarquía de jefes debia haber una cabeza que era el príncipe (líder), el cual debía poseer los siguientes rasgos personales: inteligencia, buena memoria, elocuencia, carácter firme para lograr el bien, amor a la justicia, la verdad y al estudio. También debía tener autocontrol en su alimentación, placeres y bebidas. Para que esta persona pudiera dirigir, tenía que contar con todos los rasgos, de no ser así se tomaba en cuenta a otros candidatos.

Así mismo, Maquiavelo un filósofo y escritor del siglo XV, dedicado a los fenómenos administrativos. Es el primero en diferenciar entre dos tipos de líderes el natural y el adquirido. Maquiavelo (1500 cit. en: Galván 1981) mencionó que..." un líder debe tener carisma, motivar al pueblo hacia la búsqueda de metas más elevadas, incrementando la moral del pueblo. Además debe poner atención a todos los grupos, mezclarse con ellos y darles ejemplos de humanidad, manteniendo en alto su dignidad. También debe ofrecer recompensas y otros incentivos a aquellos que puedan mejorar la ciudad y el estado. Así como, alentar a la ciudadanía a aportar lo mejor de sus habilidades, garantizándole el reconocimiento. Debe ser un sabio observador de los acontecimientos del pueblo y ser capaz de usarlos. Tomar ventaja de una oportunidad cuando se presente. Ser sensible y adaptarse a los signos de los tiempos. Ser sagaz para distinguir entre aquellos nobles que le son leales y aquellos que sólo persiguen sus propios fines y usarlos para su propia ventaja" (p. 86).

Por otro lado, antes del siglo XVII, se contaba con pequeños talleres en los cuales la manufactura era totalmente artesanal, siendo éste el motivo por el cual los trabajadores tenían habilidades muy limitadas en su área de trabajo. Posteriormente, en el siglo XVIII surge la Revolución Industrial y con ésta cambiaron las formas de organización y, el sistema de producción se convierte en doméstico; es decir, una familia era contratada para hacer determinada producción. Pero, este sistema de producción familiar, tuvo muchas limitaciones administrativas y educativas; provocando el desmoronamiento del sistema, el surgimiento del

sistema fabril con la invención de la máquina de vapor y el incremento en la producción. Aunado a lo anterior, se presentó la necesidad de un supervisor para coordinar y motivar a los trabajadores (líder).

Durante el Capitalismo Adam Smith aportó al pensamiento gerencial el impacto de la división de trabajo en 1776. En ése mismo siglo, un teórico de la administración James Stuart, quien estaba de acuerdo con el concepto de división de trabajo de Adam Smith, promueve esta idea junto con la idea de los incentivos por trabajo (motivación). Así mismo, otro simpatizante de la administración de esa misma época fue Richar Arkwrigt, el cual demostró interés por el factor humano, contribuyendo a la producción continúa, a la coordinación, disciplina y división del trabajo (actividades del líder). Siendo notable hasta este siglo, la poca la atención que se le había otorgado al liderazgo, ya que las actividades de la administración en la industria estaban más enfocadas en el aspecto mecánico del trabajo.

En el siglo XIX, los administradores desarrollaron técnicas para resolver los problemas administrativos que no tomaron en cuenta en el siglo anterior, cuestionándose: ¿cómo aumentar la producción de una manera fácil? y ¿cómo motivar a los trabajadores? lo que se conoce hoy como gerencia científica. Sin embargo, las relaciones humanas aún no cobraban gran importancia. Posteriormente, con el advenimiento de la gerencia administrativa, se estudio más abiertamente este ámbito dando relevancia a todos los fenómenos administrativos de las organizaciones, mostrando énfasis en factores como el liderazgo, coordinación e interrelación funcional. Conforme fueron avanzando las investigaciones surgió la necesidad de considerar los factores psicológicos en las organizaciones, dando origen a un nuevo enfoque las "Relaciones Humanas" (Galván , 1981).

Chester Bernard fue uno de los pioneros del enfoque relacionista, hizo grandes e importantes aportaciones al mismo, basándose en la estructura organizacional; obteniendo un gran impacto en el desarrollo de la teoría administrativa. Planteo que pueden existir características universales en las organizaciones, pero no había ninguna teoría de acuerdo a su experiencia que se ajustará a la comprensión clara respecto a los líderes en las organizaciones. Aclaro que dentro de una organización el ejecutivo es el factor más

estratégico, ya que es a él a quien le corresponde desarrollar un sistema de esfuerzos cooperativos. Y sus funciones esenciales son: establecer un sistema de comunicación, lograr que todos sus subordinados se involucren y den lo mejor de ellos. Así como definir y formular objetivos de la organización.

Münsterberg fue otro seguidor de las relaciones humanas, pero su enfoque fue psicológico (se le considera el padre de la psicología industrial). Era muy buscado por los empresarios para introducir la psicología a la solución de problemas internos empresariales. Sus contribuciones más importantes fueron: arraigar la psicología industrial como un factor importante para la gerencia y haber estudiado las condiciones psicológicas necesarias para hacer un buen trabajo (motivación), obteniendo a través de ellas un máximo de producción. Además proporcionó herramientas a los gerentes en 1908 para el manejo y coordinación de sus subordinados, siendo éstas, tareas propias de liderazgo (Galván, 1981).

Puede decirse que éste es el inicio de la intervención de la psicología en el ámbito industrial. Luego entonces, se hace indispensable tener un panorama más actual que permita contextualizar el desarrollo del presente trabajo; es decir, realizar una breve revisión bibliográfica que nos ayude a ubicar algunos de los trabajos más sobresalientes en esta área, que sirvan como justificación (antecedentes) de lo que aquí se pretende.

1.2 Diferentes estudios realizados sobre liderazgo.

Es a fines de la Primera Guerra Mundial cuando se iniciaron los primeros estudios sobre liderazgo, los cuales se enfocaron en los rasgos y características de los mismos, basándose en la explicación de lo que son los líderes (inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, originalidad y status socioeconómico), a esta aproximación se le conoció como teoría de los rasgos (Hodgetts y Altman, 1987). Pero, los resultados fueron poco concluyentes, ya que se observó que algunos de estos rasgos o características las tenían también otras personas que no eran líderes (Hicks y Gullett, 1992).

Años más tarde, en contraposición de la teoría de los rasgos, se presenta la teoría conductual, la cual explora las relaciones existentes entre la conducta del líder y el desempeño del grupo de trabajo, enfocándose en lo que hacen los líderes, algunas de estas actividades son:

Arbitrar: el líder debe resolver desacuerdos diciendo que es lo que se va hacer.

Sugerir: cuando el líder le sugiere a sus seguidores; motiva un sentido de participación, más que si diera una orden.

Señalar objetivos: el líder debe presentar los objetivos definidos, los cuales le van a permitir que trabajen en conjunto él y sus seguidores.

Catalizar: en ocasiones se necesita que el líder dé un impulso a sus trabajadores para iniciar o acelerar un proceso, debe hacerlo en el momento indicado.

Proveer de seguridad: el líder debe mantener una actitud positiva, optimista aún en los momentos difíciles.

Representar: el líder ante otros grupos u organizaciones habla del suyo; es decir, lo representa. Es importante la imagen que dé ante los demás, ya que será la de su organización.

Alabar: es de suma importancia reforzar socialmente con una palmada en la espalda al seguidor cuando haga las cosas bien (Hicks y Gullett op. cit).

Además del anterior, se han propuesto otros modelos conductuales, los cuales se basan primordialmente en:

a) el interés del líder por lograr que se realicen las tareas,

b) su preocupación por sus seguidores (Hodgetts y Altman 1987).

Lo que a continuación se presenta es una serie de estudios de liderazgo que se ubican en la tradición conductual.

Para empezar tenemos como ejemplo del modelo conductual, la escala o continuo de liderazgo, que sirve para observar los diferentes tipos de liderazgo; como se presenta en la figura 1 ,esta escala varía desde la fuertemente centrada en los subordinados (lado derecho) hasta los líderes que delegan muy poca autoridad (lado izquierdo), prefiriendo tomar ellos mismos la mayoría de las decisiones. Conforme va avanzando el continuo, la delegación de la autoridad va aumentando, la confianza de los gerentes hacia sus subordinados también se incrementa, provocando la iniciativa y aumento de trabajo.

También en estos últimos años, se han desarrollado diversos estudios sobre la teoría de la contingencia o situacional (Hodgetts y Altman op. cit), en la cual se tienen que identificar las variables específicas críticas de la situación que se está analizando, así como su relación, los rasgos y la conducta de liderazgo. A través de estos estudios se demostró que los diversos estilos de liderazgo pueden ser eficientes cuando los relacionan con factores como: tipo de trabajo que desarrolla el líder (Stogdell y Wherry, 1956 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.), tamaño del grupo (Hemphill, 1950 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.), grado de cooperación que se requiere de los seguidores (Lodhal y Porter, 1961 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.). Cabe señalar que esta teoría examina de una forma más realista al liderazgo.

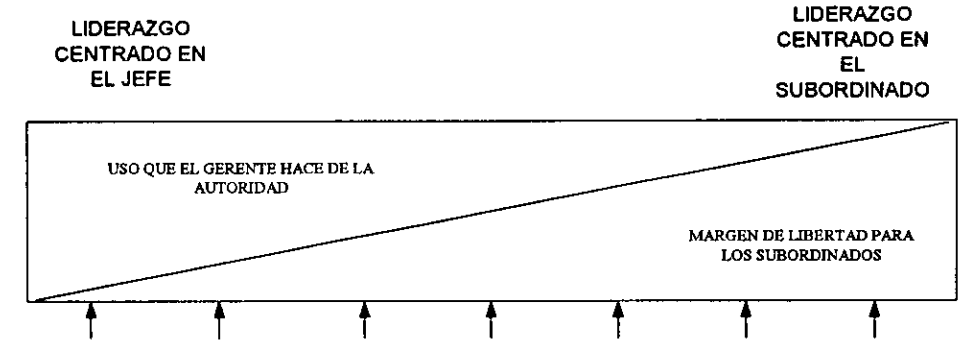
Un ejemplo de la teoría de la situación, es la de Fiedler (1951 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.), en la cual identificó tres características situacionales que influyen en el liderazgo efectivo:

1.- relaciones líder - miembro (apreciación mutua entre líder y seguidores),

2.- estructura de la tarea (la claridad con que se describen los objetivos y metas de las tareas) y

3.- poder de posición (el grado de autoridad que posee el líder para que lo sigan los subordinados y acepten su liderazgo).

FIGURA 1. ESCALA DE LA CONDUCTA DE LIDERAZGO.



El gerente toma la decisión y la comunica	**El gerente "vende" la decisión.**	**El gerente presenta ideas y da margen para preguntas.**	**El gerente presenta una decisión tentativa sujeta a cambios.**	**El gerente presenta el problema, admite sugerencias y toma la decisión.**	**El gerente define los límites y le pide al grupo que tome la decisión.**	**El gerente permite que los subordina dos desempeñen su trabajo dentro de limites definidos por el superior.**

Fig. 1. Representa los diferentes grados de comportamiento de liderazgo, el líder podrá escoger qué estilo de liderazgo utilizará, basándose en las fuerzas que hay dentro de él, de sus subordinados y de la situación.

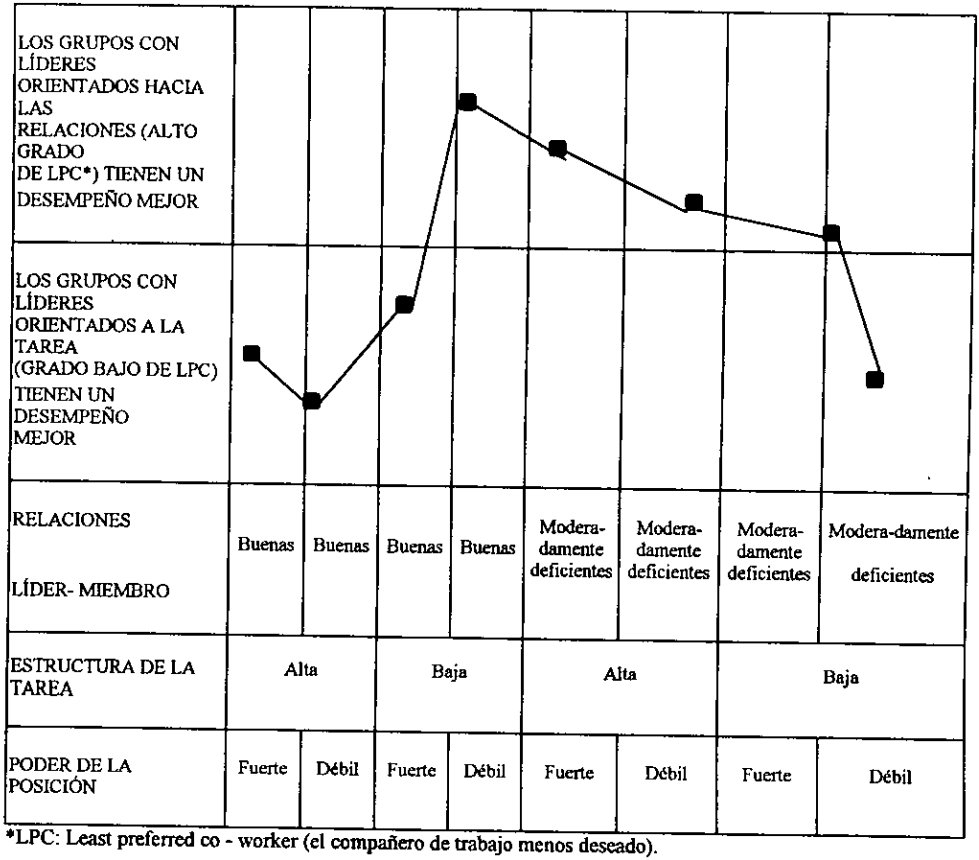
TABLA 1 .CLASIFICACIÓN DE LO FAVORABLE DE UNA SITUACIÓN.

Situación	Relaciones miembro - líder	Estructura de la tarea	Posición del poder del líder	Lo favorable de la situación
1	Buenas	Alta	Fuerte	Favorable
2	Buenas	Alta	Débil	Favorable
3	Buenas	Baja	Fuerte	Favorable
4	Buenas	Baja	Débil	Moderadamente favorable
5	Moderadamente deficientes	Alta	Fuerte	Moderadamente favorable.
6	Moderadamente deficientes	Alta	Débil	Moderadamente favorable
7	Moderadamente diferentes	Baja	Fuete	Moderadamente favorable
8	Moderadamente deficientes	Baja	Débil	Desfavorable.

Tabla 1. Muestra las ocho posiciones de grupo, resultantes de la combinaciones de las tres características situacionales.

Con base en éstas tres características situacionales Fiedler elaboró ocho posiciones de grupo, cada una representa una combinación distinta relacionando lo favorable de cada situación (ver tabla 1), en donde el rango varía desde aquellos donde el líder posee gran influencia y por lo tanto es favorable para él, hasta aquellas donde tiene poca influencia, lo cual es desfavorable para él. Sugiere que los líderes modifiquen sus estilos dependiendo de las circunstancias y que los trabajos se puedan cambiar de tal forma que se acoplen al estilo de liderazgo (ver figura 2). Existen desventajas en el modelo de la contigencia o situacional, ya que está incompleto, le faltó al autor, tomar en cuenta otros factores como: los que modifican la situación de la relación entre la conducta del líder, el desempeño y su satisfacción. No explica la forma en que lo favorable de la situación afecta la relación entre la conducta del líder y el desempeño del seguidor. Sin embargo, es una de las teorías que hace una buena descripción del proceso del liderazgo (Hodgetts y Altman, 1987; Hicks y Gullett , 1992).

FIGURA 2. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN DE SITUACIÓN EN EL LIDERAZGO, DE FIEDLER



*LPC: Least preferred co - worker (el compañero de trabajo menos deseado).

Fig. 2. Muestra el rendimiento del grupo que se relaciona tanto con el estilo de liderazgo como con el grado al que la situación le proporciona al líder la oportunidad de ejercer influencia.

Otra teoría situacional es la de trayectoria y la meta de House (1975 cit. en: Hicks y Gullett op. cit.), la cual indica que, la función del líder consiste en especificar las tareas de los subordinados, impidiendo que cualquier factor imposibilite que se alcance la meta, aumentado la satisfacción de los subordinados (ver figura 3). Por lo reciente de esta teoría no se ha profundizado, ni evaluado su importancia.

FIGURA 3 . MODELO DE LA TRAYECTORIA Y LA META DEL LIDERAZGO.

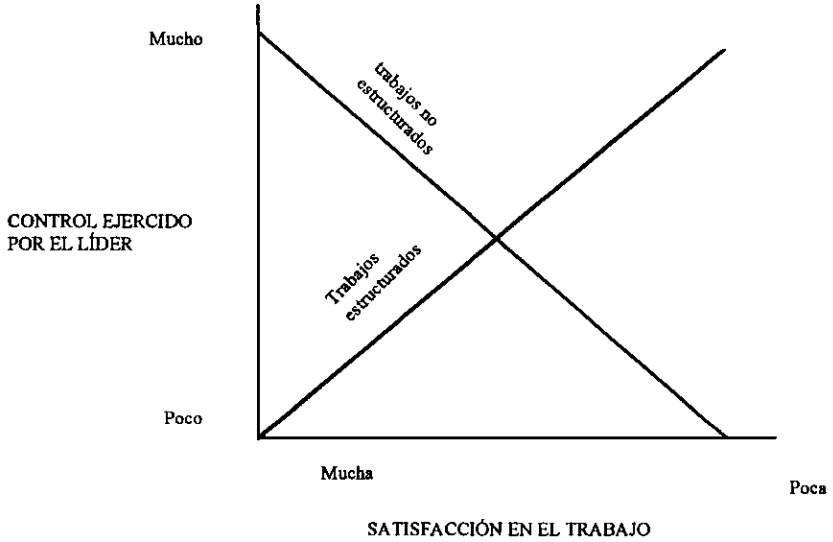


Fig. 3. Indica que si el líder desea contar con subordinados satisfechos, deberá utilizar un alto grado de dirección en tareas no estructuradas y un grado reducido de dirección en las estructuradas.

Los anteriores estudios son los básicos del liderazgo y en ellos se han basado para investigaciones recientes de liderazgo en la industria, desde el paradigma conductual.

En uno de ellos, Graen y Uhl (1995) desarrollaron la teoría cambio miembro - líder (LMX). Usando una perspectiva de niveles. El desarrollo de (LMX) fue trazado a través de cuatro etapas de teorización e investigación. Utilizando una perspectiva de dominio y una nueva taxonomía de aproximación al liderazgo, esta taxonomía se refiere a tres dominios de la formación del liderazgo: líder, seguidores y relaciones. La controversia gira alrededor de la construcción del (LMX). Ya que éste puede contener en su teorización dimensiones (respeto, confianza y obligaciones). Los autores concluyeron que una máxima atención a los

niveles incrementara la claridad, habilidad en las pruebas y creatividad en la teoría organizacional.

Otro estudio hecho por Shreisheim, Cogliser y Neider (1995), en el cual analizaron los efectos situacionales moderados de la claridad del rol sobre la relación entre la estructura inicial de un supervisor, así como la consideración y satisfacción de los subordinados en producción. En este estudio los datos fueron recolectados por un subgrupo moderador que publicó el estudio hecho por Shriesheim y Murphy (1976 cit en: Shreisheim, Cogliser y Neider op. cit.). De cuerdo al coeficiente del grupo, la regresión lineal múltiple fue moderada al inicio de la puntuación y el análisis. Esta investigación consistió en aplicar un cuestionario a 48 supervisores, el cual que incluía medidas de percepción de liderazgo: productividad, satisfacción en el trabajo y claridad del rol. Los resultados indicaron que muy pocos supervisores percibieron o no consideraron obtener correlaciones importantes entre la satisfacción del trabajo y la variable dependiente (productividad).

Por otra parte, Vroom y Jago (1995) investigaron el rol autocrático y el participativo en el liderazgo efectivo. Basándose en que la participación no puede ser estudiada sin la atención al contexto. Esta investigación sugiere que los modelos de liderazgo de múltiples niveles de análisis son necesarios para entender las decisiones del líder autocrático VS democrático. Las escalas de liderazgo miden la relación entre las conductas y las situaciones. La investigación diseñó y capturó efectos de pruebas prescriptivas para los modelos anteriores, las cuales fueron sugeridas por los líderes que han tenido la capacidad de ser líder participativo y autocrático, sabiendo donde aplicar cada uno.

En el caso de Klein y House (1995), exploraron los determinantes y consecuencias de la homogeneidad del carisma de un líder con un grupo de seguidores, ya que el carisma ha sido visto como fuego que enciende la energía de los seguidores, al formar un comité y hacer su trabajo, residiendo entre la relación líder - seguidor en un ambiente de carisma conductivo. Cuando un líder comparte las relaciones carismáticas con todos sus seguidores, el carisma es homogéneo; por el contrario cuando estas relaciones son compartidas con un determinado

número de seguidores el carisma no es homogéneo. El líder, seguidores y ambiente son determinantes para que el carisma se estudie.

En otra investigación Ayman, Chemers y Fiedler (1995), examinaron el modelo contingencial del liderazgo efectivo desarrollado por Fiedler (1978 cit en: Ayman, Chemers y Fiedler op. cit.) el cual definieron como la construcción que el modelo determina y revisaron las definiciones operacionales. Las construcciones del modelo son: características de los líderes, control situacional, y liderazgo efectivo. Los niveles de análisis y la fuente de información con respecto a la orientación motivacional de los líderes es medida por la escala de preferencia de co - worker, y las variables que contribuyen al control situacional del líder son descritas en la misma. Otros tópicos como: los individuales, grupales y organizacionales fueron el resultado de nuevas aplicaciones y direcciones del modelo contingencial. Concluyendo los autores que la fuerza del modelo es engañoso, ya que el uso de niveles múltiples y fuentes múltiples se aproximan definitivamente al liderazgo efectivo.

Por otro lado, Avolio y Bass (1995) examinaron la difusión de liderazgo transformacional a través de un armazón de niveles análisis múltiples. El primer enfoque fue examinado individualmente, a través de un componente clave del liderazgo transformacional que incluye tres diferentes niveles de análisis: individual, cultura organizacional y equipo. Los líderes muestran un liderazgo transformacional, pero sólo algunos pueden ser efectivos y satisfacer a sus seguidores, son los que muestran un liderazgo transaccional. Por medio de estas consideraciones individualizadas, el comportamiento del líder se transforma e impacta a otros convirtiéndose en lo más novedoso. Por lo tanto, la perspectiva del líder y la transformación de su comportamiento subsecuente, son reconocidos en un enfoque de diferencias individuales, que elevan al equipo potencialmente, desarrollando e incrementando los niveles altos de ejecución. Ampliando la poca teoría que existía en 1985 de liderazgo transformacional.

En una investigación más Sharma (1995) reflexionó acerca del proceso de liderazgo en el pensamiento oriental. Ya que el liderazgo dirigido refleja como consecuencia, la reflexión de la filosofía oriental del Ramayana. Por otro lado, el liderazgo es un aspecto esencial para el

funcionamiento organizacional y es necesario que se defina la misión de los grupos logrando el desarrollo de los miembros del grupo para que se comprometan con estos objetivos. El rol del líder es coordinar las actividades de los miembros del grupo, garantizando la compatibilidad y consistencia de los esfuerzos hacia la realización de los objetivos, como una unión de servicios entre diferentes niveles de empleados. Mientras que el estilo de liderazgo puede ser clasificado como orientación - empleados, orientación - tarea. Por lo tanto, el estilo de liderazgo es influenciado por los propios valores del líder, su confianza en sus subordinados, su incertidumbre de dirección y sobre todo su evaluación del rol de liderazgo. El autor hace un llamado a la exploración de los pensamientos orientales rudimentarios y sus aplicaciones para los roles de dirección.

En un esfuerzo más por ampliar la investigación de liderazgo Misumi (1995) hace una réplica del estudio hecho por Lewin (1939 cit. en: Misumi op. cit.) de producción - mantenimiento (P - M). Puesto que la teoría de liderazgo se desarrolló en Japón como una extensión interdisciplinaria y una aproximación intercultural hacia el liderazgo. La ejecución de liderazgo P (producción) está orientada hacia la meta o la resolución de un problema, y la función del mantenimiento M (mantenimiento) está orientada para preservar la estabilidad del grupo social. Cualquier comportamiento de liderazgo refleja variaciones significativas en cada función usando éste nuevo paradigma. La validación y certificación de la medición de liderazgo (P - M), fueron no sólo examinadas en situaciones particulares, sino también en situaciones universales; es decir, no sólo en estudios descriptivos y fenotípicos en el campo de la investigación, sino también en estudios de liderazgo genotípicos conducidos en situaciones de laboratorio.

En otro estudio diferente, Brusa, Stone, Beck, y Dugo (1994) a través de una prueba sociométrica identificaron a el líder emergente y los roles de los demás miembros. En la primera fase utilizaron una prueba sociométrica para identificar cuatro roles de liderazgo (tarea, emocional, chivo expiatorio y líder hostil) y un miembro sin liderazgo. Se utilizaron 18 preguntas para el estudio identificando en el análisis de respuestas y factores que describen un comité involucrado en un cambio de dimensión positiva y negativa. El análisis de función discriminativa demostró que los cinco roles tuvieron un nivel de significancia diferente. Ya

que la asignación de roles se baso principalmente en las pruebas para identificar clínicamente a los líderes resultando una tasa de 97% la cual indicó un bajo error en las fórmulas que se aplicaron en la base de datos.

Resumen.

En el presente capítulo se mostró como empezó a surgir la necesidad de que una persona dirigiera y coordinara a los demás miembros, desde que comenzaron a agruparse. Conforme se fueron dando cambios en la cultura y en la forma de producir, se fue incrementando la necesidad de un líder tanto en los grupos de trabajo como en los sociales. Se ha demostrado que desde antaño hubo manifestaciones de ésta, pero nadie le daba la importancia adecuada, hasta que algunos administradores sobresalientes como Maquiavelo (1500 cit. en: Galván, 1981), quien habló por primera vez, formalmente de liderazgo clasificándolo en natural y adquirido. El mismo Maquiavelo da una definición de liderazgo, en la cual incluye rasgos tales como: sabiduría, carisma y sagacidad. Más adelante al surgir la revolución industrial notaron que carecían de un supervisor (líder) que coordinara, motivara, asignara tareas y conociera su área de trabajo.

Hasta que en el siglo XIX, algunos administradores con un enfoque relacionista le dan importancia al estudio de los fenómenos administrativos en las organizaciones, tales como: el liderazgo, coordinación e interrelación. Derivándose de los fenómenos anteriores un interés por los factores psicológicos dentro de las organizaciones. Y es en esta etapa donde nace la psicología industrial, gracias a Münsterberg (1912 cit en: Galván, 1987), el cual es considerado como el padre de la misma, y era asediado por empresarios, los cuales pedían su ayuda para solucionar problemas internos empresariales y mejorar la producción. Éste es el primer paso para que se empiece a estudiar el liderazgo a fines de la primera Guerra Mundial, iniciando con la teoría de los rasgos, en la que se trato de identificar los rasgos o características que distinguen a los líderes de éxito. Pero, se encontraron con un problema, algunas de las características que habían determinado como propias del líder, las poseían también otras personas que no eran líderes. En la actualidad aún no contamos con una lista general de características del líder.

Una vez frustrado el intento de investigar el liderazgo a través de los rasgos, otros investigadores desviaron su atención a la teoría conductual, en la cual trataron de explicar el liderazgo en función de lo que hacen los líderes. Uno de los planteamientos más populares de

la teoría conductual es la escala del liderazgo, en la que examinaron varios estilos del mismo; el problema básico de esta teoría es que implica una situación de: "está bien esto ó aquello," por ejemplo, un líder centrado en su posición de jefe parece estar más interesado en las actividades asociadas con el trabajo, pero poco preocupado por sus personal. Mientras que un líder centrado en sus subordinados demuestra poco interés en la tarea.

Otra teoría del modelo conductual es la de Fiedler (1951 cit. en: Hodgetts y Altman,1987); la cual hace referencia a qué estilo de liderazgo es el adecuado; basándose en la relación líder-miembro, en la estructura de la tarea y en el poder (haciendo ocho combinaciones de posiciones de trabajo de grupo). Enfocándose en lo favorable o desfavorable de cada situación, recomendando un estilo de liderazgo en particular. Éste es el modelo que hace una descripción más completa del liderazgo.

Por último, la teoría de la trayectoria y la meta de House (1975 cit. en: Hodgetts y Altman op. cit.), en la cual el líder especifica las tareas a sus subordinados, eliminando cualquier obstáculo que impida que lleguen a la meta, causando una gran satisfacción en los seguidores.

De los anteriores estudios de liderazgo se han derivado infinidad de los mismos en el ámbito de la industria, algunos de ellos son réplicas, a otros les aumentan variables que no consideraron los pioneros, así como también se han usado pruebas sociométricas para identificar líderes, roles de los demás miembros del grupo y estilos de liderazgo. Como resultado de estas investigaciones se tiene un incremento en la información y nuevas propuestas de investigación.

Se puede concluir que la más importante aportación que brinda la revisión bibliográfica (investigaciones de liderazgo), son las diferentes formas de estudiar el liderazgo dentro del contexto conductual, ya que depende de su estilo de liderazgo (sus conductas) la efectividad de su rol. Así como también permite conocer las diferentes variables (las relaciones líder - seguidor, influencia en los seguidores, intercambios entre líder y subordinado; las cuales involucran motivación y comunicación), que han empleado para las mismas investigaciones. Pero finalmente, la eficacia de su estilo de liderazgo y cualquier efecto en los seguidores

dependerá de la conducta del líder. Tomando en cuenta lo anterior presentaremos, más adelante una propuesta empírica particular de liderazgo.

CAPÍTULO 2.

CLASIFICACIONES Y ELEMENTOS BÁSICOS DEL LIDERAZGO.

Introducción.

Es necesario hacer una diferenciación entre líder y liderazgo para facilitar la comprensión del presente trabajo. Así como también es de suma importancia hacer una taxonomía de los diferentes tipos o estilos de liderazgo para un mejor entendimiento del mismo y son los siguientes: los que son asignados (formal e informal); por la forma de adquirirlo (natural y el fabricado); de acuerdo a la relación con sus subordinados (autócrata, autócrata estricto, autócrata benevolente, autócrata incompetente, demócrata, seudodemócrata y laissez - faire); de acuerdo a su desempeño para lograr las metas (eficaz e ineficaz); los que logran que los subordinados lleguen a la meta a cambio de algo (transaccional y transformacional) y por último, está el liderazgo carismático que provoca efectos importantes tanto en sus seguidores como en la demás gente.

Es necesario hacer una revisión bibliográfica para lograr identificar las conductas más sobresalientes del liderazgo como herramienta para la presente investigación algunas de estas son: la motivación, coordinación, asignación de tareas, comunicación, etc. .Los elementos básicos que debe tener todo líder hacen referencia a: la influencia que se tiene con los seguidores, a la autoridad, a las bases del poder, a la comunicación que se involucra en cualquier intercambio y la motivación que contribuye a que cooperen mejor los subordinados.

2.1 Líder y liderazgo.

Es parte de la naturaleza del hombre agruparse, y lo hace para satisfacer sus necesidades tanto sociales como laborales. Esta satisfacción depende de diversos factores entre los que destaca la conducta del líder. Ya que el liderazgo se considera como una de las características

estructurales más importantes del grupo. Marvinshaw (1971 cit. en: Lindgren 1988) define al líder... "como el miembro del grupo que ejerce una influencia más positiva sobre los otros, que la que éstos ejercen sobre él" (p. 375).

Por otro lado, el liderazgo implica algo más que influir sobre los demás. Según Kanh y Katz (1966 cit. en: Lindgren op. cit.)..."el liderazgo es el atributo de ocupar una posición, tener determinadas cualidades y / o características y una categoría de conducta (conducirse de cierta forma). El liderazgo es un patrón de conducta que forma parte del líder (persona) al integrarse a cualquier grupo" (p. 376).

Sin embargo, el liderazgo se ha definido de diferentes formas:

1) Liderazgo: requiere del trato personal de convencer, involucrar, hacer sentir que no son proyectos de la dirección, sino de la empresa y que todos los empleados por modestos que sean sus puestos participen. Debe tomar en cuenta a los demás y trasmitirles sus ideas, impresiones, percepciones y priorizar los problemas (Acle, 1990).

2) Liderazgo: es motivacional, destacando las contribuciones personales (Zuccolotto, 1992).

3) Liderazgo: tiene que estar involucrado totalmente con todos sus trabajadores, tanto en el proceso de Control de Calidad, como en el aspecto humano de cada uno de sus trabajadores. Y el fomentar que todos trabajen juntos y unidos (Ishikawa , 1987).

4) Liderazgo: es la alta dirección, la cual toma las decisiones y se encarga de trasmitirlas a sus subordinados, así como de coordinar y lanzar el trabajo (Juran , 1990b).

5) Liderazgo: debe ser exitoso, no simplemente un directivo, tiene que ser poderoso (tener la capacidad de mover a la gente y los recursos para hacer las cosas), debe ganarse la confianza de todos los trabajadores (Cound , 1993).

6) Liderazgo: consiste en eliminar fallas, ayudar a las personas a que hagan mejor su trabajo con menos esfuerzo. El líder tiene la obligación de mejorar el sistema, que todo el mundo haga su trabajo y con mayor satisfacción (Deming, 1989).

7) Liderazgo: implica una gran responsabilidad, desde coordinar a todo el personal y tratar de que éstos se sientan satisfechos con su propio trabajo, así como tomar las decisiones adecuadas y comunicárselas o informarles a todo el personal para que éste ayude a mejorar (Vroom y Jago, 1990).

8) Liderazgo: la administración debe comprometerse a ejercer un liderazgo efectivo para que la compañía lleve a cabo su misión y su visión, mediante la puesta en práctica y operación de un programa de Calidad que se base en los valores corporativos en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación para lograr la competitividad que ayude a mejorar (Cantú, 1997).

9) Young (1955 cit. en: Brown, 1958) menciona que... " el líder debe de representar un dominio de personalidad poderosa, para que pueda ser aceptado por el grupo y tener conocimiento pertinente de una situación dada" (p. 271).

Para el presente trabajo se utilizó la siguiente definición propia de liderazgo: consiste en influir sobre sus seguidores, involucrando adecuadamente con ésto un repertorio conductual (comunicación, conocimientos, motivación y capacidad de mando) para cumplir con sus objetivos.

2.2 Clasificaciones de liderazgo.

Existen diferentes tipos, modos o estilos de liderazgo; varían desde la forma de influir hasta la forma de adquirirlo y su eficacia. Aunque algunos de estos roles sean más adecuados que otros según el fin, en ocasiones es necesario combinarlos. Particularmente Hicks y Gullett (1992) proponen:

a) El líder formal: es aquella persona que es nombrada por la administración como autoridad de un grupo. Generalmente, esta autoridad le es conferida por su superior, por lo cual, tiene el derecho de recompensar o castigar. Pero los que no se apeguen a sus ordenes puedan esperar reprimendas tales como el despido.

b) Por otro lado, el líder informal: es la persona a la cual le asignan la autoridad los miembros de un grupo. Ellos lo eligen para que sea su líder, ya que refleja sus valores y puede ayudarlos a impulsarlo a alcanzar sus metas, les ayuda a la resolución de problemas de grupo y es su portavoz cuando es necesario interactuar con la administración u otros grupos.

Sin embargo, en ocasiones el líder formal y el informal pueden ser la misma persona, aunque esto no es muy común. El líder formal generalmente, se mantiene en su posición de manera casi indefinida; mientras que el informal cambia con frecuencia, ya que depende de sus conocimientos y habilidades para mantener el respeto y el status que se ha ganado. (Hodgetts y Altman, 1988). Aunque un líder informal en muchas ocasiones ejerce más influencia sobre sus seguidores que el propio gerente. Lo cual no garantiza que un líder formal desarrolle una función de liderazgo dominante (Hicks y Gullett, 1992).

c) Liderazgo eficaz: es el uso adecuado del éxito de la influencia interpersonal para alcanzar una meta. La influencia la obtendrá por medio de su inteligencia, de su madurez social, de la motivación hacia sus seguidores, del respeto y la confianza que les dé.

d) El liderazgo ineficaz: es cuando no se logra del todo tener la influencia en los miembros de un grupo, ya que carece de alguna características para que lo respeten como líder (Hicks y Gullett op. cit ; Clay y Wakeley, 1982).

e) El liderazgo natural: son las habilidades con las que cuenta una persona para destacar dentro de un grupo con mayor capacidad de mando, autoridad e influencia, es respetado y querido por los demás miembros del grupo. Suelen tener una gran facilidad para comunicarse, ser inteligentes y ser personas de acción.

f) Por el contrario, el liderazgo adquirido: es el producto del aprendizaje y la formación de habilidades en el mismo. Es posible que una persona sea empujada o movida al liderazgo por determinadas circunstancias (Turuel, 1996).

g) Liderazgo autócrata: da ordenes e insiste en que sean llevadas a cabo, se impone en cuanto a actitudes sin tomar en cuenta la opinión del grupo, no les informa nada a futuro, solo les indica las medidas inmediatas a tomar, permanece apartado del grupo.

h) Liderazgo autócrata estricto: no es flexible y es justo, pero de acuerdo a sus principios, es conservador, cree en la religión y que lo tienen que obedecer sus subordinados como el servidor al amo. No es sociable.

i) Liderazgo autócrata benevolente: tiene una consciencia no conformista, es muy parecido al anterior, pero si se siente con una responsabilidad moral hacia sus empleados y logra que sus subordinados obtengan una producción exacta.

j) Liderazgo autócrata incompetente: es muy activo, sus críticas son de acuerdo a su estado emocional en el momento, le gusta dominar, es inestable en su comportamiento, no tiene escrúpulos, miente y es inseguro.

k) Liderazgo Demócrata: tiene la tarea de dirigir, persistente en cumplir su misión, sus subordinados saben lo que tienen que hacer y por qué. Su autoridad es distribuida a través de toda la empresa por escalas.

l) Liderazgo seudodemócrata: intenta ser un líder demócrata, pero es un líder inseguro, lo cual lo lleva al fracaso.

m) Liderazgo Laissez-faire, es el presidente de la compañía que suele delegar toda la responsabilidad a sus subordinados sin él coordinar nada (Brown , 1958).

n) El liderazgo transaccional: se conoce como el establecimiento de un intercambio de recompensas entre líder y seguidores. Los seguidores se esfuerzan por cumplir los objetivos y a cambio el líder los recompensa económicamente o de otra forma.

ñ) El liderazgo transformacional: el líder consigue cambios en los seguidores en escala de valores, actitudes y creencias de los mismos.

o) Liderazgo carismático: trasciende de cualquier intercambio en particular y provoca importantes efectos tanto en los seguidores como en la sociedad en general (Navas y Molero, 1996). Éste tipo de líder presenta un gran don para la comunicación, pero le es fácil abusar de esta capacidad. Ya que generalmente, utilizan estas capacidades lingüísticas para defenderse de problemas y para impulsar alguna ilusión cuando las cosas se le han salido de las manos.

Por otro lado, una de sus más serias limitaciones, es la gran tendencia a proyectar sus necesidades y creencias personales a su audiencia. Sus habilidades (comunicación y motivación con la gente) bien empleadas en la industria han dado buenos resultados en la producción (Conger,1992).

2.3 Conductas del líder

Proporcionar una lista de conductas del líder no es una tarea sencilla, ya que éstas las van adquiriendo a través del aprendizaje a lo largo de su vida, ya que conforman la personalidad del individuo y hay que irlas desarrollando por medio de una buena motivación, mientras que otras se van desarrollando por medio de la educación formal y por último con la experiencia profesional se adquieren más. El perfil del líder es el siguiente (Kotter, 1990).

- Tener contacto con el personal transmitirles ideas.

- Coordinación del personal para la elaboración de tareas.

- Motivación del personal para que lleve a cabo sus tareas y cumplir con los objetivos.

- Habilidad para conocer las consecuencias de las actividades que se estén haciendo en el presente.

- Reconocer que no todas las ganancias son a corto plazo y que en algunos casos las ganancias son a largo plazo.

- Sensibilidad para adaptarse a los cambios.

- Administrar la empresa marcando siempre la importancia del líder.

- Capacidad para discernir entre lo controlable y no perder el tiempo con lo que no lo es (Vroom y Jago ,1990; Zairi , 1996).

Young (1955 cit. en: Brown,1958) menciona que ..." el líder debe de representar un dominio de personalidad poderosa, para que pueda ser aceptado por el grupo: y tener conocimiento pertinente de una situación dada" (p. 271). Chrud (1976 cit. en: Cantú, 1997) asegura que el líder debe de tener un alto grado de habilidad conceptual y técnica en relaciones humanas, no sólo para dirigir y controlar las formas en que los subordinados realicen las tareas; sino también para transmitir la información de manera relevante, clara, oportuna y confiable. A continuación se presenta una clasificación de algunas conductas del líder, están divididas en personales, de relación y dirección de grupos:

PERSONALES.	DE RELACIÓN.	DIR. DE GRUPOS.
1.Autoconfianza.	1.Comunicación.	1.Definición clara de la misión y los valores.
2.Autocrítico.	2.Consideración y atención a los demás.	2.Definición de los objetivos a lograr.
3.Autoeducación.	3.Convencimiento.	3.Manejo de juntas.
4.Objetividad.	4.Sinceridad y transparencia.	4.Presencia directiva.
5.Asertividad.	5.Percepción.	
6.Firmeza.	6.Empatía.	
7.Paciencia.	7.Delegación.	
8.Modestía.	8.Negociación.	
9.Retroalimentación.	9.Motivación.	
10.Generosidad y capacidad de servicio.		
11.Capacidad de mando.		

Por otra parte Velázquez (1995) menciona ..."la unión, integración y combinación de las variables adquisición de conocimientos, capacidad de mando, motivación y comunicación, conforman las conductas para ejercer un liderazgo eficaz" (p. 3).

2.4 Elementos básicos del líder hacía sus seguidores.

Es de suma importancia que los líderes le den un papel significativo a sus seguidores, ya que sin ellos no lograrían sus objetivos.

A través de algunos elementos básicos pueden tener un mejor contacto e intercambio con ellos (comunicación y relaciones con los seguidores) y tenerlos satisfechos para que colaboren (motivación y bases del poder).

2.4.1 Relación con los seguidores.

Como ya había mencionado antes, el liderazgo constituye una relación de influencia entre dos o más personas, que de alguna forma son interdependientes para el logro de sus propios objetivos.

Esta relación existente entre líder y seguidores implica un intercambio entre ambas partes; El líder por su parte proporciona a sus seguidores los recursos necesarios para lograr sus fines, teniendo como resultado o recompensa la capacidad de influir sobre ellos más que cualquier otra persona, asignándole un status, prestigio y estima (Koch y Campbell, 1994).

El líder debe demostrar su competencia y habilidades para conseguir los fines grupales, ante sus seguidores (Navas y Molero, 1996). Ya que, cuando los seguidores consideran que sus líderes no están a la altura de sus expectativas ejercen tal influencia sobre sus líderes que son capaces de rechazarlos (Clay y Wakeley, 1982). Por otra parte, las relaciones entre líder - seguidor tiene que ser una constante retroalimentación. Debe de comprender siempre algún intercambio psicológico y / o económico.

2.4.2 Autoridad y bases del poder del líder hacía sus seguidores.

La influencia sobre los seguidores es una de las virtudes que tiene el líder. Una forma de influir es la posición del poder del líder; es decir, la autoridad formal que acompaña a un puesto específico.

Las bases del poder del líder son las siguientes:

a) Recompensa: Es el poder que surge de las habilidades del líder para recompensar a los que obedecen sus ordenes, estas recompensas pueden ser psicológicas o económicas.

b) Coercitivo: Este poder se basa en el temor de que se le castigue por no seguir las directrices de su líder.

c) Legítimo: Es el poder que se le confiere a un gerente o vicepresidente, la autoridad está en función de la jerarquía de la persona.

d) Natural: Es cuando el seguidor se identifica con el líder y surge un poder natural, éste se asocia más con los líderes carismáticos o con los que tienen una reputación admirable. Es muy frecuente que los seguidores añoren ser como su líder.

e) Experto: El poder se basa en la competencia o pericia, ya que se considera que un líder es capaz de implantar, analizar, controlar las tareas que asigna a sus seguidores.

Otra fuente de influencia es la disposición que tiene el seguidor para obedecer. Y para que se logre la obediencia de los seguidores es necesario que existan cuatro condiciones simultáneas:

1.- Entender la comunicación,

2.- tomar decisiones que no sean contrarias a los objetivos vitales de la organización,

3.- al decidir, tomar en cuenta que ésta sea compatible con sus intereses personales , y

4.- ser capaz de coincidir mental y fisicamente con ella (Hodgetts y Altman, 1987).

2.4.3 Comunicación.

La comunicación juega un papel importante en el liderazgo, ya que a través de ella tanto los seguidores como el líder pueden tener intercambio de información y motivación. Una buena

comunicación excenta de barreras propicia un liderazgo efectivo.

"La comunicación humana, es un encuentro de símbolos y abarca una multiplicidad de signos. Ésta es más que un medio, mensaje de información y persuasión; también responde a una necesidad profunda y sirve a un propósito más elevado. Ya sea clara o defectuosa, turbulenta o silenciosa, deliberado o fatalmente accidental, la comunicación es el terreno de encuentro y la base de la comunidad. Es decir, es una forma de contacto esencial" (Hodgetts y Altman op. cit., p. 326).

Este fenómeno es básico para la existencia de una organización. Una buena comunicación se requiere para coordinar los elementos humanos y físicos de la organización, es una unidad de trabajo eficiente y efectiva. Cuando falla la comunicación también se distorsiona la actividad organizada. Además de que este proceso mantiene unida a la organización, ya que le proporciona los medios para transmitir información vital. La mayor parte de la información se desarrolla a través de canales formales e informales. Por medio de la estructura de la organización se establecen los canales formales de comunicación los cuales son:

1.- Canales descendentes sirven para comunicar las directrices de un gerente a un subordinado; como instrucciones específicas acerca de su trabajo, las cuales orientaran a los subordinados respecto a la misión y la filosofía de la organización. El principal beneficio que este canal proporciona, es enlazar los niveles de jerarquía permitiendo lograr una actividad coordinada.

2.- Canales ascendentes permiten a la administración medir el clima organizacional y enfrentarse a problemas de quejas o baja productividad antes de que sean un desastre, ya que esta información se las brindan los subordinados.

3.- Los canales horizontales se presentan entre personas del mismo nivel jerárquico para fines de integración y coordinación.

Los canales de comunicación informal abarcan toda la información no oficial entre los grupos de personas. El personal de la empresa utiliza los canales informales para complementar los formales. Generalmente la comunicación informal son rumores o murmuraciones; en muchos casos éste tipo de información es errónea o fragmentada. Los gerentes pueden utilizar los canales informales para:

1.- Difundir alguna noticia positiva en toda la organización.

2.- Proporcionar satisfacción y estabilidad entre los grupos de trabajo.

3.- Planear y actuar con mayor eficiencia.

4.- Retroalimentar respecto a su forma de desempeñar su puesto.

5.- brindar información acerca de lo que sucede dentro de la organización (Fingermann, 1992; Hodgetts y Altman, 1987).

Las barreras que se oponen a que haya una buena comunicación son las siguientes:

a) Inferencias confusas basadas en hechos. Cuando nos comunicamos con los demás podemos hacer dos tipos de declaraciones respecto a cierto objeto o suceso: descripciones o inferencias. Las descripciones son aseveraciones basadas en hechos y que hacen referencia a algún objeto o evento. Por otro lado, las inferencias son conclusiones que derivamos de nuestras observaciones.

Tanto las observaciones como las inferencias son bastante comunes, inclusive es necesario tomar en cuenta el contexto en cual se esté dando. Cuando consideramos las inferencias como si fueran observaciones basadas en hechos, se está evaluando de manera inapropiada la realidad, así como también el mensaje que se envió previamente.

La solución a este problema, es tomar consciencia de que hacemos inferencias en lugar de basarnos en los hechos y aclarar esto a las personas con las que nos comunicamos.

b) Estereotipos: nuestro lenguaje está lleno de "palabras de clase" que agrupan objetos, sucesos y personas similares, clasificadas por sus similitudes. El uso de tales palabras simplifica en gran medida la realidad, lo cual facilita que se hable o escriba de ella. Pero esta misma simplificación causa que ignoremos las diferencias que existen entre los conceptos usándolos como si fueran idénticos.

La solución para el estereotipo, es no utilizar palabras que no conozcamos su significado o no estemos seguros de éste.

c) Evaluación congelada: la realidad siempre está en proceso, todo es susceptible de cambio con el paso del tiempo.

d) Confusión: Puede surgir cuando él que envía un mensaje y quien lo recibe, le dan diferentes significados a las palabras que utilizan. Este problema suele presentarse cuando las personas que se dedican a la comunicación poseen antecedentes no similares a los de los símbolos particulares que se utilizan. El grado de experiencia de complementariedad con símbolos deberá determinar hasta que grado se tendrá éxito en la comunicación.

Una forma de reducir el problema de confusión, es que la persona que envíe el mensaje esté consciente del auditorio al cual se dirige. Conocer cuales son los antecedentes e intereses del receptor ayudará al que envía, a escoger los símbolos más apropiados para el mensaje. Una segunda solución podría ser pedir frecuentes retroalimentaciones del receptor respecto a su comprensión del mensaje. De ésta manera, el que envía el mensaje podrá modificar o repetir aspectos de la comunicación que pudieran interpretarse mal.

e) Polarización: la composición de nuestro lenguaje, tiende a que pensemos y nos comuniquemos en términos de "y/o". El resultado será el tener una orientación polarizada o de doble valor. El problema de pensar y comunicarnos de esta manera, es que la realidad pocas veces es tan precisa como la palabras y/o que se utilizan a menudo para describir tal realidad,

la cual se diferencia de diversas formas, ya que existen muchos aspectos que se encuentran en puntos intermedios.

La polarización podría resolverse mediante el empleo de términos más específicos en lugar de utilizar las palabras y/o.

f) Sobrecarga en las comunicaciones: en ocasiones las personas incluyendo a los administradores podrán recibir más información de la que pudieran procesar de manera apropiada. Cuando esto sucede, la persona podrá responder de muchas formas diferentes. Siete reacciones más comunes que pueden conducir a malos resultados:

1.- Omisión: Dejar de procesar parte de la información.

2.- Error: procesar información de manera incorrecta.

3.- Formación de filas: nivelar las cargas exageradas, retrasar el trabajo y provocar congestionamiento.

4.- Filtración: separar información supuestamente menos importante.

5.- Aproximación: categorizar los insumos y utilizar una respuesta global.

6.- Emplear canales múltiples: alterar el flujo al introducir canales adicionales.

7.- Evitar la información.

En el caso de la segunda reacción de la sobrecarga (error), una persona deberá diseñar métodos que permitan un flujo más manejable. Otra estrategia podría ser delegar la autoridad a los subordinados para que manejen cierto tipo de comunicaciones (empleo de canales múltiples).

g) Falta de atención al mensaje: casi todos nosotros somos culpables, a veces, de no escuchar con cuidado a quien habla, o de no concentrarnos en algo que leemos. Con frecuencia dedicamos más, nuestro tiempo a evaluar a quien envía el mensaje, que el propio mensaje antes de que lo hayamos leído o escuchado. Así mismo, podremos estar pensando que contestaremos como respuesta. Como receptores, necesitamos estar seguros de que entendemos el mensaje antes de llegar a conclusiones y pensar en una respuesta.

Esta actitud, no sólo implica obtener una comprensión clara del mensaje especificado, sino también buscar significados ocultos, implícitos que se relacionen con los sentimientos del que envía el mensaje haciendo preguntas y siendo atentos al contexto dentro del cual envío la comunicación, ayudará a comprender lo que los demás están diciendo.

Las barreras psicológicas son factores mentales que impiden interpretar, comprender y aceptar una idea, las más comunes son los siguientes:

a) La timidez.

b) La sobrevaloración de sí mismo.

c) No tomar en cuenta el punto de vista de los demás.

d) La preocupación y las emociones ajenas al trabajo.

e) Las explicaciones insuficientes o no claras.

f) La sospecha de alguien o la aversión por alguien (Velázquez, 1995).

Otro tipo de comunicación es la no verbal (lenguaje no verbal) o paralenguaje, el cual acompaña a lenguaje hablado (aunque no es parte de éste). Estos canales no verbales que son parte del patrón global de la comunicación humana son los siguientes:

1.- La postura.

2.- La mirada.

3.- La gesticulación.

4.- La proxemía (el espacio que hay entre una persona y otra).

Las funciones de la comunicación dentro de una organización son las siguientes:

1.- "El poder estar informado o el informar a los demás. Esto constituye el propósito básico de los sucesos rutinarios y cotidianos de la comunicación. La comunicación proporciona un medio para resaltar las metas mancomunadas de los miembros de una organización, de manera que todos tengan que luchar hacía el logro de los objetivos complementarios. Después de que se hayan tomado las decisiones deberán ser implantadas y reflejadas dentro de las operaciones de la organización una vez que los miembros involucrados hayan sido informados.

2.- Evaluación de los propios insumos de los productos de otros, o de algún plan ideológico. La naturaleza dinámica de la organización que esté operando requiere que se haga una revisión constante de las actividades, de manera que pueda evaluarse el progreso hacía el logro de los objetivos deseados. Por tanto, todo un proceso comunicación requiere de la retroalimentación como algo importante.

3.- Dirección de otros o el ser dirigido o instruido. La función de un administrador consiste en dirigir esa combinación de personas y materiales hacia el logro de metas, para lo cual requiere que exista comunicación entre el administrador, los recursos físicos y humanos que están bajo su autoridad. El entrenamiento en el trabajo depende de la comunicación. La delegación de autoridad no podrá existir si no hay comunicación.

4.- Ciertas funciones incidentales y neutrales. Muchas de las comunicaciones dentro de los contextos de las organizaciones no tienen una conexión directa con el logro de los objetivos de

las mismas. Las comunicaciones auxiliares o de contribución, podrán ayudar de manera indirecta a alcanzar los objetivos organizacionales y en forma directa la satisfacción de necesidades individuales que sean compartidas (Hicks y Gullett, 1992).

La alta dirección al ejercer el liderazgo debe contar con habilidades clave en la comunicación: para comunicarse, estar bien informado del mensaje que va a transmitir, saber escuchar el mensaje (poner atención), confirmar que el receptor entendió bien el mensaje (retroalimentación) y evitar las variables o barreras que afectan a la comunicación.(Hicks y Gullett, 1992 ;Senlle,1992).

2.4.4 Motivación.

Para que una organización funcione adecuadamente, se hace necesario que los subordinados trabajen con eficiencia y generar resultados que serán en beneficio de la organización. El director (líder) debe de proveer la motivación a sus empleados y ésta debe de ser positiva, la cual se denomina motivación de reducción de tensiones, ya que ofrece algo de valor a la persona (el pago), incentivos y posibilidades de llegar a ser un empleado de tiempo completo como premio a una actuación aceptable (Hicks y Gullett, 1992).

La motivación a los subordinados o trabajadores por parte del líder y / o director es la clave de los negocios, ya que por medio de ésta se puede mejorar la productividad de los mismos. Pero, es desconcertante, reconocer que muchos gerentes aún no reconocen los beneficios de la motivación dentro de una organización y no la implementan en la suya.

La alta dirección debe saber detectar correctamente las necesidades de sus trabajadores, para elegir el método correcto de motivación y satisfacerlos. Ya que hay que apreciar sus capacidades, habilidades y así mismo mantenerlas para que las sigan aplicando en su área de trabajo. Es relevante evaluar los progresos del método de motivación que se esté empleando.

Existen dos tipos de motivación que son la interna (personal) y la externa (medio ambiente). Ejemplo de la primera es la pirámide de Maslow (1954 cit. en: Hodgetts y Altman, 1987), la cual examina la motivación de una persona como un orden predeterminado de necesidades. Las necesidades fisiológicas representan las más urgentes de satisfacer.

a) Necesidades fisiológicas: son las necesidades que se deben satisfacer para conservar la vida. Estas necesidades son independientes unas de otras. En culturas con altos recursos económicos, estas necesidades no son motivadoras.

b) Necesidades de seguridad: estas necesidades son expresadas en deseos como la protección de peligro fisico y se caracterizan por ir en búsqueda de la seguridad económica. Los supervisores podrán satisfacer las necesidades de seguridad de las personas dentro de la organización estableciendo y exigiendo estándares claros de comportamiento.

c) Necesidades sociales: el individuo desea pertenecer, asociarse, recibir aceptación social de los demás entregando lo mismo. Dentro de algunas fábricas automatizadas en donde los trabajadores se encuentran aislados unos de otros, puede ser una recompensa satisfacer con interacciones sociales.

d) Necesidades de estima: incluyen las concernientes a la confianza en sí mismo, alcanzar metas, adquirir capacidad, conocimiento, autorrespeto, independencia y libertad. El segundo aspecto es la reputación ante los demás. Esta necesidad si se utiliza de manera adecuada podrá producir resultados sumamente elevados en las organizaciones.

e) Necesidades de autorrealización: se refiere a las necesidades del individuo por realizar sus propias potencialidades, para realizarse así mismo, en el logro de un continúo desarrollo.

El sistema de recompensas, pertenece a la motivación externa. En este sistema uno de los estímulos más importantes es el dinero, ya que es una de la formas de retroalimentar la actuación orientada hacia las metas de un trabajador. Cuando las recompensas monetarias están ligadas a altos niveles de actuación, las personas que alcanzan grandes logros tratarán

de obtener tales recompensas monetarias. El principal atractivo de estas recompensas, puede ser más de valor simbólico que monetario.

Resumen.

A través de la revisión acerca de liderazgo se encontraron diferencias entre líder que es la persona que tiene influencia sobre los demás, y liderazgo que son las actividades propias del líder; es decir, la diferencia entre ser y hacer. Así mismo se marcó una taxonomía de los diferentes tipos de liderazgo, los cuales se clasificaron por su forma de interactuar (el autócrata da ordenes e impone; el demócrata dirige y distribuye tareas, y el laissez faire delega toda la responsabilidad). Los tipos de liderazgo que dependen del intercambio con los subordinados son: el transaccional da recompensas a sus seguidores a cambio de que cumplan con sus tareas que les designa y el transformacional consigue de sus seguidores lo que quiere basándose en los valores y creencias de los mismos. Por otro lado, está el liderazgo de acuerdo a su adquisición: el natural son las habilidades con las que una persona ya cuenta para influir sobre los demás, y el adquirido al cual se le tiene que formar e instruir, es producto del aprendizaje. Por último, el liderazgo eficaz, son las habilidades bien aplicadas para lograr que los subordinados logren los objetivos trazados, y el ineficaz falto de habilidades para lograr influenciar a los subordinados. Mientras que las conductas esenciales con que deben contar los líderes sin importar el estilo son: contacto personal, coordinación, capacidad de mando, comunicación, asertividad y motivación. Éstas son algunas de las más sobresalientes. Y los elementos básicos del liderazgo son: la influencia que tiene un líder sobre sus seguidores, la cual implica un intercambio de ambas partes, así como la autoridad que es parte de la influencia, ésta a su vez es una posición del poder y sus bases son: recompensa, coercitivo, legítimo, natural y experto. Hablando de influencia e intercambios, ninguno de estos dos aspectos se darían eficazmente sino se utilizara una buena comunicación; es decir, es necesario una comunicación sin barreras (inferencias, ruido, estereotipos) que obstaculicen el intercambio de información, ya sea ésta horizontal (de seguidor a seguidor) o vertical (de líder a seguidor o de seguidor a líder). Otra de las bases para influir en los seguidores es la motivación, ya que si el líder (alta dirección) sabe detectar correctamente las necesidades de sus subordinados y satisfacerlas, podrá lograr que colaboren mejor (elevar la productividad).

CAPÍTULO 3.

EL LIDERAZGO EJERCIDO POR LA ALTA DIRECCIÓN EN UN SISTEMA DE CALIDAD.

Introducción.

El presente capítulo tiene como objetivo hacer un esbozo del liderazgo adquirido por la alta dirección en un sistema de Calidad, por lo que es necesario dejar en claro qué es la dirección, sus obligaciones (mejorar la productividad), sus principios (armonizar, autoridad, supervisión, jerarquía, comunicación y resolución de conflictos) y describir sus diferentes etapas (dirección, toma de decisiones, integración de etapas, motivación comunicación y liderazgo). Pero, para que lleve a cabo eficazmente su rol la dirección, es necesario que complementen sus principios y etapas (funciones) con las conductas de liderazgo, las cuales son: comunicación, motivación, conocimientos, capacidad de mando, coordinación, influencia, delegación de responsabilidades, negociación y asertividad.

Resulta importante mencionar que existen diferentes niveles o jerarquías de mando (nivel superior - dirección, nivel medio - jefes de departamentos y nivel inferior - supervisores) dentro de las empresas, para los cuales se hace necesario ejercer el liderazgo adquirido eficazmente, ya que sus funciones así lo exigen, debido a que tienen gente a su cargo la cual tienen que coordinar para que cooperen en el logro de los objetivos ya sean generales, departamentales, de una área de trabajo, pues finalmente éstos logros se conjuntarán para mejorar la Calidad de la empresa.

3.1 Diferencias y compatibilidad entre dirección y liderazgo, en el proceso de calidad.

Existe una gran diferencia entre los líderes naturales que cuentan con habilidades para coordinar, influir sobre los demás, comunicar, motivar, etc. y aquellos que esperamos que lo sean (liderazgo adquirido). Este último es uno de lo más graves problemas que se presentan

en la mayoría de la empresas, manifestado por la falta de un repertorio conductual de liderazgo por parte de la alta dirección para el buen manejo de la misma, ya que es muy común que a la alta dirección se le asigne el papel de líder (adquirido), pero desafortunadamente éstos no cuentan con habilidades para dirigir, motivar y lograr que sus seguidores cumplan con sus tareas, lo cual nos indica que el liderazgo adquirido en cualquier nivel jerárquico (superior, medio e inferior) tiene problemas y no es aceptado por sus subordinados tan fácilmente. Por lo tanto hay que instruirlos, conscientizarlos, enseñarlos y sensibilizarlos para que tomen el papel de líderes (Gellerman, 1996; Kotter, 1990). Sin embargo, es muy difícil que un directivo lleve a cabo el papel del líder, ya que desgraciadamente uno de los principales problemas de la Calidad ha sido la falta de liderazgo por parte de la alta dirección. Para que la alta dirección pueda adquirir el liderazgo les hace falta de acuerdo con Juran (1990a):

a) Conocer el proceso de liderazgo.

b) Tener conocimientos previos de la filosofía de la Calidad (para mayor información ver anexo 6).

c) Entender como se debe de implantar esta filosofía de Calidad.

d) Proporcionar la infraestructura y los recursos necesarios.

Aunque existen innumerables ejecutivos (alta dirección) en la industria, que no gustan de la Calidad. Mencionan entenderla y conocerla pero el gusto lo irán adquiriendo al conocerla, emplearla y al ver como se van reduciendo sus costos por desperdicios (Ishikawa, 1987). Es un hecho que la alta dirección tiene una formación financiera (costos y números) basada en gastar lo menos posible sin importar el factor humano a pesar de que con la ayuda de éste logra mantener su empresa, lo que le impide ejercer el liderazgo sin tener previo conocimiento del mismo y sus beneficios (Crosby, 1994). Es así que la alta dirección tiene una tendencia a crear procesos que permitan solucionar los diversos problemas de su empresa a través de objetivos. Por otro lado, el líder se asegura de distribuir las tareas para que se

cumplan estos objetivos; involucrando a todos los miembros de la empresa. Pero, para que se den cambios dentro de la empresa, el gerente tiene que instituir el liderazgo, ya que la alta dirección es la que decide si se hacen las cosas o no (poder legítimo). Es decir, ellos determinan si se dan cambios o no en su empresa (Zairi, 1996; Cound, 1993; Hodgetts y Altman, 1981). Se pueden retomar las bases del poder mencionadas en el capítulo 2 para marcar diferencias entre liderazgo natural y dirección (liderazgo adquirido), las cuales se complementarán. Un director puede mandar porque cuenta formalmente con la autoridad o poder legítimo, conferido por la cultura organizacional y los niveles superiores, mientras que si fuera un líder natural podría tener influencia en los trabajadores pero no es él quien tiene la autoridad para ordenar cambios o mejoras a nivel empresarial (poder natural).

Generalmente, se considera a la dirección y el liderazgo como lo mismo, pero existe un grave error, ya que son dos sistemas muy diferentes, aunque depende el uno del otro, complementándose para una mejor optimización de todos los recursos de la empresa y la mejora constante de sus productos (Calidad).

Dentro de las empresas laboran los gerentes (dirección), los cuales están encargados de proporcionar una estructura útil para organizar el conocimiento administrativo, pero carecen de ciertas conductas de liderazgo como poder influir en los seres humanos y que éstos contribuyan en la obtención de metas de la organización y del grupo; es decir, tomar en cuenta los aspectos interpersonales de la administración (Koontz, 1991).

Es importante conscientizar a todos los gerentes de que sus problemas más importantes surgen de los seres humanos (sus deseos, actitudes, su conducta como individuos y en grupo) y es por esto que los gerentes eficaces también necesitan ser buenos líderes. Como el liderazgo implica seguidores y los seres humanos tienden a seguir a quienes ofrecen un medio para satisfacer sus propias necesidades, deseos y anhelos; es comprensible que la dirección implique motivación, estilos y enfoques de liderazgo, comunicación, coordinación y supervisión para el cumplimiento de metas.

Las funciones que debe llevar a cabo la alta dirección para ejercer el liderazgo adquirido deben ser combinadas con las conductas propias de un líder (mencionadas en el capítulo 2)

comunicación, motivación, capacidad de mando, conocimientos, delegación de tareas, asertividad, coordinación, capacidad para negociar, tener capacidad de influir, definir claramente misión y objetivos. Las funciones de la alta dirección son las siguientes:

Poner en marcha a la organización, ayudando a crear un ambiente propicio para la actividad humana, estableciendo una estructura intencional de papeles que las personas desempeñarán dentro de la organización, asegurando que todas las tareas necesarias para lograr las metas, estén asignadas a las personas idóneas. Lo cual obtendrá utilizando las conductas coordinación y delegación de tareas.

La conducta de coordinación tiene que ser una habilidad de la dirección, ya que tiene que armonizar los esfuerzos individuales en la consecución de metas de grupo; siendo éste el propósito de la administración. Cada una de las funciones administrativas contribuirán a la coordinación a través de la conducta capacidad de influir.

La mejor coordinación ocurre cuando las personas perciben como sus trabajos contribuyen a las metas de su empresa y ésto lo lograrán a través de la motivación. Sólo pueden ser capaces de ver esto cuando conocen esas metas. Para evitar la división de esfuerzos, la meta dominante de la empresa deberá definirse con claridad y comunicarse a todas las personas afectadas. Y las metas de los departamentos subordinados deberán estar diseñadas para que contribuyan a las metas de la empresa.

También, tiene la obligación la alta dirección de mejorar la productividad; es decir, hacer más con lo mismo o con lo menos. Y cumplir con las expectativas de la fuerza de trabajo: consumidores, gerentes y empresarios. Lo cual se le facilitará una vez que adquiera las conductas de coordinar, delegar, influir, comunicar, motivar, definir objetivos y metas, capacidad de mando y los conocimientos necesarios para cualquier decisión que tome.

Con base en las conductas del lider, se planteará como se relacionan éstas con los principios de la dirección, las cuales les ayudarán a una mejor ejecución. Dichas relaciones son las siguientes:

1.- Armonizar los intereses de la organización, no tener preferencias hacia ciertos departamentos y lo lograrán si saben delegar y coordinar.

2.- Autoridad: tener poder, capacidad e influencia para que sus subordinados hagan las actividades que él requiera, lo conseguirá si cuenta con capacidad de mando, influencia y saber delegar tareas.

3.- Supervisión: es importante que el director tenga contacto directo (verbal y visual) con el trabajo de sus subordinados, de las diferentes áreas; es decir, que sus subordinados sientan su presencia e interés por su trabajo y lo retroalimente, motivándolos a hacer mejor su trabajo .

4.- Jerarquía: nivel de autoridad y responsabilidad, lo logrará aprendiendo a tener capacidad de mando.

5.- Comunicación: es vital para cualquier proceso administrativo, hasta para la motivación y negociación .

6.- Resolución de conflictos: tener habilidades y capacidad para resolver problemas de manera oportuna y confiable, se le facilitará si cuenta con conocimientos acerca del problema y es asertivo

Debe tener capacidad para la planeación, lo cual implica selección de misiones, objetivos y las acciones par lograrlo; se requiere de tomar decisiones. La planeación salva la brecha desde donde estamos y hasta donde queremos llegar en un futuro. Implica fuertemente no sólo la introducción de cosas nuevas, sino también su implantación razonable y funcional.

Por otro lado, se encuentran las etapas de la dirección donde nuevamente se presenta la necesidad de que ejerza el liderazgo adquirido eficazmente, ya que requerirá de la implementación del repertorio conductual mencionado en el capítulo 2. Las etapas son:

- Dirección: debe tener conocimiento del comportamiento humano, para saber tratar a su personal de una manera digna. Y a su vez tener bases para saberlos dirigir y coordinar para un mejor desempeño en su trabajo a través de la motivación conociendo cuales son la necesidades verdaderas que debe satisfacer de sus trabajadores (Hodgetts y Altman, 1987).

- Toma de decisiones: es el proceso de elegir entre varias alternativas. Es importante para comprender la conducta en las organizaciones, debido a que los procesos de decisión desempeñan un papel vital en la comunicación, la motivación , el liderazgo y otros aspectos de las interacciones entre individuos, grupos y organizaciones (Hodgetts y Altman, op. cit.).Existen diferentes tipos de métodos de toma de decisión:

a) El gerente únicamente toma la decisión (requiere tener conocimiento).

b) El gerente pide información a los subordinados, pero el toma la decisión.(necesita saber delegar responsabilidades, tener buena comunicación y coordinación de sus subordinados).

c) El gerente comparte el problema con sus subordinados adecuados (jefes de departamento) sin reunirlos (utilizará una comunicación oral y escrita sin barreras).

d) El gerente comparte el problema con sus subordinados en una reunión de grupo. Al ejercer el liderazgo debe dar confianza (motivación) a todos sus subordinados para que participen y al mismo tiempo los coordina.

e) El gerente tiene que coordinar al grupo para la toma de decisiones y dirigirlos (Rodríguez y Márquez, 1988).

Éste último (líder adquirido) crea oportunidades para que los subordinados influyan en las decisiones, lo cual los motiva para que estos se sientan parte de ellas, y así hacerlos participar fácilmente reduciendo la resistencia (Vroom y Jago, 1990).

- Integración de las etapas: es la función administrativa de elegir los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones establecidas en los planes de la empresa. En la cual interactúan reclutamiento y selección de personal, inducción, capacitación y desarrollo de los directores.

- Motivación: satisfacer las necesidades de sus trabajadores. Lo que la alta dirección no ha comprendido todavía es que a través de sus trabajadores (subordinados) es que se logra la producción y los objetivos organizacionales, éste es el motivo por el cual no se ha preocupado por motivar a su personal. Si motivara a su personal satisfaciendo sus necesidades participarían en su trabajo más activamente.

- Comunicación: esta etapa es básica para la existencia de una organización. Y es la dirección quien tiene que propiciar que se de una buena comunicación, ya que requerirá de ella para coordinar elementos humanos y físicos. Si llegará a fallar la comunicación se distorsionarían también las actividades organizadas.

- Liderazgo: es la base medular de una buena dirección. Ya que al ejercerlo le va a permitir al director tener contacto personal con sus subordinados, con el movimiento, con los problemas de su empresa y así poder aprovechar todos sus recursos para mejorar la Calidad de su empresa reduciendo costos.

Como ya se había mencionado anteriormente, lo ideal sería una administración efectiva en donde se combinarán dirección y liderazgo adquirido para ser eficaz, a pesar de sus diferencias, lo cual se podría reflejar en la optimización de sus funciones dentro de la empresa (ver tabla 2).

TABLA 2 COMPARACIÓN DE LAS FUNCIONES DE LA ALTA DIRECCIÓN Y DEL LIDERAZGO.

Dirección	Líder
Enfrentándose a la complejidad	Enfrentándose al cambio
Involucra decisiones sobre lo que necesita hacerse, la creación de redes de personas y relaciones que puedan cumplir con una agenda	Involucra decisiones sobre lo que necesita hacerse, creando redes de personas y relaciones que puedan cumplir una agenda
La complejidad se maneja procediendo primero a *planear y presupuestar* - fijando metas u objetivos para el futuro - estableciendo los pasos para lograrlos - asignando recursos para realizar los planes	Liderear una organización para un cambio constructivo empieza por la *determinación de la dirección* - desarrollando una visión del futuro junto con las estrategias, para producir los cambios necesarios para que se materialice la visión
Los planes se llevan a cabo *organizando e incorporando el personal* necesario - creando una estructura y las tareas, asignándoselas al personal adecuado, comunicando todos los planes, delegando responsabilidades y diseñando sistemas para monitorear la aplicación de los planes	Los planes se llevan a cabo *orientando al personal*, comunicando la nueva dirección a las personas que comprenden la visión y están comprometidas a lograrla
El logro de los planes se asegura con resultados de *control y resolución* de problemas en comparación con los planes establecidos - identificando y corrigiendo las desviaciones	El logro de una visión requiere motivar e inspirar a la gente, manteniéndola en la dirección correcta al apelar al potencial humano básico que tantas veces se desaprovecha

Tabla 2. Muestra las funciones de dirección y liderazgo.

Dado lo presentado en la tabla 2, se puede analizar que complementando las funciones del director (planea) y líder (ejecuta), la administración será más eficiente en una empresa con un sistema de Calidad. Sin embargo, una vez que la alta dirección esté convencida de los beneficios que le traerá a la empresa el hecho de ejercer el liderazgo, ésta se podría entrenar y educar. Al ejercer el liderazgo la alta dirección tendrá que hacer algunos cambios en sus funciones como el compromiso de crear una cultura de calidad y todo lo que conlleva ésta (Zairi, 1996).

3.2 Compromiso de la alta dirección en un sistema de Calidad.

La cuarta etapa de la Calidad "Administración estratégica de la Calidad" (para mayor información ver anexo 6: etapas de la Calidad), está totalmente vinculada con la alta dirección, proporcionándole las herramientas adecuadas para que ejerza el liderazgo y de esta forma mejore su situación organizacional en general. Y es así que, en la Calidad todos los departamentos relacionados con la manufactura del producto se involucran (el factor humano, desde la alta dirección que debe tomar el papel del líder hasta los obreros). La misión del líder es conseguir la mejora de la Calidad del producto o servicio, satisfaciendo las necesidades del cliente y reduciendo costos para la empresa, este propósito sólo lo va a conseguir con la participación, colaboración e intercambio de información constante entre los gerentes de cada departamento, para que tengan mayor conocimiento de la problemática de las otras áreas. Además de hacerles sentir a todos los empleados que forman parte de los proyectos de la alta dirección, motivándolos a cooperar en el desarrollo de los objetivos (Acle, 1990).

Por lo anterior, la alta dirección debe tener mayor conocimiento del control de calidad; es decir, investigar y estudiar acerca del tema para poder difundirlo en su empresa y que llegue este conocimiento a cada uno de sus empleados para iniciar una cultura de calidad. Y un conocimiento pleno de su área de trabajo para coordinar a todos sus subordinados, a través de los mandos inferiores al de él (Ishikawa, 1987). La dirección tiene el compromiso de adquirir el liderazgo para un mejor manejo de la organización. Ya que complementándose juegan dos papeles importantes en la calidad:

1.- La alta dirección tiende a crear procesos que permitan solucionar diversos problemas de su empresa a través de objetivos.

2.- El líder se asegura de distribuir las tareas para que se cumplan estos objetivos, involucrando a todos los miembros de la empresa.

Es de suma importancia que la dirección se comprometa a ejercer el liderazgo efectivo para que la compañía lleve a cabo su misión y su visión, mediante la puesta en práctica y

operación de un programa de calidad que se base en los valores corporativos en los que ellos creen, sobre la base de tener constancia en la planeación para lograr la competitividad que ayude a mejorar (Cantú, 1997). Es necesario tomar en cuenta las tareas que debe llevar a cabo la alta dirección al ejercer el liderazgo eficazmente:

- Tener una misión, la cual debe poner en claro el mismo, para que todos sus subordinados tengan conocimiento de hacía donde se va a dirigir la empresa (Crosby, 1996).

- Es necesario definir la visión que es el rumbo hacía donde se va a dirigir la organización en un futuro desde una perspectiva general con respecto a lo que se estableció en la misión. La visión es a largo plazo (Cantú op. cit.).

- El líder debe comprometerse a que la compañía cumpla tanto con la misión y la visión de ésta, a través de la puesta en práctica y operación de un programa de Calidad (Zinser, 1994).

- Para que ésta operación sea más efectiva es necesario crear una cultura de la Calidad a través de la capacitación, la educación y proporcionar los recursos necesarios para éste cambio empezando por los altos directivos para que estos la transmitan a sus subordinados (Cantú op. cit.; González,1996; Zuccolotto, 1992).

Chruden (1976 cit. en: Cantú, 1997) menciona "El desarrollo de una cultura de calidad es influida en gran medida por el grado en que el líder de la organización pueda obtener la cooperación de los subordinados. Ello depende no sólo de las cualidades personales de los subordinados, sino también de las del líder, el tipo de supervisión que utilice, y la compatibilidad entre la cultura organizacional y la de los individuos. La administración debe poseer un alto grado de habilidad conceptual y técnica en las relaciones humanas, no sólo para dirigir y controlar los esfuerzos de los subordinados, sino también para comunicar la información relevante de manera clara, oportuna y confiable" (p. 54).

La alta gerencia debe determinar las posiciones que adoptará la empresa en lo relativo al control total de la calidad. También debe definir las políticas de calidad para la introducción y promoción del control total de calidad y para las actitudes generales que lo rodeen. Estas políticas deben diseminarse en toda la organización .Y dichas políticas deben referirse a la racionalización de la administración, a la revitalización de la empresa y a la voluntad de fabricar artículos de la más alta calidad en el mundo.

Posteriormente se deben trazar los planes, metas y objetivos a largo plazo (modificación de métodos y procedimientos) para el desarrollo de nuevos productos.

Impartir educación por medio de seminarios a toda la organización es obligación de la alta dirección vigilar que se lleve a cabo. Para lograr la mejora continua.

Por último, tener un personal interno (auditor interno) departamento de aseguramiento de Calidad, que se encargue de inspeccionar (verificar) que las mejoras sean las adecuadas. En este caso el compromiso de la alta dirección será coordinar a su personal necesario para que proporcione toda la información que requieran los auditores internos como externos para lograr la certificación de Calidad de la empresa (que la empresa cumpla con todos los requisitos necesarios de producción para satisfacer las necesidades de sus clientes que se verán reflejadas en sus productos o servicios).

Resumen.

La alta dirección está encargada de proporcionar una estructura para organizar el conocimiento administrativo.

Por otro lado, se marco la importancia de la diferencia entre dirección y liderazgo (cuenta con habilidades sociales, de coordinación, de comunicación, de motivación y cognitivas). Pero el hecho de que sean dos procesos diferentes, no quiere decir que éstos no se puedan complementar, por el contrario, sería lo ideal. Ya que una planearía y la otra ejecutaría.

Al ejercer el liderazgo la alta dirección adquiere compromisos tales como: tener un conocimiento previo de la filosofía de Calidad, diseminarla en toda la empresa para crear una cultura de Calidad; posteriormente fijar objetivos , políticas de calidad, misión y visión de la empresa, capacitar constantemente a todo el personal, mejorar sus diseños y métodos de producción para lograr una mejora continua. (todas sus actividades implican un contacto personal con todos los trabajadores). Para finalmente lograr la certificación de su empresa o productos.

Planteamiento del problema.

Una de las carencias de la estrategia de cambio organizacional Calidad, es la ausencia de liderazgo en la alta dirección, ya que dentro de su formación académica lo relevante son las finanzas y no el coordinar y dirigir personas para el logro de objetivos. Por lo tanto, pude no ser capaz de ser un líder natural y habría que fabricarlo; es decir, formarlo.

Objetivo.

El propósito de este trabajo es construir instrumentos confiables que permitan caracterizar las conductas de un líder natural y un impuesto, el cual se tiene que formar. Formando un perfil del líder eficaz para ambos. Y determinar por qué el líder adquirido (la alta dirección) de una organización, que haya implementado la estrategia de Calidad, es diferente al líder natural y puede no ser tan eficaz.

Pregunta de investigación.

En este trabajo se trato de dar respuesta a la pregunta ¿de qué carece la alta dirección para poder ejercer el rol del líder y ser eficaz ?.

Hipótesis.

Partiendo de la hipótesis de que el líder (adquirido) de la alta dirección, el cual es impuesto formalmente, adquirirá las mismas habilidades (capacidad de mando, conocimientos, comunicación y motivación) de un líder natural para el Control Total de la Calidad.

MÉTODO.

SUJETOS:

Se trabajó con una población de 26 obreros de los dos sexos, todos laboraban en la misma empresa, en la cual se había implantado previamente un sistema de calidad y éstos mismos sujetos tenían contacto con líder natural en su grupo de trabajo y con la alta dirección (líder adquirido).

El análisis de los datos demográficos indicó que de los 26 sujetos que participaron en la investigación, 14 fueron hombres (53.84%) y 12 mujeres (46.15%). La edad promedio de la población es de 31.48 años, en el caso de las mujeres oscila entre los 21 años y los 38 años (X=30.27), mientras que la edad de los hombres oscila entre los 23 años y los 38 años (X=32.42).

En el caso del estado civil de los mismos, las mujeres fueron 7 solteras (63.63%), 3 casadas (27.27%) y 1 viuda (9.09%). Por otro lado, para los hombres fueron: 1 soltero (7.14%) y 13 casados (92.85%).

Por otra parte, los puestos que estos sujetos ocupaban dentro de la empresa fueron para las mujeres: 5 empacadoras (41.66%) y 7 operarias (58.33%), y para los hombres fueron: 2 confiteros (14.28%), 1 cocinero (7.14%), 9 operarios (64.28%), 1 brillador (7.14%) y 1 mecánico (7.14%).

Mientras que su antigüedad en la empresa de la población fue en promedio 8.96 años, la de las mujeres oscila entre 1 año y 12 años (X=8.16), en contraste la antigüedad de los hombres oscila entre los 3 años y los 18 años (X=9.64).

MATERIALES.

Fueron utilizados lápices, gomas, hojas impresas y tablas de apoyo.

INSTRUMENTOS:

El instrumento 1 fue una prueba sociométrica para detectar o identificar posibles líderes naturales en el grupo (ver anexo 1), constó de cuatro preguntas: la uno fue de aceptación, la dos fue de rechazo, la tres fue de percepción sociométrica (aceptación) y la cuatro fue de percepción sociométrica (rechazo). Cada pregunta contó con cuatro opciones para escribir los nombres de las personas que eligieron como las más idóneas para ser rechazadas, aceptadas y empáticas. Este instrumento se adaptó de Arruga y Valeri (1979).

El instrumento 2 (liderazgo natural) fue un cuestionario tipo Likert de 32 itemes, el cual fue elaborado con los siguientes criterios: conocimientos (8 reactivos), capacidad de mando (8 reactivos), motivación (8 reactivos) y comunicación (8 reactivos); primeramente se definió operacionalmente cada criterio. Las respuestas de cada reactivo fueron de tipo dicotómicas: si, no (ver anexo 2).

Se definió conocimientos como: el aprendizaje que fue obteniendo a través de la educación formal e informal con respecto a su empresa. Por otro lado, capacidad de mando: fueron los atributos de impacto e influencia del dirigente hacia sus seguidores. Mientras que comunicación fue: comprender y ser comprendido; es decir, hacer que nuestro mensaje sea entendible y sersiorarnos de que así sea; capacidad de negociación y hablar en reuniones. Motivación se refiere a saber interpretar y comprender que los seres humanos nos movemos a través de la satisfacción de nuestras necesidades; es decir, satisfacer las necesidades adecuadas.

Para su aplicación, este instrumento 2 fue modificado para poderlo aplicar, eliminando el nombre del instrumento, definición operacional de cada criterio, intercalando a los reactivos de cada criterio; de tal forma que quedo un item de conocimientos, seguido de uno de

capacidad de mando, después uno de comunicación, posteriormente el de motivación y así sucesivamente hasta terminar de intercalar los 32 reactivos (ver anexo 4).

El instrumento 3 que evalúo el liderazgo adquirido, fue elaborado, creando un cuestionario un cuestionario tipo Likert de 32 reactivos con los mismos criterios utilizados en el instrumento 2, distribuidos de la siguiente manera: conocimientos (8 reactivos), capacidad de mando (8 reactivos), comunicación (8 reactivos) y motivación (8 reactivos). Pero éste, evalúo al líder adquirido (la alta dirección). Las opciones a contestar fueron cinco: siempre, casi siempre, a veces, casi nunca y nunca (ver anexo 3).

Para su aplicación del instrumento 3 se modificó, eliminando los nombres de los criterios, sus definiciones operacionales, el nombre del instrumento e intercalando de la misma forma que en el instrumento 2 las afirmaciones (ver anexo 5).

Las preguntas y afirmaciones de los instrumentos 2 y 3 se adaptaron del cuestionario capacidad de mando (criterio capacidad de mando), guía para elaborar expresiones: perfil de aprendizaje (criterio conocimiento), encuesta: mida sus aptitudes para la comunicación (criterio comunicación) y cuestionario sobre el estilo de liderazgo (criterio motivación) de Velázquez (1995).

Para la elección de los criterios conocimientos, capacidad de mando, motivación y comunicación (utilizados en los instrumentos 2 y 3), se tomó como base a Velázquez (1995), el cual menciona que..."la unión, integración y combinación de las variables adquisición de conocimientos, capacidad de mando, motivación y comunicación, conforman las conductas para ejercer un liderazgo efectivo. Y los dirigentes (alta dirección) deben saber manejar, organizar éstas conductas y considerarlas como un todo en el liderazgo de Calidad" (pp. 3-4).

La forma de calificar los instrumentos 2 y 3 fue diferente, debido a que en el instrumento 2 los reactivos fueron preguntas refiriéndose a la persona que a ellos les gustaría como líder; es decir, la persona que eligieron como líder natural; no fue alguien que se hubiera determinado formalmente como líder. Y en el instrumento 3 los sujetos respondieron

afirmaciones (ya que ellos tenían establecido formalmente a su líder adquirido, al cual lo conocían) respecto a la alta dirección.

CONFIABILIDAD

Tanto el instrumento 2 (liderazgo natural) como el instrumento 3 (liderazgo adquirido) fueron construidos exprofeso para el presente trabajo, por lo que se hizo un análisis de confiabilidad para demostrar su eficacia.

La evaluación de los instrumentos presentó: para el instrumento 2 (liderazgo natural) un .6126 de confiabilidad y el instrumento 3 (liderazgo adquirido) un .7344 de confiabilidad. Quedando las versiones finales con 7 itemes (instrumento 2) y 16 itemes (instrumento 3). El análisis de confiabilidad en extenso se presenta en la sección de resultados.

APARATOS:

Se utilizó una computadora para hacer el vaciado y análisis de los datos. Además una impresora para imprimir las entrevistas y una fotocopiadora para la reproducción del instrumento.

ESCENARIO:

La aplicación de los tres instrumentos se hizo en su área trabajo de los participantes durante su tiempo de descanso.

TIPO DE DISEÑO:

Ex post facto; ya que se seleccionaron a los sujetos por sus características personales y alguna de éstas fue considerada como variable independiente, no teniendo posibilidad de manipularla. Siendo la variable dependiente el liderazgo: conductas de capacidad de mando, motivación, comunicación y conocimientos.

ANÁLISIS DE DATOS:

Se usaron estadísticas descriptivas, alfas de Cronbach, pruebas de significancia, gráficas de frecuencia, media (X), rango ®, desviación estándar.

PROCEDIMIENTO.

Esta investigación constó de dos fases. La primera fase se conformó por una sesión. Se aplicó una prueba sociométrica (instrumento 1) al grupo de operarios para identificar el o los posibles líder (es) natural (es) dentro del mismo. Una vez que terminaron de contestarlo se prosiguió a entregarles el instrumento 2 y a darles las instrucciones para que ellos mismos lo contestarán refiriéndose al líder natural (informal) que ellos eligieron individualmente en el anterior cuestionario, para poder verificar que este o estos líder (es) cuente (n) con las conductas del liderazgo natural.

La segunda fase constó de una sesión de 30 minutos. Nuevamente al mismo grupo de operarios se les explicaron las instrucciones para contestar el instrumento 3, el cual respondieron en relación a su líder formal de la alta dirección (líder adquirido). Y de ésta forma se pudo comparar los dos estilos de liderazgo NATURAL VS ADQUIRIDO.

Cabe aclarar que fue una limitante para la presente investigación encontrar una industria, la cual permitiera que se aplicaran instrumentos para evaluar a la alta dirección. La aplicación de los instrumentos se realizó en una fábrica de dulces, en donde el supervisor de producción se encargó de aplicar los 3 instrumentos, debido a la extrema asepsia que se debe tener en el área de trabajo por el manejo de alimentos.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.

Existen datos perdidos (preguntas sin contestar) en la presente investigación, a pesar de que se les ofreció discreción. Motivo por el cual en el análisis de datos demográficos, no se tomó el mismo número de población, de mujeres u hombres. Y en el instrumento 1 (detección de líderes naturales), sólo se tomaron en cuenta las preguntas 1 y 2, ya que los sujetos se rehusaron a contestar las preguntas 3 y 4 por temor a conflictos o represalias en el mismo grupo, ya que debemos de recordar que su jefe de producción fue quien aplicó los instrumentos a los sujetos.

Los datos del instrumento 1 (detección de líderes naturales), se analizaron por medio de una matriz sociométrica , en la cual fueron detectadas las personas que tenían mayor número de elecciones de aceptación (ver tabla 3).

TABLA 3: RESULTADOS DE LA MATRÍZ SOCIOMÉTRICA DE ACEPTACIÓN.

NOMBRE	**Elección de aceptación**		
	1er. Lugar	**2do. Lugar**	**3er. Lugar**
Ernesto	16	7	2
Alejandro	5	3	2
Leonardo	3	12	2

Tabla 3. Muestra el número de aceptaciones que obtuvieron las tres personas que resultaron ser líderes naturales como primera, segunda y tercera opción.

A través de un sociograma se establecieron las relaciones de aceptación entre los miembros del grupo (ver figura 4).

FIGURA 4 SOCIOGRAMA DE ACEPTACIÓN.

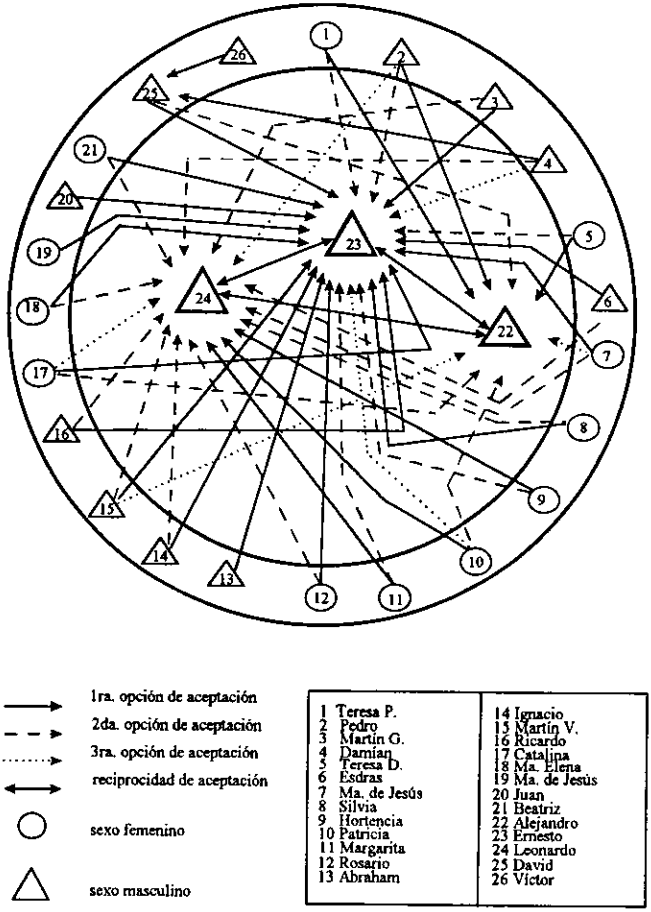


Fig. 4. El círculo central índica que los números de las personas que quedan en su interior son las personas con mayor número de elección de aceptaciones (líderes naturales): Ernesto, Leonardo y Alejandro. Y en el círculo exterior van los nombres de las personas no tomadas en cuenta; es decir, las personas que tiene un bajo nivel de elecciones o ninguna.

Se pudo determinar en el instrumento 1 (detección de líderes naturales) que del sujeto 1 al 21, fueron sujetos ignorados en cuanto a elecciones de aceptación. Pero, éstos eligieron tres líderes naturales en su grupo, los cuales, fueron los sujetos: 22 (10 elecciones de aceptación),

el 23 (25 elecciones de aceptación) y el 24 (17 elecciones de aceptación). El sujeto 25 tuvo dos elecciones de aceptación, pero como fue un nivel muy bajo de aceptación no se le consideró como líder natural. Por otro lado, el sujeto 26 obtuvo un alto índice de elecciones (22) de rechazo (ver tabla 3 y fig. 4).

Los resultados de confiabilidad de los instrumentos 2 (liderazgo natural) y 3 (liderazgo adquirido), se obtuvieron haciendo un vaciado de datos de cada instrumento y se sacaron las correlaciones item total, para los reactivos que resultaron ser menores de .15 o negativos fueron eliminándose. Por otro lado, se conservaron los que obtuvieron una correlación item total arriba de .15 y positivas. Quedando de la siguiente manera: el instrumento 2 (liderazgo natural) obtuvo un .6126 de confiabilidad, quedando siete preguntas, las cuales pertenecen a los criterios: 1 item de capacidad de mando, 1 item de conocimientos, 2 itemes de motivación y 3 itemes de comunicación (ver tabla 4).

TABLA 4: RESULTADOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 2 (LIDERAZGO NATURAL).

No. de item	Tipo de criterio	Correlación item total	Nivel Confiabilidad item
14	capacidad de mando	0.2989	0.5412
16	motivación	0.2256	0.5808
19	comunicación	0.2037	0.5580
23	comunicación	0.4703	0.4811
25	conocimientos	0.1677	0.5717
31	comunicación	0.4951	0.4262
32	motivación	0.3331	0.5217

Tabla 4. Nos muestra el número de item, tipo de criterio, correlación item total y nivel de confiabilidad de las preguntas que se quedaron en el instrumento 2.

Para el instrumento 3 (liderazgo adquirido) la confiabilidad fue de .7344 y fueron 16 reactivos los que se rescataron, pertenecientes a los criterios: 3 itemes de capacidad de mando, 5 itemes de conocimientos, 3 itemes de comunicación y 5 itemes de motivación (ver tabla 5).

TABLA 5 RESULTADOS DE CONFIABILIDAD DEL INSTRUMENTO 3 (LIDERAZGO ADQUIRIDO).

No. de item	Tipo de criterio	Correlación total	Nivel Confiabilidad item
5	conocimientos	0.1756	0.7331
10	capacidad de mando	0.2236	0.7254
11	comunicación	0.5056	0.6961
12	motivación	0.2218	0.7254
13	conocimientos	0.1518	0.7365
17	conocimientos	0.6300	0.6855
20	motivación	0.3802	0.7099
22	capacidad de mando	0.3560	0.7126
23	comunicación	0.4946	0.6987
24	motivación	0.2687	0.7217
25	conocimientos	0.2834	0.7198
26	capacidad de mando	0.3720	0.7119
28	motivación	0.1899	0.7276
29	conocimientos	0.2787	0.7204
31	comunicación	0.3228	0.7160
32	motivación	0.3793	0.7117

Tabla 5. Describe el número de item, tipo de criterio, correlación total item y nivel de confiabilidad; de las preguntas que se quedaron en el instrumento 3.

Una vez que se obtuvo la confiabilidad de los instrumentos 2 y 3 con los datos de los reactivos que se quedaron en cada instrumento (2 y 3), se sacó un puntaje o rango teórico, multiplicando el número de preguntas por el valor máximo de las respuestas; (instrumento 2 rango teórico 7-14, instrumento 3 rango teórico 16-80) y posteriormente se sacó un puntaje obtenido de todas las preguntas de los 26 sujetos (ver tabla 6 y 7), los cuales nos permitieron construir un histograma de frecuencia de ambos instrumentos (2 y 3) para analizar si la frecuencia de las respuestas de los sujetos respecto a sus líderes (naturales y adquiridos) se acercaba o se alejaba del liderazgo eficaz, respecto a su rango teórico y comparar ambos tipos de liderazgo natural y el adquirido (ver figura 5 y 6).

TABLA 6. VERSIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO 2 Y RESULTADOS POR GRUPO.

[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]	[illegible]
1	2	1	2	2	1	2	1	11	7 - 14
2	1	2	2	1	2	1	2	11	7 - 14
3	2	1	2	2	2	1	2	12	7 - 14
4	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
5	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
6	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
7	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
8	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
9	2	1	2	2	1	1	2	11	7 - 14
10	2	2	2	2	2	1	2	13	7 - 14
11	2	1	1	1	2	1	2	10	7 - 14
12	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
13	2	1	2	2	2	1	2	12	7 - 14
14	2	1	2	2	2	1	2	12	7 - 14
15	2	2	1	2	2	1	2	12	7 - 14
16	2	1	2	2	2	2	2	13	7 - 14
17	2	2	2	2	1	1	2	12	7 - 14
18	2	1	2	2	2	1	2	12	7 - 14
19	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
20	2	1	2	2	2	2	2	13	7 - 14
21	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
22	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
23	2	1	2	2	2	1	2	12	7 - 14
24	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
25	2	2	2	2	2	2	2	14	7 - 14
26	2	1	2	2	2	2	2	13	7 - 14
PUNTAJE TOTAL POR PREGUNTA	51	41	50	50	49	41	51	333	182-364

N = 26
MODA = 14
MEDIANA = 13
VARIANZA = 2
RANGO = 4
DESV. EST. = 1
PROMEDIO = 13
MÍNIMO = 10
MÁXIMO = 14

Tabla 6. Muestra los puntajes obtenidos de las siete preguntas por los 26 sujeto

FIGURA 5

FRECUENCIAS OBTENIDAS DEL INSTRUMENTO 2

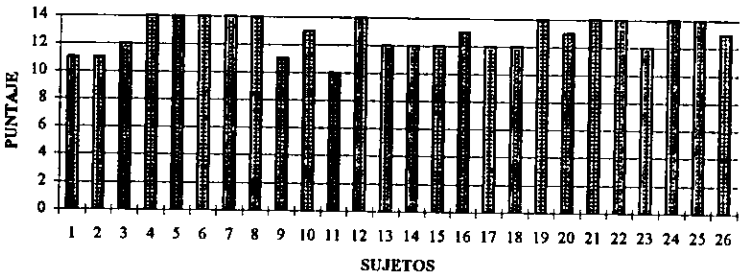


Fig. 5. Nos muestra la frecuencia obtenida de las preguntas, proporcionada por cada sujeto respecto al liderazgo natural

El instrumento 2, en el cual se evalúo el liderazgo natural, indicó que el porcentaje del grupo de obtener un liderazgo natural eficaz fue de 91.5%, en donde el promedio total de los cuatro criterios por grupo fue de 12.81 aproximándose a 14 (eficacia total o el 100%). Fueron 11 sujetos (4, 5, 6, 7, 8,12, 19, 21, 22, 24, 25) los que evaluaron a sus líderes naturales con un puntaje obtenido total de 14=100% (ver tablas 6, 8 y figura 5) de los cuatro criterios comunicación, motivación, conocimientos y capacidad de mando. Indicando que su liderazgo natural es totalmente eficiente. Mientras que 4 sujetos (10, 16, 20 ,26) obtuvieron un puntaje total de 13 (92.86%), el cual estuvo muy próximo al puntaje que se requiere para un liderazgo totalmente efectivo. Por otro lado, de acuerdo la información que proporcionaron otros 7 sujetos (3, 13, 14, 15, 17, 18, 23) obtuvieron un puntaje total de 12 (85.71%) de los cuatro criterios comunicación, conocimientos, motivación y capacidad de mando, siendo éste puntaje el indicador de un liderazgo natural efectivo. Otros 3 sujetos (1, 2, 9) obtuvieron un puntaje total de los cuatro criterios de 11 (78.57%) quedando dentro de un liderazgo natural efectivo. Por último, un solo sujeto (11) evalúo al líder natural con un puntaje total de 10 (71.43%),

careciendo totalmente del criterio de comunicación, pero su puntaje obtenido indicó que aún puede ser considerado como liderazgo natural eficaz.

TABLA 7. VERSIÓN FINAL DEL INSTRUMENTO 3 Y RESULTADOS POR GRUPO.

NO. PREGUNTA	CRITERIO																TOTAL	RANGO
	CONOCIMIENTOS	CAPACIDAD MANDO	COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN	CONOCIMIENTOS	CONOCIMIENTOS	MOTIVACIÓN	CAPACIDAD MANDO	COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN	CONOCIMIENTOS	CAPACIDAD MANDO	MOTIVACIÓN	CONOCIMIENTOS	COMUNICACIÓN	MOTIVACIÓN		
	MODELO DE PERTINENCIA																PERTINENTE	TEÓRICO
	N° 1	N° 2	N° 3	N° 4	N° 5	N° 6	N° 7	N° 8	N° 9	N° 10	N° 11	N° 12	N° 13	N° 14	N° 15	N° 16		
1	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	3	2	3	2	3	3	37	16-80
2	1	1	1	2	1	1	3	1	2	3	3	2	3	1	3	3	31	16-80
3	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	2	3	2	36	16-80
4	2	2	3	3	1	1	2	1	2	2	2	3	2	2	2	2	32	16-80
5	3	2	3	3	3	2	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	40	16-80
6	3	3	3	2	3	2	2	2	2	3	3	2	2	2	3	2	39	16-80
7	2	2	3	3	1	2	4	2	3	4	3	3	3	2	3	2	42	16-80
8	2	3	2	2	2	1	2	1	2	3	2	1	3	2	3	2	33	16-80
9	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	2	2	3	2	2	39	16-80
10	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	32	16-80
11	3	1	2	2	2	1	1	2	2	2	1	2	2	3	2	2	30	16-80
12	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	42	16-80
13	2	2	3	3	2	2	3	2	3	3	2	3	3	2	4	3	42	16-80
14	2	2	1	1	2	2	3	2	2	3	2	2	2	2	2	3	33	16-80
15	1	2	2	2	1	1	3	1	3	4	2	2	3	1	3	2	33	16-80
16	2	1	2	2	3	2	3	2	3	2	3	2	2	2	3	3	37	16-80
17	3	3	2	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	2	3	37	16-80
18	2	2	1	2	1	1	2	2	2	3	2	2	3	2	3	2	32	16-80
19	1	2	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	28	16-80
20	2	2	2	2	1	2	3	2	3	3	2	2	3	2	3	3	37	16-80
21	1	2	2	3	1	2	2	1	1	2	2	2	3	1	3	2	30	16-80
22	2	2	3	3	2	1	2	2	2	2	2	3	3	2	3	3	37	16-80
23	2	1	2	2	1	1	2	2	2	2	2	2	2	1	3	2	29	16-80
24	2	2	2	3	3	1	2	1	1	2	2	2	2	1	2	2	30	16-80
25	1	2	2	2	2	2	3	2	2	3	2	3	3	2	3	2	36	16-80
26	2	2	2	2	1	2	3	4	2	3	2	3	3	2	3	3	39	16-80
PUNTAJE TOTAL POR PREGUNTA	50	52	57	60	46	42	63	50	58	69	57	59	67	49	71	63	913	494 - 2080

N= 26
PROMEDIO= 35
MÍNIMO= 28
MÁXIMO= 42
MODA= 37
MEDIANA= 36
VARIANZA= 19
RANGO= 14
DESV. EST.= 4

Tabla 7. Muestra los puntajes obtenidos de las 16 preguntas que quedaron en el instrumento 3 por los 26 sujetos

FIGURA 6

FRECUENCIAS OBTENIDAS DEL INSTRUMENTO 3

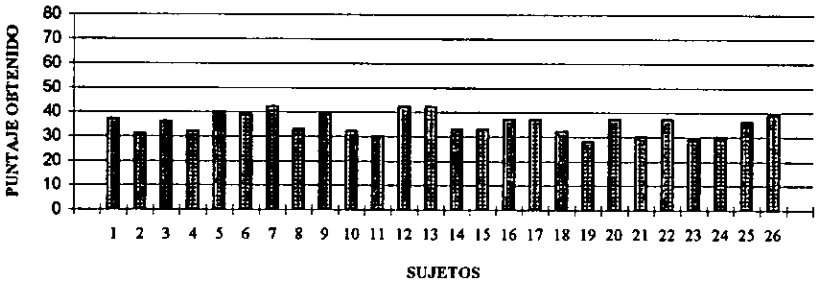


Fig. 6. Muestra las frecuencias obtenidas de los 4 criterios (conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación) del liderazgo adquirido por sujeto.

Los resultados del instrumento 3, nos permitieron concluir que el porcentaje obtenido de los cuatro criterios (comunicación, motivación, conocimientos y capacidad de mando) por grupo fue de 43.89% en donde el promedio total de los criterios por sujeto fue de 35, lo cual indicó que la información proporcionada por los sujetos se alejó de un liderazgo adquirido eficaz (puntaje teórico total 80 = 100%) (ver tablas 7, 9 y figura 6). El puntaje más alto en este instrumento fue de 42 (52.5%) , el cual fue obtenido por 3 sujetos (7, 12, 13), este puntaje a pesar de ser el más alto en el grupo disto mucho de indicar que la alta dirección ejerza un liderazgo adquirido efectivo. Un sujeto (5) obtuvo como puntaje total de los cuatro criterios 40 (50%) que como ya se mencionó, mostró un liderazgo adquirido ineficaz. Sin embargo, es necesario resaltar los demás puntajes. Tres sujetos (6, 9, 26) obtuvieron un puntaje total de 38 (48.75%). Otros 5 sujetos (1, 16, 17, 20, 22) obtuvieron un puntaje de 37 (46.25%), mientras que 2 sujetos (3, 25) obtuvieron un puntaje total de los cuatro criterios de 36 (45%). Tres sujetos más (8, 14, 15), obtuvieron un puntaje total de los cuatro criterios de 33 (41.25%). Aunados a los anteriores otros 3 sujetos (4, 10, 18), obteniendo un puntaje de

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

total de 32 (40%). Un sujeto más (2) obtuvo un puntaje total de 31 (38.75%). El puntaje de 30 (37.5%) lo obtuvieron 3 sujetos (1, 21,24). Uno de los puntos más bajos fue el de 29 (36.25%), el cual lo obtuvo el sujeto 23, y por último, el puntaje obtenido más bajo de todos fue de 28 (35%) obtenido por el sujeto 19. Los resultados del instrumento tres nos llevaron a confirmar que el liderazgo adquirido por parte de la alta dirección fue ineficaz en cuanto a los criterios (conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación) utilizados en el presente trabajo.

Una forma más fácil de observar diferencias en cuanto a los puntajes obtenidos de los instrumentos 2 y 3, en comparación con su puntaje máximo teórico (14 y 80) fue a través de sus porcentajes (ver tablas 8 y 9).

TABLA 8
PORCENTAJE DEL PUNTAJE
TOTAL DE LOS 4 CRITERIOS
INSTRUMENTO 2

PUNTAJE		%
10	ES AL	**71.43**
11	ES AL	**78.57**
12	ES AL	**85.71**
13	ES AL	**92.86**
14	ES AL	**100.00**

TABLA 9
PORCENTAJE DEL PUNTAJE
TOTAL DE LOS 4 CRITERIOS
INSTRUMENTO 3

PUNTAJE		%
28	ES AL	**35.00**
29	ES AL	**36.25**
30	ES AL	**37.50**
31	ES AL	**38.75**
32	ES AL	**40.00**
33	ES AL	**41.25**
34	ES AL	**42.50**
35	ES AL	**43.75**
36	ES AL	**45.00**
37	ES AL	**46.25**
38	ES AL	**47.50**
39	ES AL	**48.75**
40	ES AL	**50.00**
41	ES AL	**51.25**
42	ES AL	**52.50**
80	ES AL	**100.00**

Tablas 8 y 9. Estas dos tablas presentan los porcentajes respecto a los puntajes obtenidos por cada sujeto tanto para el instrumento 2 como para el 3

Para fundamentar más la presente investigación se analizaron los puntajes obtenidos de cada pregunta y cada criterio de los instrumentos 2 (liderazgo natural) y 3 (liderazgo adquirido). Se sacó su rango teórico multiplicando el número de sujetos por el valor máximo de las respuestas (rango teórico fue 52 para el primero y 130 para el segundo). Se pudieron comparar los criterios: comunicación, conocimientos,. capacidad de mando y motivación utilizados en ambos instrumentos (ver figura 7 y 8; tablas 10 y 11). Con el fin de saber si carecieron de algún criterio ambos tipos de liderazgo (natural y adquirido).

TABLA 10. PORCENTAJE TOTAL POR PREGUNTA DE CADA CRITERIO
INSTRUMENTO 2

CRITERIO	NO. DE PREGUNTA	PORCENTAJE	PUNTAJE
CAPACIDAD DE MANDO	*14*	98	*51*
MOTIVACIÓN	*16*	*79*	*41*
COMUNICACIÓN	19	96	50
COMUNICACIÓN	23	96	50
CONOCIMIENTOS	25	94	49
COMUNICACIÓN	*31*	*79*	*41*
MOTIVACIÓN	*32*	98	*51*

Tabla 10. La presente tabla mostró los puntajes y porcentajes de cada pregunta, ya que difirieron en el criterio.

Se enfocó el análisis en los criterios, permitiendo compararlos (conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación) y a su vez también los tipos de liderazgo (natural y adquirido) fueron los siguientes:

Los resultados del puntaje obtenido por pregunta y criterio del instrumento 2, nos permitieron visualizar que el promedio por criterio fue: conocimientos (X=49), capacidad de mando (X=51), comunicación (X=47) y motivación (X=46); lo que nos indica que todos estuvieron muy cerca del puntaje teórico ideal (52). Pero, se hace importante mencionar que el

criterio que más destaca en el liderazgo natural del presente estudio es capacidad de mando, en segundo lugar conocimientos, seguido de comunicación y por último, motivación. De acuerdo al puntaje que se obtuvo de los cuatro criterios, se puede asegurar que si cuentan con las conductas estudiadas (ver fig. 7)

Como complemento de éste análisis, los resultados del puntaje obtenido por pregunta y criterio del instrumento 3, ayudaron a comparar criterios en el liderazgo adquirido. Los promedios por criterio fueron los siguientes: conocimientos (X=49), capacidad de mando (X=53), comunicación (X=62) y motivación (X=64). Lo que indicó que estuvieron muy distantes del puntaje teórico idóneo (130 liderazgo adquirido eficaz). Aunque el criterio que más resaltó en el liderazgo adquirido fue motivación, en segundo lugar comunicación, posteriormente capacidad de mando y en último lugar conocimientos (ver fig.8).

FIGURA 7

PORCENTAJE TOTAL POR PREGUNTA DE CADA CRITERIO INSTRUMENTO 2

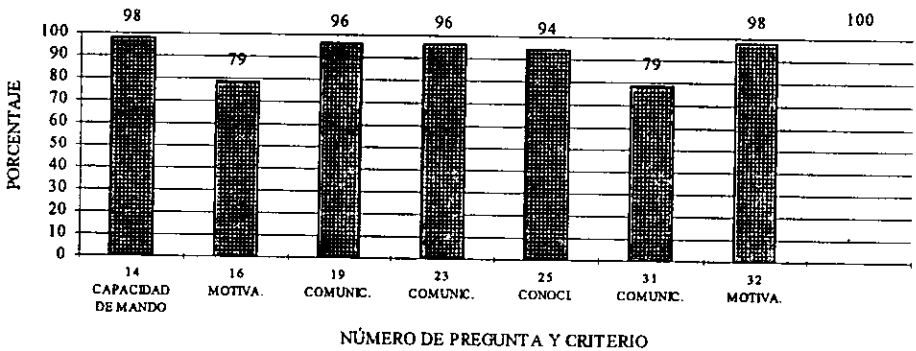


Fig. 7. La gráfica nos muestra los porcentajes obtenidos por pregunta y criterio.

TABLA 11. PORCENTAJE TOTAL POR PREGUNTA DE CADA CRITERIO

INSTRUMENTO 3

CRITERIO	NÚMERO DE PREGUNTA	PORCENTAJE	PUNTAJE
CONOCIMIENTOS	5	38	50
CAPACIDAD DE MANDO	10	40	52
COMUNICACIÓN	11	44	57
MOTIVACIÓN	12	46	60
CONOCIMIENTOS	13	35	46
CONOCIMIENTOS	*17*	*32*	*42*
MOTIVACIÓN	20	48	63
CAPACIDAD DE MANDO	22	38	50
COMUNICACIÓN	23	45	58
MOTIVACIÓN	24	53	69
CONOCIMIENTOS	25	44	57
CAPACIDAD DE MANDO	26	45	59
MOTIVACIÓN	28	52	67
CONOCIMIENTOS	29	38	49
COMUNICACIÓN	*31*	*55*	*71*
MOTIVACIÓN	32	48	63

Tabla 11. Muestra los puntajes obtenidos y porcentajes de cada pregunta.

FIGURA 8

PORCENTAJE TOTAL POR PREGUNTA DE CADA CRITERIO INSTRUMENTO 3

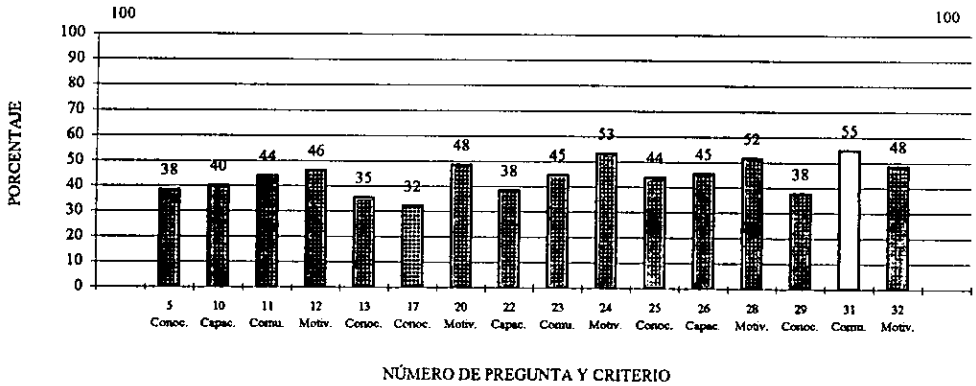


Fig. 8. La gráfica muestra los porcentajes totales por pregunta y criterio del instrumento 3.

CONCLUSIONES.

La confiabilidad de nuestros instrumentos 2 y 3 fue aceptable y se pudo cumplir con el objetivo de nuestra investigación (aún cuando en el proceso de confiabilidad de los instrumentos se tuvieron que eliminar algunos itemes, los que restaron fueron suficientes para sacar algunas conclusiones), así como también se analizaron las diferencias existentes entre liderazgo natural y liderazgo adquirido, de acuerdo con los siguientes aspectos en el instrumento 2:

El líder está al pendiente de las solicitudes de ayuda que manifiesten sus subordinados (reactivo 14), así mismo muestra interés hacia sus seguidores cuando se enferman (reactivo 16), mantiene una estrecha comunicación con ellos (reactivo 19),concordando su comunicación verbal y no verbal (reactivo 31), conversando (reactivo 23) y a su vez les plantea mejoras y las pone en marcha (reactivo 25). Pero, además los motiva para que conjunten sus esfuerzos en el logro de los objetivos que él trazó previamente (reactivo 32).

En tanto, las preguntas del instrumento 3, cubrieron los siguientes aspectos:

El líder de la alta dirección les demuestra a sus seguidores pleno conocimiento de su área de trabajo (reactivos 5 y 17) cooperando con los mismos para la resolución de problemas que se les presenten (reactivo 10), a través de una buena comunicación con ellos (reactivo 11), delegándoles tareas (reactivo 13), permitiéndoles que desarrollen sus habilidades de trabajo (reactivo 12) y fomenta la cooperación entre sus seguidores (reactivo 32), apoyándoles en su superación profesional (reactivo 20), promoviéndolos en la empresa (reactivo 24), ya que supervisa el trabajo de sus subordinados ratroalimentándolos (reactivo 29). Además de que los llama por su nombre (reactivo 22) y siempre ésta dispuesto a entablar una conversación con los mismos (reactivo 23), complementando adecuadamente su conversación verbal con la no verbal (reativo31); comentándoles mejoras y ejecutándolas (reactivo 25). Y finalmente, convive o tiene contacto con sus seguidores en horas de trabajo (reactivo 26) y es comprensible con ellos cuando tienen conflictos familiares(reactivo 28).

Aunado a lo anterior, también se pudo analizar de forma descriptiva las diferencias en entre los cuatro criterios en ambos instrumentos (2 y 3), ya que no se pudo aplicar ninguna herramienta estadística para determinar si existen correlaciones entre criterios y estilos de liderazgo., debido a que los resultados de confiabilidad determinaron que sólo siete reactivos quedaron, cada uno con criterios diferentes; es decir, no quedó el mismo número de preguntas por criterio. En el instrumento 3 quedaron 16 reactivos (gran diferencia entre ambos instrumentos), también con un número diferente de preguntas para cada criterio. Reflexionando acerca de la construcción de los instrumentos 2 y 3, la cual fue sistemática, por qué no resulto con una confiabilidad mejor y no quedaron más reactivos. Si se tomo como base la literatura de liderazgo en administración para seleccionar los cuatro criterios (conocimiento, capacidad de mando, comunicación y motivación) y para formular las preguntas recurrimos a instrumentos relacionados con los cuatro criterios (no fueron inventadas).

Se hace una crítica severa a la concepción de liderazgo, recurriendo a posibles puntos que pudieron influir negativamente en el presente trabajo.

1) Se pudo haber construido mal el instrumento.
2) La mayor parte de la literatura que trata de liderazgo en administración, se basa meramente en el sentido común de los autores, no se fundamenta lo que escriben con investigaciones empíricas. Por lo que se piensa, que si se tomó como referencia este tipo de literatura para la construcción de los instrumentos, no se tiene un referente que los justifique como concretos o propios del liderazgo.
3) Podría ser posible que los criterios estén mal planteados en la literatura; es decir, no sean los idóneos o su definición operacional no sea explícita.
4) La terminología que se utiliza en el marco teórico de liderazgo a parte de no tener referentes empíricos, no tiene estándares.
5) Se puede considerar como variable extraña, el hecho de que el investigador no haya podido aplicar los instrumentos, debido a que no cualquier empresa permite que se investigue dentro de la misma, ya que podría estar de por medio su prestigió y sobre todo si la investigación tiene que ver con la alta dirección. En la única empresa que accedió a colaborar con la investigación puso como condición que el supervisor o jefe

de producción aplicara los tres instrumentos. Por lo que se puede suponer que pudieron jugarse diversos aspectos (obligarlos a contestar, miedo a represalias por parte de sus jefes, temor a causar o tener problemas internos en el grupo de operarios, desconfianza por el mal uso de sus respuestas) para que no contestarán sinceramente.

6) No existe una clasificación única de liderazgo para el uso de las diferentes disciplinas humanísticas que se encargan del estudio del liderazgo (psicología , administración, sociología), las cuales manejan estilos de liderazgo con diferentes nombres, que parecieran ser por su definición los mismos estilos de liderazgo, lo cual puede causar confusiones.
7) Una combinación de todas.

A pesar de todo, los resultados de la investigación resultaron tal como se esperaba; se corroboro que el liderazgo natural cuenta con las habilidades o el repertorio conductual: conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación (Velázquez, 1995). Pero, también es un hecho que el liderazgo adquirido no es eficaz, puesto que sus habilidades en conocimientos, capacidad de mando, comunicación y motivación son deficientes (Guellerman 1996; Kotter 1990). Y cabría cuestionarse si realmente estamos hablando de liderazgo o de la persona a la que se le confiere el poder y la autoridad para mover a sus subordinados (no seguidores) a su libre albedrío. Podríamos suponer que ellos, no los consideran líderes ya que se los impusieron como jefes.

Mientras la alta dirección o cualquier persona que tenga un mando superior, medio o inferior no esté consciente de la necesidad de ejercer el liderazgo, ya que su puesto lo requiere para un mejor desempeño de sus funciones y de los beneficios que lograrían para su empresa, departamento o área de producción. Es claro que sí el pilar de la empresa no ejerce el liderazgo no estará llevando a cabo bien sus funciones, entonces la Calidad dentro de su empresa no esté funcionando totalmente.

Así como también, es de gran relevancia que las personas que tengan que ejercer el liderazgo porque así lo requieren (conscientización), se instruyan, capaciten y desarrollen las habilidades necesarias (Zairi, 1996).

Por los conocimientos y experiencia que se han ido adquiriendo a lo largo del presente trabajo, se pueden sugerir posibles propuestas de mejora para la investigación del liderazgo.

a) Sería importante tener una sola taxonomía de liderazgo, que la utilizara cualquier persona que quisiera investigar el fenómeno del liderazgo y así se evitarían confusiones y errores metodológicos.
b) Construir más instrumentos con fundamentos teóricos - empíricos que arrojen resultados reales y concretos, de ésta forma se obligaría a que la investigación del liderazgo sea más formal.
c) Los instrumentos 2 y 3 podrían ser la respuesta a ésta necesidad y dar pauta a mejorarlos y a la construcción de otros.
d) Unificar conceptos y nombres de los conceptos o aspectos que giren en torno al liderazgo; es decir, que se màneje un mismo lenguaje, que sea aplicable a cualquier disciplina
e) Todas las definiciones que se consideren propias de liderazgo, se deben definir operacionalmente y ser explícitas.
f) Investigar más sobre algunos estilos de liderazgo como el adquirido, el formal y el ineficaz, lo cuales según la teoría a pesar de carecer de ciertas habilidades para el logro de las metas que se hayan trazado, pueden ser considerados como líderes.

ANEXO 1

DETECCIÓN DE LÍDERES NATURALES EN UN GRUPO.

INSTRUMENTO 1

Nombre y apellidos_____

Edad:_____años. Sexo:_____ Edo. Civil:_____

No. de hijos_____ Grado máximo de estudios:_____

Puesto:_____ Antigüedad:_____ Fecha:_____

INSTRUCCIONES: Esta encuesta tiene como fin de conocer su opinión acerca de sus compañeros. Favor de contestar el cuestionario individualmente, tomar en cuenta a todos los integrantes del grupo, aún los que no hayan asistido (excepto a sus jefes o supervisores), y contestar todas las preguntas.

De antemano le damos las gracias por contestar con sinceridad y le garantizamos que su opinión será de carácter confidencial.

1.- ¿Si tuvieran que organizar equipos de trabajo a quién elegirías como responsable? Escribe el nombre de aquellos compañeros que prefieras, pero en orden, empezando por el que más desees.

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

2.- ¿Si hicieran equipos de trabajo quién no te gustaría que estuviera como coordinador de tú equipo? Anota el nombre de los compañeros que no te gustarían, pero nuevamente en orden, iniciando por el que menos te guste.

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

3.- ¿Quienes crees que te han elegido como coordinador y/o responsable?

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

4.- ¿Adivina quienes crees que han escrito que no les gustarías como coordinador y/o responsable?

1)_____

2)_____

3)_____

4)_____

ANEXO 2

LIDERAZGO NATURAL.

INSTRUMENTO 2

Nombre y apellidos:_____

Edad:_____ Sexo:_____ Edo. Civil:_____

No. de hijos:_____ Grado máximo de estudios:_____

Puesto:_____ Antigüedad:_____ Fecha:_____

INSTRUCCIONES: Del compañero que Ud. eligió, mencione las características distintivas que posee de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

EJEMPLO:

¿Le gusta que respeten sus días de descanso?

~~SI~~ NO

Conocimientos: es el aprendizaje que se va obteniendo a través de la educación formal (la escuela) y, la educación informal se adquiere a través de las vivencias.

1.- ¿Cuando la persona que tú elegiste trabaja toma en cuenta los objetivos y políticas de la empresa?

SI NO

2.- ¿Cuando la persona que tú elegiste labora demuestra tener conocimientos generales de su área de trabajo?

SI NO

3.- ¿Si fuera necesario que la persona que tú elegiste les explicará cómo se hace el trabajo podría hacerlo?

SI NO

4.- ¿Cuando es necesario, la persona que tú elegiste puede organizar fácilmente a la gente en las diversas actividades?

SI NO

5.- ¿Cuando se ha descompuesto alguna máquina, la persona que tú elegiste ha demostrado conocerla y mete las manos para arreglarla?

SI NO

6.- ¿Cuando se le han presentado problemas, la persona que tú elegiste los ha resuelto hábilmente?

SI NO

7.- ¿Cuando la persona que tú elegiste les ha propuesto ideas de mejora, las ha puesto en marcha?

SI NO

8.- ¿Durante la jornada de trabajo, la persona que tú elegiste supervisa su trabajo?

SI NO

Capacidad de mando: son atributos de impacto e influencia del líder - dirigente hacía sus seguidores.

9.- ¿Les ha demostrado confianza la persona que tú elegiste cuando ustedes han tenido que resolver un problema?

SI NO

10.- ¿Les ha demostrado interés porque se capaciten y tengan un mejor desarrollo personal, la persona que tú elegiste?

SI NO

11.- ¿Cuando está con ustedes la persona que tú elegiste muestra respeto por todos?

SI NO

12.- ¿Cuando se les han presentado problemas la persona que tú elegiste ha acudido inmediatamente al lugar?

SI NO

13.- ¿Cuando han surgido problemas la persona que tú elegiste les da posibles alternativas?

SI NO

14.- ¿Cuando la persona que tú elegiste se dirige a cualquiera de ustedes les llama por su nombre?

SI NO

15.- ¿Durante las horas de trabajo la persona que tú elegiste se preocupa por tener contacto y acercamiento con ustedes?

SI NO

16.- ¿Le entienden fácilmente a la persona que tú elegiste cuando les explica algo?

SI NO

Comunicación: comprender y ser comprendido; es decir, hacer que nuestro mensaje sea entendible y cerciorarnos de que así sea, y comprender el mensaje de los otros. Capacidad de negociación. Hablar en reuniones.

17.- ¿Cuando llegan a tener juntas o conversaciones a todos les permite que participen la persona que tú elegiste?

SI NO

18.- ¿Cuando se dirige a ustedes la persona que tú elegiste se expresa claramente, de tal forma que lo entiendan?

SI NO

19.- ¿Cuando has necesitado acercarte a la persona que tú elegiste para conversar siempre te ha escuchado?

SI NO

20.- ¿La persona que tú elegiste en cualquier momento está dispuesto a escucharlos siempre?

SI NO

21.- ¿Cuando has platicado con la persona que tú elegiste, él comprueba que tú lo hayas entendido?

SI NO

22.- ¿Cuando has tenido alguna conversación con la persona que tú elegiste; él te pone atención, dejando sus demás asuntos?

SI NO

23.- ¿Cuando haces algún trámite la persona que tú elegiste te da un escrito que avalúe que ya lo hiciste?

SI NO

24.- ¿Te ha sucedido que alguna vez le pidas autorización para algo la persona que tú elegiste y te la dé, pero al momento de decirte que si, muestre un gesto de agrado que va de acuerdo con su respuesta?

SI NO

Motivación: es saber interpretar y comprender que los seres humanos nos movemos a través de la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas.

25.- ¿Cuando hacen bien su trabajo la persona que tú elegiste les demuestra aprecio?

SI NO

26.- ¿Te ha dado la persona que tú elegiste algún un escrito felicitándote por tu trabajo bien hecho?

SI NO

27.- ¿Te ha dejado tomar la iniciativa para hacer tu trabajo, la persona que tú elegiste?

SI NO

28.- ¿Has notado que la persona que tú elegiste se preocupe por tí cuando estas enfermo?

SI NO

29.- ¿Te ha hecho sentir confianza la persona que tú elegiste para que opines en las juntas?

SI NO

30.- ¿Cuando has tenido un muy buen desempeño la persona que tú elegiste te ha promovido para que obtengas un ascenso?

SI NO

31.- ¿Cuando has tenido problemas familiares has contado con el apoyo de la persona que tú elegiste ?

SI NO

32.- ¿Cuando ha sido necesario la persona que tú elegiste los ha alentado a que se ayuden mutuamente?

SI NO

ANEXO 3

LIDERAZGO ADQUIRIDO.

INSTRUMENTO 3

Nombres y apellidos:_____

Edad:_____años Sexo:_____ Edo. Civil:_____

No. de hijos:_____ Grado máximo de estudios_____

Puesto:_____ Antigüedad:_____ Fecha:_____

INSTRUCCIONES: Esta encuesta tiene como fin verificar las características de liderazgo de su gerente. En las siguientes afirmaciones nos referimos a su gerente como líder, usted tiene que elegir una opción y tachar, la que considere más adecuada.

EJEMPLO:

Me gusta mí trabajo y lo hago con gusto.

1) siempre 2)casi siempre X)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

Conocimientos: es el aprendizaje que se va obteniendo a través de la educación formal (la escuela) y, la educación informal se adquiere a través de las vivencias.

1.- Mi líder trabaja de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

2.- Mi líder tiene conocimientos generales del área de trabajo que coordina.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

3.- En las jornadas diarias mi líder nos explica cómo se hace el trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

4.-. Mi líder organiza fácilmente a la gente en las diversas actividades.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

5.- Mi líder conoce la maquinaria que utilizamos en nuestra área de trabajo y, si es necesario mete las manos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

6.- Si hay problemas mi líder es hábil para resolverlos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

7.- Mi líder siempre pone en práctica las ideas de mejora que nos propone.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

8.- Mi líder supervisa continuamente mi trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

Capacidad de mando: son atributos de impacto e influencia del líder - dirigente hacía sus seguidores.

9.- Mi líder confía en la gente de nuestro grupo para que solucionen algunos problemas que se presenten.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

10.- Mi líder se preocupa porque todos nos capacitemos y nos desarrollemos personalmente.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

11.- Si hay algún problema mi líder acude al lugar para ayudarnos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

12.- Mi líder muestra respeto por todos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

13.- Si surgen problemas mí líder los analiza y nos da posibles alternativas.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

14.- Mi líder nos llama a todos por nuestro nombre.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

15.- En horas de labores mi líder convive con todo su grupo de trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

16.- Mi líder nos explica las cosas de tal forma que nos es fácil entenderlo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

Comunicación: comprender y ser comprendido; es decir, hacer que nuestro mensaje sea entendible y cerciorarnos de que así sea, y comprender el mensaje de los otros. Capacidad de negociación. Hablar en reuniones.

17.- Mi líder da oportunidad a que participemos todos cuando hay alguna junta de trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

18.- Mi líder se expresa claramente al dirigirse a nosotros.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

19.- Mi líder me escucha cuando acudo a él.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

20.- La puerta de la oficina de mi líder está abierta para cuando gustemos entrar a hablar con él.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

21.- Al tener una conversación con mi líder, él se cerciora de que lo haya entendido.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

22.- Si algún integrante del grupo platica con mi líder, él nos presta toda la atención.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

23.- Al hacer algún trámite mi líder nos da un escrito que compruebe que ya se realizó

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

24.- Si mi líder me da autorización para algún permiso, muestra un gesto de agrado

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

Motivación: es saber interpretar y comprender que los seres humanos nos movemos a través de la satisfacción de las necesidades materiales y psicológicas.

25.- Mi líder demuestra que nos aprecia como compañeros cuando hacemos las cosas bien.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

26.- Mi líder nos da un escrito felicitándolos cuando hacemos bien nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

27.- Nos da libertad nuestro líder para determinar detalladamente en que forma haremos nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

28.- Mi líder nos da confianza para que participemos y opinemos en las juntas.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

29.- Se preocupa mi líder por nuestro bienestar profesional.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

30.- Mi líder nos promueve para que nos asciendan de puesto cuando hacemos bien nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

31.- Si tenemos algún problema familiar contamos con el apoyo de mi líder.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

32.- Alienta mí líder a todos mis compañeros para que nos ayudemos mutuamente.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

ANEXO 4.

INSTRUMENTO 2

Nombre y pellidos:_____

Edad:_____ Sexo:_____ Edo. Civil:_____

No. de hijos:_____ Grado máximo de estudios:_____

Puesto:_____ Antigüedad:_____ Fecha:_____

INSTRUCCIONES: Del compañero que Ud. eligió, mencione las características distintivas que posee de acuerdo a las siguientes afirmaciones:

EJEMPLO:

¿Le gusta que respeten sus días de descanso?

X SI NO

1.- Cuando la persona que tú elegiste trabaja toma en cuenta los objetivos y políticas de la empresa?

SI NO

2.- ¿Les ha demostrado confianza la persona que tú elegiste cuando ustedes han tenido que resolver un problema?

SI NO

3.- ¿Cuando llegan a tener juntas o conversaciones a todos les permite que participen la persona que tú elegiste?

SI NO

4.- ¿Cuando hacen bien su trabajo la persona que tú elegiste les demuestra aprecio?

SI NO

5.- ¿Cuando la persona que tú elegiste labora demuestra tener conocimientos generales de su área de trabajo?

SI NO

6.- ¿Les ha demostrado interés porque se capaciten y tengan un mejor desarrollo personal, la persona que tú elegiste?

SI NO

7.- ¿Cuando se dirige a ustedes la persona que tú elegiste se expresa claramente, de tal forma que lo entiendan?

SI NO

8.- ¿Te ha dado la persona que tú elegiste algún un escrito felicitándote por tu trabajo bien hecho?

SI NO

9.- ¿Si fuera necesario que la persona que tú elegiste les explicará cómo se hace el trabajo podría hacerlo?

SI NO

10.- ¿Cuando está con ustedes la persona que tú elegiste muestra respeto por todos?

SI NO

11.- ¿Cuando has necesitado acercarte a la persona que tú elegiste para conversar siempre te ha escuchado?

SI NO

12.- ¿Te ha dejado tomar la iniciativa para hacer tu trabajo, la persona que tú elegiste?

SI NO

13.- ¿Cuando es necesario, la persona que tú elegiste puede organizar fácilmente a la gente en las diversas actividades?

SI NO

14.- ¿Cuando se les han presentado problemas la persona que tú elegiste ha acudido inmediatamente al lugar?

SI NO

15.- ¿La persona que tú elegiste en cualquier momento está dispuesto a escucharlos siempre?

SI NO

16.- ¿Has notado que la persona que tú elegiste se preocupe por tí cuando estas enfermo?

SI NO

17.- ¿Cuando se ha descompuesto alguna máquina, la persona que tú elegiste ha demostrado conocerla y mete las manos para arreglarla?

SI NO

18.- ¿Cuando han surgido problemas la persona que tú elegiste les da posibles alternativas?

SI NO

19.- ¿Cuando has platicado con la persona que tú elegiste, él comprueba que tú lo hayas entendido?

SI NO

20.- ¿Te ha hecho sentir confianza la persona que tú elegiste para que opines en las juntas?

SI NO

21.- ¿Cuando se le han presentado problemas , la persona que tú elegiste los ha resuelto hábilmente?

SI NO

22.- ¿Cuando la persona que tú elegiste se dirige a cualquiera de ustedes les llama por su nombre?

SI NO

23.- ¿Cuando has tenido alguna conversación con la persona que tú elegiste; él te pone atención, dejando sus demás asuntos?

SI NO

24.- ¿Cuando has tenido un muy buen desempeño la persona que tú elegiste te ha promovido para que obtengas un ascenso?

SI NO

25.- ¿Cuando la persona que tú elegiste les ha propuesto ideas de mejora, las ha puesto en marcha?

SI NO

26.- ¿Durante las horas de trabajo la persona que tú elegiste se preocupa por tener contacto y acercamiento con ustedes?

SI NO

27.- ¿Cuando haces algún trámite la persona que tú elegiste te da un escrito que avalúe que ya lo hiciste?

SI NO

28.- ¿Cuando has tenido problemas familiares has contado con el apoyo de la persona que tú elegiste ?

SI NO

29.- ¿Durante la jornada de trabajo, la persona que tú elegiste supervisa su trabajo?

SI NO

30.- ¿Le entienden fácilmente a la persona que tú elegiste cuando les explica algo?

SI NO

31.- ¿Te ha sucedido que alguna vez le pidas autorización para algo la persona que tú elegiste y te la dé, pero al momento de decirte que si, muestre un gesto de agrado que va de acuerdo con su respuesta?

SI NO

32.- ¿Cuando ha sido necesario la persona que tú elegiste los ha alentado a que se ayuden mutuamente?

SI NO

ANEXO 5

INSTRUMENTO 3

Nombres y apellidos:_____

Edad:_____años Sexo:_____ Edo. Civil:_____

No. de hijos:_____ Grado máximo de estudios_____

Puesto:_____ Antigüedad:_____ Fecha:_____

INSTRUCCIONES: Esta encuesta tiene como fin verificar las características de liderazgo de su gerente. En las siguientes afirmaciones nos referimos a su gerente como líder, usted tiene que elegir una opción y tacharla, la que considere más adecuada.

EJEMPLO:

Me gusta mí trabajo y lo hago con gusto.

1) siempre 2)casi siempre X)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

1.- Mi líder trabaja de acuerdo a los objetivos y políticas de la empresa.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

2.- Mi líder confía en la gente de nuestro grupo para que solucionen algunos problemas que se presenten.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

3.- Mi líder da oportunidad a que participemos todos cuando hay alguna junta de trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

4.- Mi líder demuestra que nos aprecia como compañeros cuando hacemos las cosas bien.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

5.- Mi líder tiene conocimientos generales del área de trabajo que coordina.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

6.- Mi líder se preocupa porque todos nos capacitemos y nos desarrollemos personalmente.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

.7.- Mi líder se expresa claramente al dirigirse a nosotros.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

8.- Mi líder nos da un escrito felicitándolos cuando hacemos bien nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

9.- En las jornadas diarias mi líder nos explica cómo se hace el trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

10- Si hay algún problema mi líder acude al lugar para ayudarnos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

11.- Mi líder me escucha cuando acudo a él.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca

12.- Nos da libertad nuestro líder para determinar detalladamente en que forma haremos nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

13.-. Mi líder organiza fácilmente a la gente en las diversas actividades.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

14.- Mi líder muestra respeto por todos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

15.- La puerta de la oficina de mi líder está abierta para cuando gustemos entrar a hablar con él.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

16.- Mi líder nos da confianza para que participemos y opinemos en las juntas.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

17- Mi líder conoce la maquinaria que utilizamos en nuestra área de trabajo y, si es necesario mete las manos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

18.- Si surgen problemas mí líder los analiza y nos da posibles alternativas.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

19.- Al tener una conversación con mi líder, él se cerciora de que lo haya entendido.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

20.- Se preocupa mi líder por nuestro bienestar profesional.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

21.- Si hay problemas mi líder es hábil para resolverlos.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca

22.- Mi líder nos llama a todos por nuestro nombre.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

23.- Si algún integrante del grupo platica con mi líder, él nos presta toda la atención

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

24.- Mi líder nos promueve para que nos asciendan de puesto cuando hacemos bien nuestro trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

25.- Mi líder siempre pone en práctica las ideas de mejora que nos propone.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

26.- En horas de labores mi líder convive con todo su grupo de trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

27.- Al hacer algún trámite mi líder nos da un escrito que compruebe que ya se realizó

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca

28.- Si tenemos algún problema familiar contamos con el apoyo de mi líder.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

29.- Mi líder supervisa continuamente mi trabajo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

30.- Mi líder nos explica las cosas de tal forma que nos es fácil entenderlo.

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

31.- Si mi líder me da autorización para algún permiso, muestra un gesto de agrado

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

32.- Alienta mí líder a todos mis compañeros para que nos ayudemos mutuamente

1) siempre 2)casi siempre 3)a veces 4)casi nunca 5) nunca.

ANEXO 6

LA CALIDAD Y LOS ASPECTOS MÁS RELEVANTES QUE DEBE CONOCER LA ALTA DIRECCIÓN.

¿Qué es control total de calidad?

Es una de las estrategias de cambio organizacional más reciente y eficaz, la cual provoca una transformación en la cultura de la gerencia o dirección de cualquier empresa u organización que la quiera implantar. La gerencia tiene la responsabilidad de diseminar ésta cultura a todos y cada uno de sus trabajadores.

El Control Total de la Calidad implica: diseñar, investigar, desarrollar, producir, vender productos y servicios que satisfagan realmente las necesidades de los clientes y, reduzcan los costos tanto para el proveedor como para el cliente. Pero para lograr todo lo anterior, es de vital importancia que todos los departamentos de la empresa, compañía u organización (dirección, gerencia, producción, diseño, ingeniería, investigación, planeación, contabilidad, finanzas, ventas y personal) se organicen e involucren, participando conjuntamente en la mejora continua de la Calidad (Ishikawa, 1988).

Las cuatro etapas de la calidad y sus gúrus.

Desde tiempos remotos, el hombre se interesó por la calidad, tal vez no de una manera formal, pero si lo hacia al seleccionar alimento y vestimentas, los cuales cubrían sus necesidades. A pesar de que no había procesos de manufactura. Posteriormente, con la formación de comunidades humanas se creo el mercado, dándose en esos momentos la separación entre el hacedor y el usuario (manufactura). Es entonces cuando se logra la satisfacción del consumidor (calidad), ya que el trato entre el usuario y el productor era directo.

Más adelante, al crearse las primeras ciudades, hubo un cambio en el mercado, ya que se hace estable para bienes y servicios, lo que permite que se den especificaciones para productos y procesos, surgiendo la inspección del producto (primera etapa de la calidad); con la implementación de algunos instrumentos de medición para la misma (Cantú, 1997).

Dado, este incremento y desarrollo del mercado, empiezan a proliferar pequeños talleres, donde el comerciante transmitía las necesidades del usuario al fabricante, exigiéndole que el producto contara con determinadas especificaciones y garantías de calidad en los contratos de venta (Juran, 1990).

Al estallar la Revolución Industrial en 1820, se crearon diversas compañías, en las cuales se dio una gran expansión en los procesos de manufactura, bienes de venta y consumo; para satisfacer las necesidades del usuario, ésto soluciono algunos problemas de calidad técnicos, quedando sin resolver los administrativos (liderazgo) y humanos (trabajador). Estos problemas van ligados con el desarrollo de la administración. Taylor (1771cit. en: Cantú 1997), sostiene que..."cuando los operarios no trabajan con la suficiente productividad y calidad, la responsabilidad es de la administración por no diseñar los métodos apropiados, no ofrecer entrenamiento, herramientas e incentivos necesarios" (p. 6.) En otras palabras, la medición de la productividad y de la calidad del trabajo era la responsabilidad de la administración, la cual tenia que motivar al trabajador con estímulos proporcionales a los resultados que obtenían.

Aproximadamente cien años después, propusieron los métodos estadísticos de muestreo para reducir los costos de inspección de la calidad, pero estos métodos seguían siendo ineficaces pues detectaban problemas de calidad en un producto que ya había sido manufacturado, lo cual no reducía costos por que había que remanufacturar y, de ésta manera se incrementaban los costos por desperdicios. Pocos años después, el 16 de mayo de 1924, Walter A. Shewhart propuso la gráfica de control estadístico para analizar datos de inspección, lo cual provoco un giro de trescientos sesenta grados en la inspección; ya que en ésta se empezó a hacer énfasis desde la recepción, detección y/o corrección de material defectuoso, hasta el control de calidad de un proceso de un producto; mediante el análisis y prevención

del problemas. Aumentando la satisfacción de las necesidades del usuario a través de un producto y la reducción de costos tanto para el fabricante para el usuario (Cound, 1993).

El Dr. W. E. Deming, otro simpatizante de la calidad compartía algunas ideas del control estadístico de la calidad (segunda etapa de la calidad) de Shewhart. Además de que fue un impulsor de las mismas. Deming (1986 cit. en: Cantú 1997) menciona " la aplicación de principios y técnicas estadística en todas las etapas de producción puede lograr una manufactura económica y una máxima utilidad del producto por parte del usuario" (p. 8).

Por otro lado, en el período de 1939 a 1945 se presenta la Segunda Guerra Mundial, y a través de ésta, la industria norteamericana se enfrentó a la demanda excesiva de productos militares. Por lo que tuvo que decrementar la producción de artículos de primera necesidad que utilizaban los civiles para su vida cotidiana. Como consecuencia, se presentó una carestía de bienes; y en las empresas manufactureras dieron mayor importancia a la fecha de entrega del producto y no a la calidad del mismo, lo cual produjo una crisis, y es entonces, cuando optan por emplear la estrategia del Control Estadístico de la Calidad de Shewhart, la cual motivó a que personas como el Dr. Deming impartieran cursos y conferencias para mejorar la calidad de los productos militares (Juran, 1990a).

En ése mismo período, pero en Inglaterra, se desarrolló eficazmente el Control Estadístico de la Calidad, debido a que en ese país se había originado la Estadística Moderna, la cual fue aplicada y se hizo evidente en las Normas Británicas de la Calidad (Ishikawa, 1987).

Otro país interesado en la Estadística Moderna fue Japón desde la Preguerra. Pero a pesar del entusiasmo académico japonés y los diversos estudios hechos por éstos, únicamente lograron expresarlo en un lenguaje matemático. Tiempo después, Japón adoptó el Taylorismo, en donde los obreros tenían que seguir las ordenes que les daban los especialistas, y nuevamente no lograron mejorar la calidad de los productos (Ishikawa, 1987).

Al finalizar la Segunda Guerra Mundial, Japón estaba en la total crisis económica. Las industrias estaban destruidas, los japoneses morían de inanición, ya que estos carecían de comida, ropa y vivienda.

Ya en la Posguerra, los norteamericanos impartieron a los industriales japoneses los principios de Calidad, pero no hicieron ninguna modificación al método, olvidando que Japón contaba con condiciones muy diferentes a las de su país, lo cual resulto contraproducente para Japón (Ishikawa, 1987).

Japón, era un país que tenía fama de fabricar productos de mala Calidad, lo cual obstaculizaba la entrada de sus productos al mercado internacional, así mismo impidiendo el desarrollo de su país (Juran, 1990a).

Como los japoneses no quedaron conformes con los conocimientos que les habían transmitido los norteamericanos. Empezaron a solucionar sus problemas de Calidad, enviando ingenieros japoneses a otros países a investigar en los mercados acerca de la Calidad. También invitaron a profesionistas especializados en la Calidad para que impartieran cursos a los diferentes directores de las empresas de éste país. Uno de los conferencistas, fue el Dr. Deming de E. U. (Juran 1990a). El cual fue contratado en 1950, para impartir un seminario sobre el Control de Calidad Estadístico para ingenieros y gerentes. Deming marcó la importancia del Control de Calidad en las empresas; introduciéndola a su vez al Japón. Los temas a tratar en el seminario fueron:

1) Para mejorar la Calidad, se utiliza el ciclo planear, hacer, verificar y actuar. (Ishikawa, 1987).

a) Planear: es definir los objetivos y establecer planes y procedimientos para lograrlos.

b) Hacer: una vez que se tenga el diagnóstico, se capacita y adiestra a las personas que realizan el trabajo. Ejecutar el procedimiento.

c) Verificar: es una comparación de los resultados de nuestro procedimiento empleado con los objetivos antes planteados.

d) Actuar: implantar acciones correctivas; es decir, el remedio inmediato (Acle, 1990).

2) La relevancia de percibir la dispersión en las estadísticas.

3) Control de procesos mediante el empleo de cuadros de Control y su aplicación (Ishikawa, 1987).

Otro invitado a Japón fue el Dr. J. M. Juran en 1954, un catedrático norteamericano, el cual dio una conferencia en el seminario a gerentes medios y altos, respecto al control de Calidad, provocando un cambio en el manejo de la Calidad en Japón, ahora era una tarea a nivel gerencial (Ouchi , 1986). Juran, emplea la gestión para la calidad, la cual divide en tres aspectos:

1) Planificación para la calidad, su objetivo es suministrar a las fuerzas operativas los medios para producir productos que puedan satisfacer las necesidades de los clientes.

2) Control de Calidad, una vez que finalizó la planificación, las fuerzas operativas hacen el producto, a través del cual se notan las deficiencias en el proceso y lo que terminan haciendo las fuerzas operativas es emplear el Control de Calidad para evitar que las cosas empeoren.

3) Mejora de la Calidad, consiste en mejorar constantemente (Juran, 1990c).

Deming, regreso a Japón en algunas ocasiones y fue viviendo la evolución de la Calidad en el mismo, inspirándose en ésta para el desarrollo de los catorce puntos para la gestión de la Calidad (Cantú, 1997).Y son los siguientes:

1.-"Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.

2.-Adoptar la nueva filosofía (Calidad). Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben estar conscientes del nuevo reto, aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3.-Dejar de depender de la inspección para lograr la Calidad. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando la Calidad dentro del producto en primer lugar.

4.-Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo y confianza.

5.-Mejorar constantemente el sistema de producto y servicio; para mejorar la calidad, la productividad, y así reducir los costes continuamente.

6.-Implantar la formación de trabajo.

7.-Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas, máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor.

8.-Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.

9. Derribar barreras entre los departamentos. Las personas de investigación del diseño, ventas y producto deben trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que puedan surgir.

10. Eliminar eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas; ya que el grueso de las causas de la baja de la Calidad baja productividad pertenecen al sistema y por tanto caen mas allá de las posibilidades de la mano de obra.

11. Eliminar los estándares de trabajo (cupos) en planta. Sustituir por el liderazgo.

Eliminar la gestión por objetivos, por números, por objetivos numéricos y sustituir por el liderazgo.

12. Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgullosos de su trabajo, La responsabilidad de los supervisores debe virar en los meros números de la Calidad.

Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho de estar orgullosos de su trabajo; la abolición de la calificación anual o, por méritos y de la gestión por objetivos.

13. Implantar un programa vigoroso de educación de auto - mejora.

14. Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación, la cual es tarea de todos" (Deming, 1989, p. 19).

Estas dos eminencias en Control de Calidad despertaron el interés de los japoneses, destacando dos puntos principales:

a)El Control Estadístico del proceso.

b)Un alto involucramiento de la alta dirección al liderazgo.

También Deming y Juran contribuyeron al desarrollo de la teoría de la Calidad de ése país junto con Ishikawa (Cantú, 1997).

Posteriormente, en los mismos años cincuenta Juran da a conocer el concepto de Aseguramiento de Calidad (tercera etapa de la Calidad), el cual consiste en que el proceso de manufactura cuente con un servicio de soporte de la Calidad, por lo cual los diferentes departamentos se deben coordinar e involucrar en el diseño, planeación y ejecución de políticas de Calidad.

Armand Feigenbaum introduce el Control Total de la Calidad, reafirmando la idea de Aseguramiento de Calidad de Juran. Ya que Feigenbaum (1956 cit. en: Feigenbaum, 1990) menciona que "el proceso de manufactura no se puede llevar a cabo correctamente si se hace de forma aislada. Es decir, todas las áreas tienen que involucrarse en el procedimiento de manufactura de Calidad" (p. 11).

Tiempo después, a principios de los años setenta Crosby propone Cero Defectos, enfocando a la Calidad más hacía las relaciones humanas que a los aspectos técnicos de manufactura. Consistía en la motivación y la conscientización de los trabajadores para realizar su trabajo bien a la primera vez. Crosby resume en cuatro principios absolutos a la Calidad (Cantú, 1997)

1. Cumplir con los requisitos: haga bien las cosas a la primera vez, la tarea de los directivos es establecer los requisitos con los que deben cumplir los empleados, así como también deben suministrarles los medios para que cumplan con ellos, otra de sus tareas de estos directivos (líderes) es la de estimular a su personal al cumplimiento de los requisitos.

2. El estándar de la realización es cero defectos: dentro de una compañía todos los resultados alcanzados por las personas, cada producto o servicio es creado a través de miles de áreas que deberán hacerse de una manera apropiada si se desean alcanzar los resultados deseados.

3. El sistema de Calidad es la prevención: ésta estriba en observar el proceso y determinar las posibles causas de error, las cuales pueden ser controladas. Ya que cada producto o servicio está formado de diferentes componentes; cada componente deberá tratarse por separado, con el fin de eliminar las causas de los problemas.

4. El costo de la Calidad se divide en dos áreas: el precio del cumplimiento que es lo que se gasta para que las cosas resulten bien. Y el precio del incumplimiento son los gastos realizados en rectificar las cosas que se hacen mal (Crosby, 1995).

De los cuatro principios absolutos de la Calidad se derivan los catorce pasos para la mejora de la misma:

1) "Establecer el compromiso de la administración de participar en el programa de la Calidad y asegurar la cooperación de todos y cada uno de los miembros de la organización.

2) Formar un equipo de mejora de Calidad con representantes de cada departamento.

3) Definir indicadores de Calidad de cada actividad de la compañía con el objeto de medir donde se encuentran los problemas reales y potenciales de la Calidad.

4) Evaluar el costo de la falta de Calidad como un indicador que proporcione evidencia de donde es más conveniente para la compañía, desde el punto de vista económico, tomar acciones correctivas.

5) Desarrollar una consciencia de Calidad y preocupación de todos los empleados por la mejora continua de la organización.

6) Realizar acciones formales para corregir los problemas identificados a través de pasos previos.

7) Establecer un comité para poner en práctica un programa cero defectos.

8) Capacitar a los supervisores y empleados en la forma de llevar a cabo su parte en el programa de mejoramiento de la Calidad.

9) Realizar un día cero defectos que simbolice y ayude a que todos los empleados comprendan que ha habido un cambio en la compañía, en lo que se refiere a Calidad.

10) Alentar a las persona para que establezcan objetivos de mejora para sí mismos y sus grupos, generalmente sobre una base de 30 a 90 días.

11) Identificar los problemas que impiden que el trabajo se realice libre de errores eliminando las causas de éstos.

12) Establecer un programa, a través de la participación en el programa de mejoramiento de la Calidad.

13) Crear consejos de Calidad compuestos por el personal del staff administrativo y líderes de los equipos de Calidad, que realicen reuniones frecuentes con el objeto de comunicarse unos con otros y determinar las acciones requeridas para mejorar la Calidad.

14) Realizar de nuevo los pasos anteriores, destacando que el programa de mejoramiento de la Calidad nunca termina. El ciclo completo del programa puede variar, pero normalmente dura entre doce y dieciocho meses, lo cual depende de las circunstancias propias de cada empresa" (Crosby, 1995).

La última y cuarta etapa de la Calidad surge en los años ochenta, cuando la Calidad se enfoca hacía la administración Estratégica del Control Total de la Calidad; los cuales son diversos procedimientos, técnicas y conceptos dirigidos a los negocios de la Calidad como: Calidad de vida, el líder hacía la calidad y calidad en el servicio. Esta era, tiene mayor importancia para la alta dirección en la administración de su empresa, permitiéndoles conocer su misión y la visión de la misma y dirigir sus esfuerzos conjuntos hacía la satisfacción del cliente (Cantú, 1997).

Círculos de calidad.

El círculo de calidad, es un pequeño grupo de miembros voluntarios, donde desarrollan actividades de control de calidad dentro de un mismo taller, oficina o departamento. Y llevan a cabo continuamente como parte de las actividades de control de calidad en toda la empresa el desarrollo mutuo, control y mejoramiento dentro del área de trabajo, empleando las técnicas de calidad con participación de todos los miembros.

Los puntos básicos a desarrollar en las actividades de los círculos de calidad que se realizan en toda la empresa son los siguientes: contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa, respetar a la humanidad y crear un lugar de trabajo amable y diáfano donde valga la pena estar y aprovechar las capacidades humanas plenamente.

Existen diez factores primordiales para el manejo de los círculos de calidad y son :

1.- desarrollo personal,
2.- participación voluntaria,
3.- actividades en grupo,
4.- participación de todos los empleados para mejorar la calidad,
5.- utilizar herramientas básicas de la calidad,
6.- las actividades que lleven a cabo tendrán que estar totalmente relacionadas con su área de trabajo,
7.- vitalidad y continuidad de las actividades de los círculos de calidad,
8.- desarrollo mutuo,
9.- ser originales y creativos,
10.- centrar toda la calidad, en los problemas y a la mejora de los mismos (Hernández, 1996).

Es de suma importancia conocer los siguientes pasos para iniciar las actividades de los círculos:

a) Los gerentes, los jefes de división y los de sección, y todos los responsables del Control Total de Calidad, deben ser los primeros en estudiar las actividades a seguir.

b) Así como también tienen que asistir a las conferencias de los círculos de calidad, visitar industrias y empresas donde se esté aplicando el sistema. Estas mismas oportunidades se deben de otorgar a los supervisores y a los futuros dirigentes de círculos.

c) Se debe escoger una persona que se encargue de promover la actividades de los círculos de calidad en la empresa. Esta persona deberá estudiar el asunto y preparar un texto simplificado para la capacitación de dirigentes y miembros de los círculos de calidad.

d) La empresa deberá comenzar a capacitar a los dirigentes de círculos y darles un adiestramiento en Control de Calidad y en las actividades de los círculos. No hay que enseñarles cosas demasiado difíciles, y es importante que el plan de estudios se base en planear, hacer, verificar y actuar.

e) Una vez capacitados los dirigentes regresarán a sus lugares de trabajo y organizarán los círculos de calidad. El número de personas en cada círculo no debe de exceder de diez miembros. Los mejores grupos están constituidos por tres o seis personas.

f) Al principio los supervisores serán los más indicados para actuar como dirigentes de los círculos de calidad; pero a medida que las actividades progresen, es mejor que la posición de liderazgo sea electiva, independientemente de la posición que las personas ocupen en la compañía.

g) Enseguida, los dirigentes enseñan a los miembros lo que han aprendido. Tienen que dedicar tiempo en explicar los datos y problemas que existen en su área de trabajo.

h) Una vez que hayan estudiado y adquirido una comprensión básica del Control Total de Calidad, los miembros proceden a escoger un tema relacionado con su área de trabajo para investigarlo (Kasuga, 1993).

Algunas actividades que realizan los círculos de calidad son: escoger un tema (fijar metas), aclarar las razones por las cuales se escoge dicho tema, evaluar la situación actual, analizar (investigar causas), establecer medidas correctivas y ponerlas en marcha, evaluar los resultados, prevención de errores y planear a futuro (Thomson, 1991).

Herramientas básicas de la calidad.

Estos instrumentos fueron propuestos por el Dr. Ishikawa (1968 cit. en: Ishikawa 1988) para ayudar a los círculos de calidad, los cuales necesitaban contar con procedimientos claros y objetivos para el análisis y solución de problemas en programas de mejoramiento continuo. Él asegura que con las siete herramientas básicas se pueden resolver el 95% de los problemas que se presentan en una organización, principalmente en las áreas productivas. Pero éstas herramientas, no sólo las pueden utilizar los gerentes e ingenieros de planta, sino que también los supervisores y otros, siempre y cuando aprendan a emplearla adecuadamente. Las siete herramientas básicas para el Control Total de la Calidad son:

1.- Histogramas.

Los histogramas son la representación gráfica de la distribución de un conjunto de datos. Es común que al hacer el análisis de un problema hagamos la recolección de datos, los cuales se obtienen de una muestra y ellos nos sirven para tomar una decisión sobre la población. Sin embargo, si incrementamos el tamaño de la muestra, mayor información obtendremos acerca de la misma, pero también aumentara la cantidad de los datos, los cuales acostumbramos organizar en diferentes tablas (complicando su entendimiento). Es entonces cuando podemos recurrir a utilizar a los histogramas, en donde ordenaremos todos nuestros datos en una sola gráfica y de ésta manera podremos tener una mejor comprensión de la población (objetiva) de un sólo vistazo (Ciampa, 1990). El procedimiento a seguir para preparar un histograma es el siguiente:

a) Obtener el conjunto de datos que va a representar ya sea para el análisis, para el control del proceso, para regular una variable del proceso o para rechazar un lote o aceptar.

b) Identificar los datos más grandes y más pequeños para calcular el rango entre estos dos valores.

c) Contar cuantos datos caen dentro de cada rango y representar estas frecuencias mediante una barra cuya altura sea proporcional al número de datos existentes en el rango correspondiente, que a su vez son graficados en una escala horizontal (ver figura 9).

FIGURA 9 HISTOGRAMA.

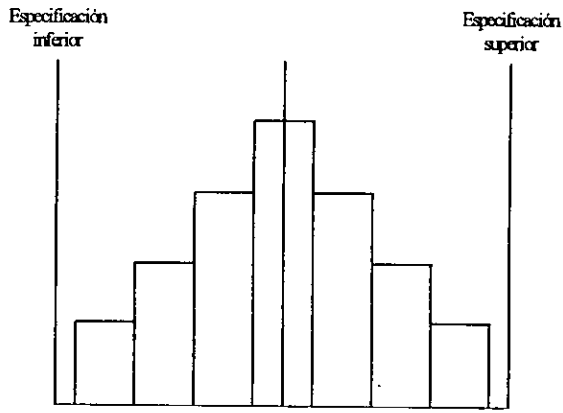


Fig.9. Muestra un histograma indicando su límite superior e inferior.

2.- Diagramas de pareto.

El diagrama de pareto es una gráfica de barras que clasifica en forma descendente, el tipo de fallas o factores que se analizan en función de sus frecuencia (número de veces que ocurre) o de su importancia absoluta y relativa. Adicionalmente, permite ver en forma acumulada la incidencia total de la fallas o factores en estudio. Este diagrama facilita la clasificación de los problemas en orden de importancia, separando a aquellos que podrían definirse como vitales de aquellos menos importantes.Cuando los problemas de Calidad se presentan en forma de pérdidas (artículos defectuosos y su costo). Es muy importante determinar el patrón de distribución de pérdidas. La mayoría de los defectos se deben a muy pocos tipos de defectos, y estos pueden ser atribuidos a un número muy reducido de causas.

Por lo tanto, si nosotros identificamos las causas de estos pocos defectos podemos eliminar casi todas las pérdidas, si nos concentramos en estas causas específicas y hacemos a un lado los numerosos pequeños defectos que se presenten. El diagrama de pareto nos auxiliará. Se conformará de la siguiente forma.

Esta gráfica es de dos dimensiones, en el eje horizontal se construye un listado de las causas de un problema, empezando por la izquierda con aquellas que tienen un mayor efecto sobre el problema y van disminuyendo en orden de magnitud. El eje vertical se dibuja en ambos lados del horizontal; el eje vertical del lado izquierdo representa el total de número de defectos acumulados y el derecho el porcentaje acumulado de efecto de la causas (ver figura 10).

FIGURA 10. DIAGRAMA DE PARETO.

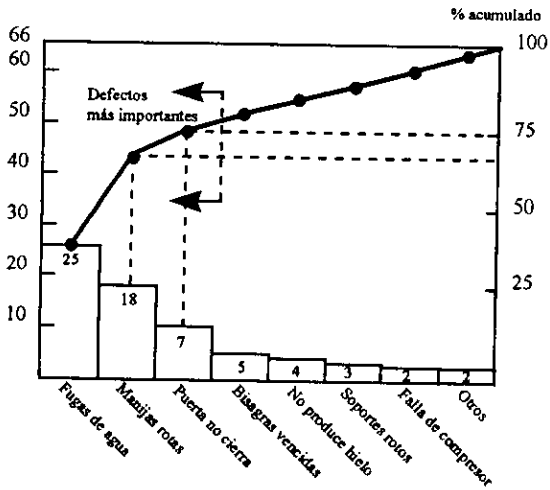


Fig. 10. Muestra un diagrama de pareto, indicando en el eje vertical izquierdo el número total acumulado de defectos, mientras que en el eje vertical derecho se encuentra el porcentaje acumulado de las causas y en el eje horizontal los defectos.

3.- Diagramas causa - efecto o de Ishikawa.

Es una forma gráfica de representar el conjunto de causas potenciales que podrían estar provocando el problema o estar influyendo en una determinada característica de calidad (problema). Se utiliza también para ordenar las ideas que resultan de la técnica lluvia de ideas.

El procedimiento a seguir en la construcción de un diagrama de Ishikawa es:

a) Se decide o determina la característica de calidad (el problema), lo cual se puede hacer mediante un diagrama de pareto.

b) Escribir dentro de un cuadro en el lado derecho de la hoja la característica de calidad. A continuación, marcar una línea horizontal del lado izquierdo de la hoja hasta el cuadro y escribir los factores principales que podrían estar causando el problema.

c)Posteriormente ir anotando las causas secundarias y terciarias que justifican el problema.

La principal ventaja del diagrama de causa - efecto, es que exhibe la relación entre los problemas y sus posibles causas, además de permitir que se examinen gráficamente dichas relaciones, lo que permite que sea más fácil identificar la causa de ése problema y así poderlo solucionar (ver figura 11).

FIGURA 11. DIAGRAMA DE ISHIKAWA.

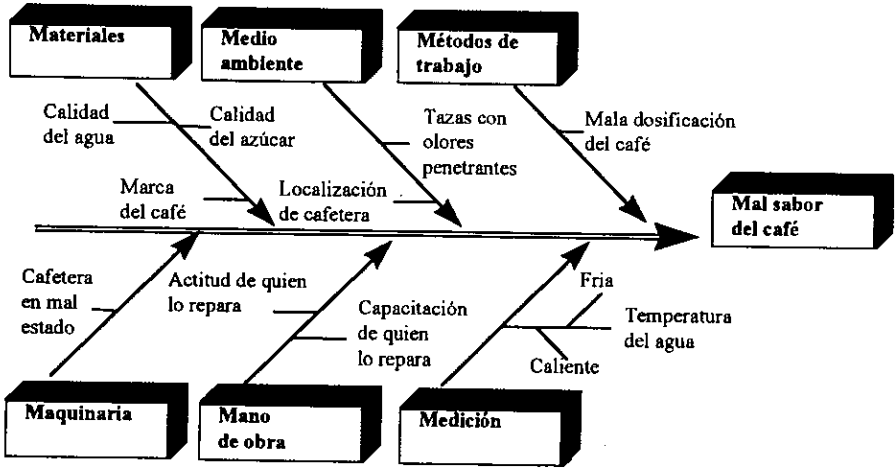


Fig. 11. Muestra la relación entre las causas (materiales, medio ambiente, métodos de trabajo, maquinaria, mano de obra y medición)y el efecto (característica de calidad) que es el mal sabor del café.

4.- Hojas de chequeo o comprobación.

Es una herramienta diseñada para la recopilación y análisis de la información. Este formato facilita la recolección de datos en forma ordenada y estandarizada de acuerdo al análisis que éste requiera. En el control estadístico se usa constantemente para comprobar que se han hecho las operaciones necesarias para asegura la calidad del proceso y del producto.

Sus usos más comunes son los siguientes: verificar la distribución del proceso de producción, e ir elaborando así el histograma correspondiente, para registrar la ocurrencia de defectos, para verificar las causa de los defectos, para representar la localización de los

defectos sobre una pieza en particular, y para asegurar que se han realizado las actividades programadas de una cierta operación.

La hoja de verificación se estructura de la siguiente forma: en la parte superior se anotan los datos generales del proceso y variables que están siendo medidas; en la parte inferior se anotan los resultados de dichas mediciones.

La principal ventaja de éste método es que facilita la localización y análisis de la información de una forma rápida (ver tabla 12).

TABLA 12 HOJA DE CHEQUEO.

DEFECTO	*PRIMER TURNO*	*SEGUNDO T.*	*TERCER TURNO*
COLOR INCORRECTO	IIII	II	IIIII
TAMAÑO INCORRECTO	IIIII IIIII	III	IIIII II
PESO INCORRECTO	IIIII IIIII IIIII	IIIII II	IIIII III
FORMA INCORRECTA	II	IIIII	IIIII
ASPECTO INCORRECTO	III	IIIII IIIII	IIIII III

Tabla 12. Muestra una hoja de chequeo en la cual se trata de localizar el origen de los defectos en los tres diferentes turnos.

5.- Gráficas de control.

Para observar y analizar algunos procesos que se llevan a cabo en la Calidad, se pueden emplear una gran variedad de gráficas como son: la de barras, la circular, la de puntos y la pictórica; aquí lo más importante es que éstas sean claras, compactas, concretas y que representen con objetividad lo que deseamos.

Las gráficas de control son diagramas lineales que se usan paralelamente al proceso de producción; es decir; al hacerse sobre la marcha nos permite observar el comportamiento de

una variable en función de ciertos límites establecidos. Lo que constituye, que ésta herramienta sea uno de los principales instrumentos de autocontrol, resultando muy útiles para el diseño de diagramas causa efecto (ver figura 12).

FIGURA 12. GRÁFICAS DE CONTROL.

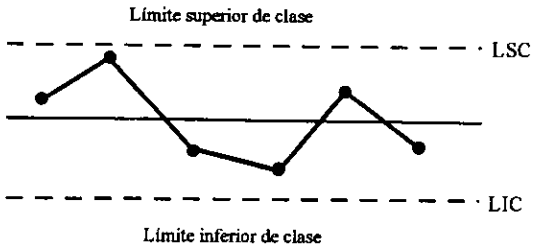


Fig. 12. Muestra una gráfica de control con sus límites de clase inferior, superior y su rango.

6.- Diagramas de dispersión.

El diagrama de dispersión es una herramienta estadística, que se emplea para estudiar la relación entre dos variables (la relación existente entre una supuesta causa y un efecto). La ventaja de utilizar éste tipo de diagramas, es que al hacerlo se tiene una comprensión más profunda del problema planteado.

La relación entre dos variables se representa mediante una gráfica de dos dimensiones en la que cada relación está dada por un par de puntos (uno para cada variable. La variable del eje horizontal (X) es la causa, y la variable del eje vertical (Y) es el efecto. El índice que se utiliza para medir el grado de cercanía de los puntos con respecto a la línea recta es la correlación. Esta relación entre las dos variables puede ser: fuerte positiva, fuerte negativa, nula, débil positiva y débil negativa (ver figura 13).

FIGURA 13. DIAGRAMAS DE DISPERSIÓN.

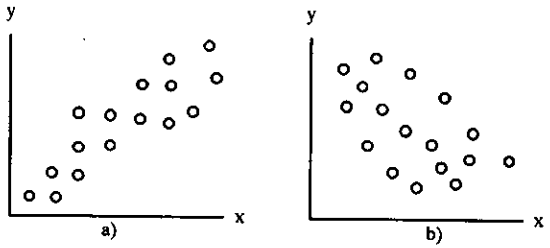


Fig. 13. Muestra en el inciso a) un diagrama de dispersión con una correlación positiva y el inciso b) un diagrama de dispersión con una correlación negativa.

7.- Estratificación.

La estratificación tiene un mismo propósito muy similar al de los histogramas, tan sólo que éste clasifica los datos en función de una característica común.

Se utiliza como complemento de los diagramas de dispersión, o con el objeto de organizar información vital de un análisis de causa efecto.

El procedimiento de la estratificación consiste en distinguir los diferentes estratos de donde proviene la información por medio de colores o símbolos, lo cual se utiliza como información para un análisis complementario o posterior (Howard, 1991).

Costos de calidad.

Los costos de calidad son todos aquellos gastos generados, para asegurar que los productos, servicios y sistemas cumplan con los requrimientos.

El comportamiento de los costos en relación con los niveles de calidad nos permite entender la evolución o desarrollo de un proceso de mejoramiento de calidad desde un punto de vista económico (Cantú, 1997).

Costos por prevención: son aquellos importes erogados para prevenir y evitar el incumplimiento de los requerimientos en cualquier producto, servicio, proceso y/o sistema de la empresa. La mejor forma de invertir el dinero en una empresa es canalizando las inversiones hacia los costos por prevención, ya que su uso adecuado llevará a la disminución de otros tipos de costos. Desde el punto de vista financiero los costos por prevención no son catalogados como costos, sino como una inversión que evita los costos a futuro. Algunos ejemplos son:

- estudios de mercado,
- diseños y rediseños de los productos,
- revisión del proceso,
- desarrollo del proceso,
- desarrollo de ingeniería,
- revisión de los requerimientos,
- capacitación de personal,
- elaboración de manuales,
- desarrollo de proveedores,
- servicios post ventas.

Por otro lado, los costos por evaluación: son las erogaciones generadas por la inspección de los productos, servicios, procesos y/o sistemas para asegurarse que cumplan con los requerimientos. La única razón por la que se deberá evaluar es por que la prevención puede ser no eficaz al 100%. Este tipo de costos es redituable sólo si al detectarse el problema, no sólo corrige sino además analiza lo que sucedió y se actúa para modificar el proceso y garantizar que el problema no se volverá a presentar. Ejemplos:

- Estudios de satisfacción del cliente,

- inspección del material recibido,
- inspección de materiales en proceso,
- inspección del producto final,
- autorizaciones por la alta dirección.

En contraste se encuentran los costos de no Calidad: que son los costos ocasionados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios procesos y/o sistemas, los cuales subdividiremos en:

a) Costos por fallas internas: son aquellos importes generados por no cumplir con los requerimientos de los productos, servicios y/o sistemas; en los cuales la organización tiene el control directo. Ejemplos:

- Costos de calidad,
- inspección innecesaria,
- reinspección,
- falta de inspección,
- fallas a causa de ingeniería,
- reportes incorrectos.

b) Costos por fallas externas: son los costos erogados por no cumplir con los requerimientos de los productos, procesos y/o sistemas no controlados directamente por la empresa. Ejemplos:

- Fallas en la programación de producción ordenadas por la casa matriz,
- Falta de agua, luz, drenaje,
- exigencias gubernamentales,
- inflación,
- catástrofes naturales (Colunga y Saldierna, 1996).

La principal razón para medir los costos de no calidad, es la cuantificación de las pérdidas ocasionadas a la empresa por no hacer las cosas necesarias bien a la primera vez. Esta información es un indicador del desempeño de los diferentes departamentos relacionados en el ciclo del producto.

Los propósitos específicos de medir el costo de la no calidad son:

1) Crear una cultura de calidad es algo tangible, ya que a través de ella puede ser medido el desempeño de distintas áreas o departamentos (hablar con datos).

2) Identificar y priorizar problemas y áreas de oportunidad para reducir costos.

3) Establecer un programa formal de metas.

La medición de los costos debe ser en términos reales. Por lo tanto, es necesario definir el plan específico a desarrollar para la medición de los costos de no calidad interno y externo.

Pasos para iniciar la documentación de los costos de la no calidad:

1.- Seleccionar el área o departamento. Iniciar en áreas o departamentos donde el costos de los problemas de calidad pueden medirse con facilidad y objetividad, esto requiere de que exista una evidencia estadística de los problemas de calidad. Si no es así, la evidencia es el primer paso a seguir.

2.- Formar un equipo responsable de la evaluación para que coordine la obtención y análisis de costos. El equipo lo deberán integrar gerentes de calidad, contabilidad y el departamento correspondiente al área que se evaluará. Esto tiene la finalidad de conjuntar la experiencia y dar mayor credibilidad a la información obtenida.

3.- Determinar y definir los elementos del costo, clasificándolos en internos y externos a la empresa.

El costo Total: es la suma de todos los costos en que incurre la empresa durante el proceso productivo. En términos generales, estos costos son de materia prima, de mano de obra, mantenimiento de la planta, la parte proporcional de la maquinaria y el equipo; es decir, su depreciación.

La suma de las columnas de fallas internas y fallas externas indica el total de los gastos por la no calidad con que opera la empresa 90.52%. Dividiendo esta cantidad costos por fallas internas y por externas al dividirla entre los costos totales y multiplicarlos por 100 obtenemos el nivel de ineficiencia con que se esta operando. Cuando la suma de los dos costos por fallas son más altos que la suma de costos por prevención y evaluación nos esta indicando lo siguiente:

a) La alta dirección no insiste lo suficientemente bien para que las cosas se realicen adecuadamente. Apenas hacen lo indispensable para salir del paso.

b) Las personas de la compañía se dedican a corregir los errores, más que a prevenirlos (entre dos y tres veces repiten los trabajos).

c) El sistema operativo de la empresa adolece de acciones de medición y prevención.

El objetivo de implementar las acciones de prevención es eliminar y reducir los costos generados por la fallas. Siendo está implementación la primera etapa.

La implementación de los tres conceptos evaluación, fallas internas y externas, es la segunda etapa. En el momento en que comienza un programa de la mejora de calidad, es normal que los costos de calidad se incrementen, pero es importante que no lo hagan más allá, de lo que se reducen los costos de no calidad. Cuando un programa de mejora de la calidad esta ya avanzado, es normal que los costos de prevención se incrementen, pero es conveniente cuidar que no lo hagan más allá, de lo que reducen los costos por los tres conceptos(costos por evaluación, fallas internas y externas).

Cabe aclarar que estos costos de calidad deben realizarse en forma departamental.

La utilidad sobre la inversión para la calidad deberá exceder la cantidad de los recursos invertidos. Los productos y servicios de calidad proporcionan una mayor utilidad sobre la inversión, ya que cuando se resuelven los problemas de calidad se reducen también los problemas de los costos y los de calendario.

Es aconsejable que el reporte general de costos se presente en la misma fecha o junta en la que se presenten los estados de resultados financieros, volúmenes de ventas y los demás reportes indicadores de la marcha de la empresa a fin de que la alta dirección tenga una visión exacta y completa de la situación de la empresa con la finalidad de que se puedan tomar las decisiones adecuadas para mejorarla.

REFERENCIAS

1.- Acle, A.T. (1990). Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad: Un caso real hecho en México. Editorial Grijalbo, México. pp 50-84.

2.- Arruga, I. y Valeri, A. (1979). Introducción al test sociométrico. Herder, Barcelona.

3.- Avolio, B. J.; Bass, B. M. (1995)" Individual consideration viewed at multiple levels of analysis." Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 199-218.

4.- Ayman, R.; Chemers, M. y Fiedler, F. (1995) "The contingency model of leadership effectiveness." Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 147-167.

5.- Brown, J. (1958). Psicología Social en la Industria. Fondo de cultura Económica. México pp 269-299.

6.- Brusa, J.; Stone, M.; Beck, A. y Dugo, J. (1994) "A sociometric test to identify emergent leader and member roles. Phase 1." International Journal of Group Psychoterapy. 44 (1) 79-100.

7.- Cantú, H. D. (1997). Desarrollo de una Cultura de Calidad. Mc Graw-Hill. México pp 31-100 , 283-334.

8.- Ciampa, D. (1990) Liderazgo Industrial: Herramientas para el C T C. Fondo Editorial Regis . Colombia

9.- Clay, H. S. y Wakeley, J. H. (1982). Psicología de la Conducta Industrial. México, Mc Graw-Hill. pp 129-151.

10.- Colunga,C.D y Saldierna, A. (1996) Los Costos de Calidad. Editorial Panorama, México.

11.- Conger, J. (1992). El líder carismático: Un modelo para desarrollar cambios organizacionales exitosos. Mc Graw - Hill, México.

12.- Cound, M. D. (1993). Jornada de un Líder hacia la Calidad. Editorial Panorama, México pp. 47-72.

13.- Crosby, P. B. (1994). La Calidad no Cuesta: El arte de cerciorarse de la Calidad. CECSA. México pp 115-133.

14.- Crosby, P. B. (1995). Calidad sin Lagrimas: El arte de administrar sin problemas. CECSA. México pp 71-109.

15.- Crosby, P. B. (1996). Los Principios Absolutos del Liderazgo. Prentice-Hall Hispanoamericana, S. A. México pp 1-27, 73-84.

16.- Deming, W. E. (1989). Calidad, Productividad y Competitividad: La salida de la crisis. Ediciones Díaz de Santos, S. A. Madrid pp 75-130.

17.- Feigenbaum, A. (1990). Administración del control total de Calidad. CECSA, México.

18.- Fingermann, G. (1992). Relaciones Humanas: Fundamentos psicológicos y sociales. Editorial el Ateneo, S.A. DE C.V.

19.- Fleishman, E. A. y Boos, A. R. (1979). Estudios de Psicología Industrial Personal. Ed. Trillas. México pp 411-421.

20.- Galván, E. J. (1981). Tratado de Administración General: Desarrollo de la teoría administrativa. Trillas México pp 60 -107 y 213- 240.

21.- Gellerman, S. W. (1996). La Motivación en la Empresa: El arte de conseguir el mayor rendimiento. Editorial Planeta. México pp 117-131.

22.- González, J. (1996). " Control total de calidad una alternativa para la capacitación". Tesis, México, D. F. Carrera de Psicología, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.

23.- Graen, G. y Uhl, B. (1995). "Relationship based approach to leadership. Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 219-247.

24.- Hernández, L. (1996). "El trabajo en equipo y los círculos de calidad". Tesina Inédita, México, D.F., Carrera de Psicología Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Iztacala.

25-Hicks, H. G y Gullett, C. R. (1992). Administración. CECSA México pp 431- 507.

26.- Hodgetts, R. M. y Altman, S. (1987). El Comportamiento en las Organizaciones. Editorial Interamericana. México pp 149-221.

27.- Howard, S. (1991). Planificando para la Calidad, la productividad y una posición competitiva. Ventura Ediciones. Barcelona.

28.- Ishikawa, K. (1987). Qué es el Control Total de Calidad: La modalidad japonesa. Colombia, Ed. Norma. pp 1-39 , 115-131.

29.- Ishikawa, K. (1988). "Seminario sobre el control total de la calidad" : La calidad en la empresa y siete instrumentos útiles para lograrla. México, Universidad Nacional Autónoma de México, Campus Acatlán.

30.- Jones, E. (1990). Fundamentos de la psicología social. Editorial Limusa, México.

31.- Juran, J. M. (1990a). Juran y la Planificación para la Calidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid pp 1-12 , 216-240.

32.- Juran, J. M. (1990b). Juran y el Liderazgo para la Calidad: Un manual para directivos. Ediciones Díaz de Santos, Madrid pp 1-53.

33.- Juran, J. M. (1990c). Manual del Control de la Calidad . Editorial Reverté, México.

34.- Kasuga de Y. (1993). Círculos de calidad: La nueva dimensión organizacional. Colegio de graduados en alta dirección, México.

35.- Kelley, R. (1993). Líderes y seguidores: Cooperación mutua en beneficio de la empresa. Mac Graw - Hill, Barcelona.

36.- Klein, K. y House, R. (1995). "On fire: Charismatic leadership and levels of analysis". Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 183-198.

37.- Koch, R. y Campbell, A. (1994). Cómo despertar y reanimar a su empresa:Cómo hacer de la empresa una organización altamente motivada centrada en los valores, creencias , liderazgo y misión. Ediciones Folio, Barcelona.

38.- Koontz, H. y Weihrich, H. (1991). Administración. Mc Graw - Hill, México.

39.- Kotter, J. P. (1990). El Factor Liderazgo. Ediciones Díaz de Santos, Madrid pp 47-73.

40.- .Lindgren, H. (1988). Introducción a la Psicología Social. Editorial Trillas, México

41.- Misumi, J. (1995). "The development in Japan of the performance - maintenance (PM) Theory of leadership". Journal of Social Issues. 51 (1) 213-228.

42.-Navas, M. y Molero, M. (1996). Psicología Social. Mc Graw - Hill, España.

43.- Ouchi, W. (1986). Teoría Z: Cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés. Addison-Wesley Iberoamericana, E. U. A. pp 273-286.

44.- Rodríguez, M. E. y Marquez, M. A. (1988). Manejo de Problemas y Toma de Decisiones: Serie de capacitación. Manual Moderno, México.

45.- Senlle , A. (1992). Calidad y liderazgo. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.

46.- Schriesheim, Ch.; Cogliser, C. y Neider, L. (1995). "Is it trustworthy? A multiple - levels of analysis reexamination of an Ohio State leadership study, with implications future research". Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 111-145.

47.- Sharma, A. (1995). "Reflections of leadership processes in the Eastern Thougs". Journal Abhigayn. 85-89.

48.- Thomson, C. (1991). Círculos de Calidad: Cómo hacer que funcionen. Editorial. Norma, Colombia pp 3-17.

49.- Turuel, F.(1996). "Historia, biología y psicología de los jefes". Muy Interesante. Año XIV (No. 1) 6-13.

50.- Velázquez, M. (1995). Liderazgo de Calidad Total. Sistema de Información Contable y Administrativa Computarizados. México.

51.- Vroom, V. H y Jago, A. G. (1990). El Nuevo Liderazgo: Dirección de la participación en las organizaciones. Ediciones Díaz de Santos. Madrid pp 107-125.

53.- Vroom, V. y Jago, A. (1995). "Situation effects and levels of analysis in the study of leader participation". Journal Leadership Quarterly. 6 (2) 169-181.

54.- Zairi, M. (1996). Administración de la Calidad Total para Ingenieros. Editorial Panorama. México pp 207- 237.

55.- Zinser, C. (1994). La Importancia del Hombre Dentro de la Calidad Total. Seminario de investigación administrativa. México.

56.- Zuccolotto, H. M. (1992). Calidad Total Aquí y Ahora: La estrategia . México, Editorial Panorama, pp 11-15 ,87- 103.