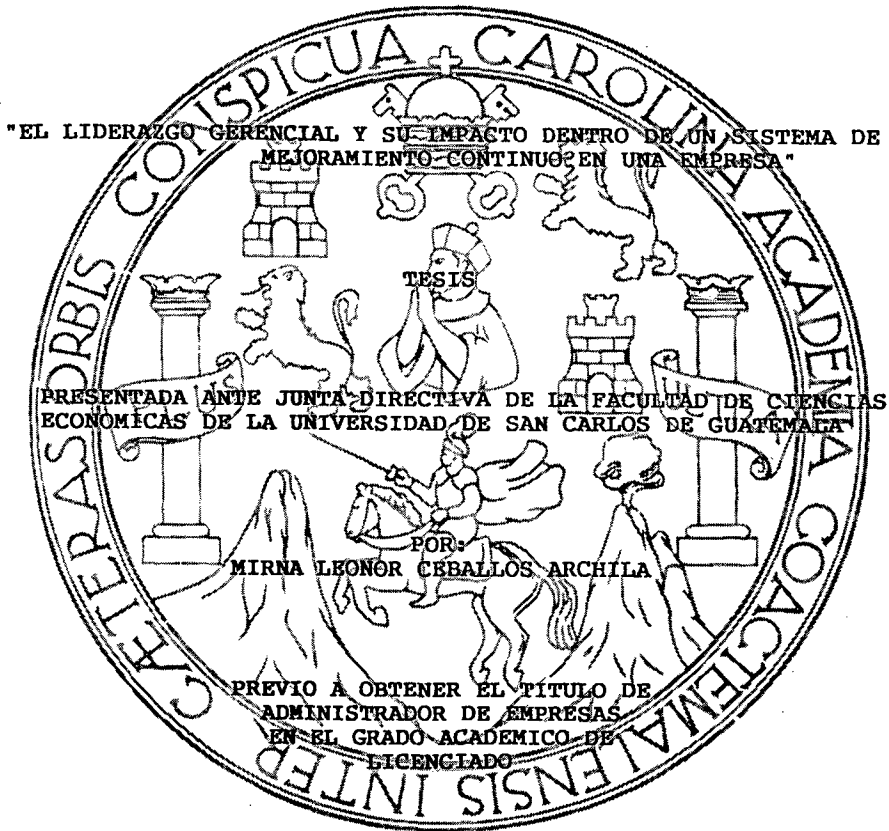


UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS
ESCUELA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS



Guatemala, agosto de 1994

PROPIEDAD DE LA UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
Biblioteca Central

DL
03
T(1467)

**MIEMBROS DE JUNTA DIRECTIVA DE LA FACULTAD
DE CIENCIAS ECONOMICAS**

DECANO a.i.:	Lic. Jorge Eduardo Soto
SECRETARIO:	Lic. Roberto Salazar Casiano
Vocal 1o.:	Lic. Jorge Eduardo Soto
Vocal 2o.:	Lic. Josué Efraín Aguilar Torres
Vocal 3o.:	
Vocal 4o.:	P.C. Oswaldo Ciriaco Ixcayau López
Vocal 5o.:	P.C. Fredy Orlando Mendoza López

**TRIBUNAL QUE PRACTICO EL EXAMEN
GENERAL PRIVADO**

Presidente:	Lic. Miguel Angel García Reyes
Secretario:	Lic. José Luis Castañeda Solís
Examinador:	Lic. Pedro Roberto Bobourg Castellanos
Examinador:	Lic. Mario Roberto Palencia Castañeda
Examinador:	Lic. Ludwing Danilo Ovalle Marroquín

Guatemala,
31 de mayo de 1994

Lic.
Gilberto Batres Paz
Decano
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de San Carlos de Guatemala
Ciudad Universitaria

Señor Decano:

De conformidad a su oficio del 30 de noviembre de 1993 en el que me designa como asesor de tesis de la estudiante Mirna Leonor Ceballos Archila con el tema: "EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO DENTRO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN UNA EMPRESA"; he procedido a revisar dicho estudio, encontrando que está enmarcado dentro del proyecto de tesis aprobado.

Por lo anterior y considerando que el trabajo de tesis presentado por la señorita Mirna Leonor Ceballos Archila es un trabajo profesional que responde al objetivo previsto, he llegado a la conclusión de que dicho trabajo es una fuente de información útil e importante para trabajos posteriores relacionados con el campo investigado. Por lo tanto, me permito recomendar que el mismo sea aceptado para discutirse en su Examen General Público, previo a obtener el título de Administrador de Empresas.

Atentamente,



Lic. Ariel De León Maldonado
Colegiado Activo No.1804
Asesor de Tesis

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS

Edificio "S-8"
Ciudad Universitaria, Zona 12
Guatemala, Centroamérica

DECANATO DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS: GUATEMALA,
UNO DE AGOSTO DE MIL NOVECIENTOS NOVENTA Y CUATRO

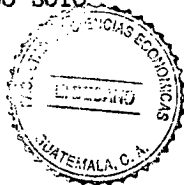
Con base en el dictamen emitido por el Licenciado Ariel Ubaldo de León, quien fuera designado Asesor y la opinión favorable del Director de la Escuela de Administración, se acepta el trabajo de Tesis denominado: "EL LIDERAZGO GERENCIAL Y SU IMPACTO DENTRO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO EN UNA EMPRESA", que para su graduación profesional presentó la estudiante MIRNA LEONOR CEBALLOS ARCHILA, autorizándose su impresión.

"ID Y ENSEÑAR A TODOS"

LIC. ROBERTO SALAZAR CASIANO
SECRETARIO



LIC. JORGE EDUARDO SOTO
DECANO a.i



ACTO QUE DEDICO

A DIOS

A MIS PADRES: Randolfo Ceballos Morán (Q.E.P.D.)
Rosa Adelina Archila vda. de Ceballos

A MI HIJO: Pablo Alejandro

A MIS HERMANOS: Manuel Lisandro
Elsa
José Randolfo
Mélida Haydée
Rosa Mercedes
José Manrique
Waldemar y
Oscar Humberto (Q.E.P.D.)

A MIS SOBRINAS Y
SOBRINOS EN
ESPECIAL A:

Mayra Judith
Sandra Elizabeth
Ingrid Roxany
Heidy Rocsany
Verónica
Aura Violeta
Luis Alberto
Mario Alberto
Andrea María
Erica Janisse
Gabriela María y
Michael David

A MI FAMILIA Y AMIGOS EN GENERAL

RECONOCIMIENTO

Deseo expresar mi agradecimiento a la Universidad de San Carlos de Guatemala y a los catedráticos que me impartieron clases por haberme brindado la oportunidad de aprender los conocimientos básicos que me permitirán desenvolverme profesionalmente y contribuir así, al desarrollo de mi país.

Al Lic. Ariel De León Maldonado y al Lic. Alvaro Salguero, quienes con su experiencia y asesoría contribuyeron a la realización de este trabajo.

A la administración de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. por haberme autorizado la investigación del caso práctico de la presente tesis.

A los ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., quienes con sus conocimientos y experiencia me proporcionaron la información que sirvió de base para elaborar, desarrollar y analizar el caso práctico de la tesis.

A mis compañeros de trabajo, especialmente a: Ing. Víctor Hugo Avilés, Rebeca de Bravatti, Alejandra Escribá y Lic. Otto René Paniagua; quienes mediante su ejecución profesional contribuyeron a la elaboración del presente trabajo.

A mis amigos en general, especialmente a: Lic. Herman Petersen, Lic. Angel Pineda, Lic. Federico Paz, Lic. Amilcar Bravatti, Lic. William Calvillo, Lic. Gustavo Adolfo Cotí, Lic. William Cifuentes, Lucky Villatoro, Haroldo Rodas, Julia Sagastume, y Claudia de Estrada; por su apoyo, amistad y confianza.

I N D I C E G E N E R A L

CAPITULO	N O M B R E	PAGINA
I	ANTECEDENTES HISTORICOS DE LA CALIDAD TOTAL:	
	1) Antecedentes Históricos	01 - 03
	2) La revolución Japonesa de la calidad y su impacto:	04 - 06
	2.1 La marca NIJ	
	2.2 El grupo de investigación en control de calidad	
	2.3 Demasiado énfasis en el control de calidad estadístico	
	2.4 Nacimiento del círculo de control de calidad	
	3) Dependencia jerárquica del Departamento de Calidad Total y su organización:	06 - 11
	3.1 Institucionalización	
	3.2 Los círculos de calidad y su proceso	
	3.3 Localización	
	3.4 Organización	
	- Administrador del programa	
	- Instructor	
	- Asesor	
	3.5 Comprometer al sindicato	
II	CONCEPTOS BASICOS SOBRE LIDERAZGO:	12 - 20
	1) Teorías clásicas sobre liderazgo:	12 - 16
	1.1 Teoría de la personalidad	
	1.2 Teoría del comportamiento	
	1.3 Teoría de la situación	
	2) Tipos de líderes:	17 - 18
	2.1 Autocrático	
	2.2 Democrático o Participativo	
	2.3 De Políticas Laxas	

3)	Variación:	18 - 19
	3.1 Autócrata Benevolente	
4)	Cómo debe el líder dirigirse al subalterno:	19 - 20
	4.1 Hágase una autocrítica	
	4.2 Seleccione, lugar y hora	
	4.3 Dedique suficiente tiempo	
	4.4 Mantenga una plática abierta	
	4.5 Déjelo hablar	
	4.6 Escúchelo	
	4.7 Consiga y dé respuesta	
III	LIDERAZGO SITUACIONAL:	21 - 38
1)	Significado de Liderazgo:	21 - 26
	1.1 Teoría Situacional de Liderazgo	
	1.2 Conducta orientada a la Tarea y Conducta orientada a las Relaciones	
	1.3 Madurez en los seguidores o su grupo	
	1.4 Modificación de los Niveles de Madurez	
2)	Dos clases de dirección	26 - 27
3)	Los cinco estilos básicos de liderazgo Situacional:	27 - 38
	3.1 Estilo 9-1	
	3.2 Estilo 1-9	
	3.3 Estilo 1-1	
	3.4 Estilo 5-5	
	3.5 Estilo 9-9	
IV	EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD:	39 - 50
1)	La mejora de la calidad y el liderazgo de la calidad	39 - 41
2)	Los orígenes de la mejora de la calidad:	42 - 43
	2.1 Las limitaciones	
	2.2 La conclusión resultante	
3)	La mejora de la calidad no sale gratis.	43 - 44

4)	Los papeles de la alta dirección:	44 - 49
	4.1 Trabajar con el consejo de calidad	
	4.2 Establecer los objetivos de calidad	
	4.3 Suministrar recursos	
	4.4 Revisar los progresos	
	4.5 Dar reconocimiento	
	4.6 Revisar el sistema de recompensas	
	4.7 Trabajar con equipos encargados de proyectos	
	4.8 Hacer frente a las aprensiones de los empleados	
5)	Mejora de la calidad por mandato:	49 - 50
	5.1 Añadir una nueva función	
	5.2 Utilización de un lugar de pruebas	
	5.3 Reacciones de la mano de obra	
V	POSICION DE LOS EJECUTIVOS FRENTE A algunas VARIABLES ORGANIZACIONALES:	51 - 64
1)	Objetivos:	51
	1.1 General	
	1.2 Específicos	
2)	Hipótesis alternas	51 - 52
3)	Investigación de campo	52 - 53
	3.1 Sistema 1 (Autócrata-Explotador)	
	3.2 Sistema 2 (Autócrata-Benevolente)	
	3.3 Sistema 3 (Participativo)	
	3.4 Sistema 4 (Consultivo)	
4)	Evaluación:	53 - 64
	4.1 Cuál es la ubicación de las gerencias dentro de los sistemas de evaluación utilizados?	
	4.2 Cuál es la ubicación de los niveles ejecutivos analizados (superior, medio y bajo), en cuanto a los sistemas de evaluación utilizados?	
	4.3 Cuál es la evaluación de las 7 variables organizacionales de Likert de acuerdo al cuadro porcentual proyectado contra el cuadro porcentual determinado?	

**VI PROPUESTA DE CAPACITACION PARA LOS EJECUTIVOS DE
EMPRESA ELECTRICA DE GUATEMALA, S.A.**

- 1) Procesos
 - 1.1 Comunicación eficiente
 - 1.2 Motivación
 - 1.3 Solución de conflictos
 - 1.4 Toma de Decisiones

- 2) Trilogía de Jurán
 - 2.1 Planificación de la Calidad
 - 2.2 Control de Calidad
 - 2.3 Mejora de la Calidad

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- 1) Conclusiones de la investigación de campo
- 2) Conclusiones de las hipótesis
- 3) Recomendaciones de la Investigación de campo

ANEXOS

- | | |
|------|-----------------------------------|
| No.1 | Boleta de Encuesta |
| No.2 | Instructivo para llenar la boleta |
| No.3 | Cuadro para tabulación de datos |

BIBLIOGRAFIA

INTRODUCCION

En el mundo actual, continuamente cambia el medio ambiente externo y por consiguiente también cambia el medio ambiente interno de las organizaciones, ya que se debe adaptar a los requerimientos del medio ambiente como empresa. Para hacer frente a estos cambios, los estudiosos de la administración se mantienen investigando e innovando los estilos administrativos que permitan a los ejecutivos de las empresas hacer frente a estos cambios de una manera más efectiva. Como consecuencia de estas investigaciones han surgido filosofías administrativas tales como: Administración por Objetivos, Justo a Tiempo, Manufactura Clase Mundial y Mejoramiento Continuo, entre otras.

Dentro de la investigación realizada se logró establecer que la filosofía de Mejoramiento Continuo es la que en la actualidad se encuentra en proceso de implementación en algunas empresas guatemaltecas. Es una filosofía que se originó en el Japón después de la Segunda Guerra Mundial y contribuyó a que los Japoneses superaran la época crítica que les dejó la Guerra. Esta filosofía contempla el concepto de que cliente es cualquier persona sobre la que repercute el producto o servicio, los clientes pueden ser externos o internos. También considera que para la toma de decisiones debe tomarse en cuenta la opinión de los seguidores, dándoles participación mediante la delegación.

Esta filosofía enfoca básicamente la importancia que para las empresas tiene que los ejecutivos dejen de actuar como entes pasivos de la administración y empiecen a involucrarse de una manera más directa en la planificación de las actividades de la empresa tanto en la ejecución como en la solución de los problemas. Aquí se considera que la calidad que se implementa en las empresas debe empezar por el nivel superior, trasladarse a los niveles medios, hasta llegar a los niveles operativos de la empresa. Es necesario que los ejecutivos logren controlar su forma de ser, actuar y pensar bajo los lineamientos que enmarca el mejoramiento continuo, lo cual consiste en aprender a delegar, comunicarse eficientemente y dar participación a sus seguidores en la toma de decisiones, es decir, crear un clima organizacional que permita que al mismo tiempo que los empleados se desarrollan como profesionales dentro de la empresa, ésta se desarrolla dentro de las empresas de su élite.

El tema de la presente tesis se titula "El Liderazgo Gerencial y su impacto dentro de un Sistema de Mejoramiento Continuo en una Empresa" y pretende determinar la importancia que tiene el liderazgo gerencial para que un sistema de mejoramiento continuo sea aceptado, implementado y se mantenga dentro de una empresa; considerando que para alcanzar la administración efectiva, el líder es de suma importancia, debido a que es la persona responsable de guiar a sus seguidores hacia el logro de los objetivos de la empresa.

Para fundamentar la parte teórica de la presente tesis, se consultaron diversos libros de texto de diferentes autores, quienes se han especializado en la investigación y análisis del liderazgo. Como consecuencia de ello, han surgido teorías que identifican diversas variables que deben ser consideradas y evaluadas como características necesarias para el desarrollo del líder.

La primera teoría que los estudiosos del tema plantearon sobre liderazgo es la teoría de la personalidad la cual coincidentemente refleja la época en que predominaba el líder autocrático. Con el pasar del tiempo los estudiosos del tema descubrieron que el líder autocrático estaba perdiendo fuerza y al investigar la causa se dieron cuenta que a los seguidores les molestaba que no los tomaran en cuenta aunque no les molestaba que les dieran órdenes. Fue de esta manera como descubrieron que era importante cambiar el estilo de comportamiento de donde surge el líder democrático o participativo, siendo su filosofía, dar órdenes tomando en cuenta la opinión de los seguidores. Sin embargo, conforme el tiempo fue transcurriendo y los profesionales siguieron investigando se dieron cuenta que aunque el líder era responsable de la administración de las empresas, los resultados de la misma no reflejaban únicamente la actitud de ellos, sino que también la de sus seguidores. Como resultado de esta investigación, nació la teoría de la situación, cuya filosofía se basa en que el líder no debe ser autocrático o democrático, sino que debe balancear su actitud en relación a la situación que esté viviendo, creyendo que la tarea y las relaciones eran estilos de conducta excluyente. Este análisis dió origen al líder de políticas laxas. Los diferentes libros de texto que para el efecto fueron analizados, se resumen en el capítulo, II "Conceptos básicos sobre Liderazgo"

Sin embargo, en las primeras décadas del presente siglo los estudiosos del tema analizaron la participación del líder en el sistema de administración, tomando en cuenta cambios radicales en el medio ambiente, tales como la revolución industrial y su consecuente desarrollo en la producción. Este análisis les permitió identificar que para hacer frente a la competencia tenían que tomar en cuenta que la tarea y las relaciones con los seguidores de ninguna manera eran excluyentes y que tan importante era una como la otra. Como resultado de ello, se originó la teoría situacional de liderazgo, cuya filosofía se basa en identificar si los seguidores necesitan ser reforzados en cuanto al desarrollo de sus tareas o en cuanto a las relaciones socio-emocionales; lo cual va a depender básicamente del control y dominio que los seguidores tengan del trabajo que están desarrollando. El capítulo III presenta un compendio de los cinco estilos básicos del Liderazgo Situacional.

Para aquellos lectores que no tienen conocimiento del tema de Calidad Total o Mejoramiento Continuo, el capítulo I hace referencia a los Antecedentes Históricos que refuerzan lo dicho en los primeros tres párrafos de la presente introducción. Este capítulo resume los distintos puntos de vista de los estudiosos del tema, tales como J. M. Juran, Kaoru Ishikawa y W. Edward Deming

entre otros.

Para finalizar la parte práctica, el capítulo IV hace referencia a la importancia que el liderazgo tiene en la mejora de la calidad tanto del producto como del sistema de administración. Este capítulo se refiere a los cambios que el líder puede lograr en su empresa si adopta el sistema de mejoramiento continuo y toma conciencia de los problemas de la empresa, participando activamente en la solución de los mismos. Para ello, se identifican algunos puntos clave en los que los ejecutivos pueden participar directamente.

Para desarrollar la parte práctica necesaria para aplicar la teoría, se utilizó la técnica de la encuesta como herramienta de investigación, siendo la muestra analizada los Ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., del nivel Superior, Medio y Bajo. Los resultados obtenidos en dicha encuesta determinan la posición en que los ejecutivos de la empresa se encuentran en relación al liderazgo. Derivado de ello, se llegó a conclusiones que permitieron aceptar o rechazar las hipótesis planteadas e identificar los puntos críticos del liderazgo. Asimismo, se presentan recomendaciones que pueden contribuir al desarrollo y mejoramiento del liderazgo de esta empresa.

Por último, para concluir el trabajo de tesis, se presenta una propuesta de capacitación que sugiere un programa que cubre algunos procesos que se considera necesario reforzar para que los ejecutivos orienten a sus seguidores y administren la empresa dentro de un sistema de mejoramiento continuo.

CAPITULO I
ANTECEDENTES
HISTORICOS DE LA CALIDAD

I) CALIDAD TOTAL O MEJORAMIENTO CONTINUO:

1) Antecedentes Históricos:

El Control de Calidad moderno o control de calidad estadístico (CCE) como es llamado en la actualidad, comenzó en los años 30 con la aplicación industrial del cuadro ideado por el Dr. W. A. Shewart, de Bell Laboratories. La Segunda Guerra Mundial fue el catalizador que permitió aplicar el cuadro de control a diversas industrias en los Estados Unidos, cuando la simple reorganización de los sistemas productivos resultó inadecuada para cumplir las exigencias del estado de guerra y semiguerra. Pero al utilizar el control de calidad, los Estados Unidos pudieron producir artículos militares de bajo costo y en gran cantidad. (1).

La producción norteamericana durante la segunda guerra fue muy satisfactoria en términos cuantitativos, cualitativos y económicos, debido en parte a la introducción del control de calidad estadístico, que también estimuló los avances tecnológicos y a los contratos gubernamentales que lo pagaban todo y de esta manera las empresas no podían perder. (2). Con el tiempo se acabaron los contratos con el gobierno y los programas de CCE se reexaminaron desde el punto de vista de la eficacia del costo. La mayoría no pasaron la prueba con el resultado de una reducción total. Ciertos métodos estadísticos investigados y empleados por las potencias aliadas resultaron tan eficaces que estuvieron clasificados como secretos militares hasta la derrota de la Alemania Nazi. Entre los principales precursores de la calidad total, podemos mencionar al Dr. Kaoru Ishikawa, Dr. J. M. Juran, Dr. Edward Deming y al Dr. Feigenbaum.

Derrotado en la segunda guerra mundial, el Japón quedó en ruinas. Se habían destruido prácticamente todas sus industrias y el país carecía de alimentos, vestuario y vivienda. De acuerdo al relato del Dr. Kaoru Ishikawa, cuando las fuerzas norteamericanas desembarcaron en el Japón, tuvieron que afrontar de inmediato un obstáculo grande: las fallas frecuentes en el servicio telefónico. El teléfono japonés no era un medio de comunicación confiable. El problema no se debía únicamente a la guerra que acababa de terminar, sino que la calidad del equipo era desigual y deficiente.

(1). Qué es el Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa. Kaoru Ishikawa. P.12. y Juran y el Liderazgo para la calidad. Captulo 1. P.6

(2). Juran y el Liderazgo para la calidad. Capítulo 1. P.6

Viendo estos defectos, las fuerzas norteamericanas ordenaron a la industria japonesa de comunicaciones que empezaran a aplicar el control de calidad moderno. Además tomaron medidas para educar a la industria. Este fue el comienzo del control de calidad estadístico en el Japón, en mayo de 1946.(3).

Fue de esta manera como los japoneses decidieron aprender cómo otros países gestionaban para la calidad. Con este fin, los japoneses enviaron equipos a visitar empresas extranjeras, estudiar sus enfoques y tradujeron al japonés una selecta bibliografía extranjera. También invitaron a conferenciantes extranjeros para que visitaran Japón y dirigieran cursos de formación para los directivos. Como resultado de estas investigaciones, descubrieron que para empezar a educarse en programas de calidad total, era necesario revolucionar por completo sus sistemas de administrar empresas.

El Dr. Jurán llegó al Japón por primera vez en 1954. Dictó seminarios para gerentes altos y medios, explicándoles las funciones que les correspondían en la promoción del control de calidad.

Los gerentes japoneses habían demostrado escasa comprensión e interés cuando los jóvenes miembros del Grupo de Investigación en control de calidad les habían explicado el CC. Pero el Dr. Juran, con su fama mundial fue más convincente.

La visita del Dr. Juran marcó una transición en las actividades de control de calidad en el Japón. Si antes se habían ocupado principalmente de la tecnología en la planta, ahora se convirtieron en la inquietud global de toda la gerencia. El control de calidad estadístico impulsado principalmente por ingenieros tiene un límite. La visita del Dr. Juran creó un ambiente en que se reconoció el CC como un instrumento de la gerencia. Así se abrieron las puertas para el establecimiento del control total de calidad tal como lo conocemos hoy.

En 1950 la UCIJ realizó un seminario cuyo conferencista fue el Dr. W. Edwards Deming de los Estados Unidos. Fue un seminario sobre el control de calidad estadístico para gerentes e ingenieros y su duración fue de ocho días. El Dr. Deming introdujo el control de calidad en el Japón.

(3). Control Total de Calidad? La modalidad Japonesa.
Kaoru Ishikawa. P.13.

Tal como lo indica J.M. Juran, los Japoneses idearon algunas estrategias sin precedentes para crear una revolución en la calidad. (4). Las estrategias más decisivas fueron las siguientes:

1. Los altos directivos tomaron parte personalmente para liderar la revolución.
2. Todos los niveles y funciones se sometieron a formación en la gestión para la calidad.
3. Se acometió la mejora de la calidad a un ritmo continuado y revolucionario.
4. La mano de obra se enroló en la mejora de la calidad a través del concepto del círculo de control de calidad.

De acuerdo al Instituto Mexicano de Control de Calidad A.C., en su folleto implementación y administración del sistema de calidad total -Versión Imecca - Módulo IV, los principios de calidad total son los siguientes:

1. Calidad es la completa satisfacción del cliente.
2. Mi cliente son los siguientes procesos o los usuarios de mis servicios.
3. El mejoramiento continuo se asegura:
"Tomando providencia para evitar la repetición de los errores".
4. Aplicar el control estadístico tanto a los procesos de producción, como a los administrativos.

El Dr. J. M. Juran opina que las empresas necesitan unificar el lenguaje, en aras de una comunicación exacta, debido a que para que un sistema de mejoramiento continuo pueda tener éxito, toda la organización debe emplear el mismo sistema administrativo. La calidad tiene que ser puesta en práctica de arriba abajo, considerando que el liderazgo ejecutivo es la clave de la revolución de la calidad de la empresa y de la producción de beneficios de costo real, tanto a corto como a largo plazo que conlleva la calidad.

El siglo veinte ha traído un crecimiento explosivo de los bienes y servicios, tanto en volumen como en complejidad. Han surgido vastas industrias para producir, comercializar y mantener bienes de consumo tales como coches, electrodomésticos y artículos de entretenimiento. Estos bienes son cada vez más complejos y por lo tanto más exigentes con respecto a la calidad. Los artículos para fines industriales (e.g. instalaciones para fabricar) no son menos exigentes.

(4). Juran y el Liderazgo para la Calidad. Capítulo 1. P.7

Las industrias de servicios también han sufrido un crecimiento explosivo en volumen y complejidad. La complejidad es evidente en los enormes sistemas que suministran energía, comunicaciones, transporte y procesado de la información. Estos sistemas son igualmente cada vez más exigentes en cuanto a calidad, especialmente en lo que respecta a la continuidad del servicio, que se basa en el parámetro de fiabilidad.

Las actividades de Calidad Total en Guatemala, a nivel nacional, se iniciaron con la formación de la Organización de la Cultura de Calidad Total, OCCT, en 1991. (5).

De acuerdo a la OCCT dentro de las empresas que realizan un esfuerzo serio en la implementación de un Sistema de Calidad, se consideran como fundadoras: Almacenes Paiz, Apcu Thompson, Cámara de Industria, Colgate-Palmolive, DURALUX, Embotelladora del Pacífico, Empresa Eléctrica, Esso Central America, FRISA, GMB de Guatemala, Gillette de Centroamérica, GINSA, Grupo Sigma de Guatemala, INA, Inversiones de Guatemala, VIFRIO, Shell Guatemala, Tabacalera Nacional, Tejidos Imperial, Westrade Guatemala y Xerox. Estas empresas han desarrollado actividades como "Mes de Calidad Total", "Semana de Calidad Total", cursos de Filosofía y "Conceptos de Calidad Total", "Relaciones Humanas en el Hogar y el Trabajo" y otras, propiciando el intercambio entre empresas para fortalecer la Calidad Total.

2) La revolución Japonesa de la calidad y su impacto:

1.1) La marca NIJ:

En 1945 se creó la Asociación Japonesa de Normas, seguida del Comité de Normas Industriales Japonesas en 1946. La Ley de Normalización Industrial se promulgó en 1949 y la Ley de Normas Agrícolas Japonesas (NAJ) en 1950. Al mismo tiempo se instituyó el sistema de la marca NIJ con base en la Ley de Normalización Industrial. Fue un sistema singular en que la participación era estrictamente voluntaria y no por orden del gobierno. El Dr. Kaoru Ishikawa opina que la intervención oficial debe reducirse a un mínimo, excepto en las áreas que impliquen una amenaza directa a la vida y a la seguridad.

(5). OCCT. Juntos hacia la Calidad Total. Año No.1 Noviembre 1993.

2.2) El grupo de investigación en control de calidad:

La Unión de científicos e Ingenieros Japoneses (UCIJ) es una entidad privada constituida por ingenieros y estudiosos, que se formó en 1946. En 1949 la UCIJ estableció su Grupo de Investigación en control de Calidad (GICC) con miembros procedentes de las universidades, las industrias y el gobierno. Su objetivo era efectuar investigaciones y difundir información sobre el control de calidad. Los miembros buscaron una manera de racionalizar las industrias japonesas a fin de exportar a ultramar productos de calidad y elevar los niveles de vida del pueblo Japonés. Para lograrlo, se propusieron aplicar el control de calidad a las industrias japonesas.

2.3) Demasiado énfasis en el control de calidad estadístico:

En los años 50 se puso de moda en las fábricas japonesas el control de calidad moderno o control de calidad estadístico, con una amplia difusión de los métodos estadísticos, v.g. cuadros de control e inspección por muestreo. Sin embargo, en la práctica esto dió origen a varios problemas:

- a) Los empleados experimentados que siempre habían confiado en su experiencia y su sentido común, se quejaban de que no podían emplear los métodos estadísticos. Sostenían, frecuentemente con firmeza, que tales métodos eran inútiles.
- b) Para manejar una planta la empresa tenía que fijar normas en cuanto a niveles de tecnología, trabajo e inspección. Estas no existían.
- c) Para su aplicación, el control de calidad requería datos, pero éstos eran muy escasos.
- d) Los métodos de muestreo y división no se empleaban correctamente en la recopilación de datos. Por tanto, aunque hubiera datos éstos rara vez eran útiles.
- e) A veces se instalaban dispositivos de medición

y registradoras automáticas para recopilar datos. En algunos casos los obreros pensaban que los dispositivos estaban allí para controlar su trabajo y los destruían.

Esta experiencia enseñó que:

-) los métodos estadísticos son eficaces, pero se había exagerado su importancia.
-) La normalización progresó en cuanto a normas sobre productos y materias primas, normas técnicas y normas laborales, pero seguía siendo pro-forma.
-) El control de calidad seguía siendo un movimiento de los ingenieros y obreros en las plantas. La gerencia alta y media no mostraba mayor interés.

2.4) Nacimiento del círculo de control de calidad:

En la fabricación de productos de alta calidad con garantía plena de calidad, no hay que olvidar el papel de los trabajadores. Los trabajadores son los que producen y si ellos y sus supervisores no lo hacen bien, el CC no podrá progresar. Quienes no conocen las actividades de los círculos de CC piensan que estos grupos son organizados principalmente para mejorar las condiciones de trabajo. Esto es un error. Los grupos se organizan con el fin de estudiar; y estudian para no repetir errores.

3) Dependencia Jerárquica del Departamento de Calidad Total y su organización:

3.1) Institucionalización:

Antes de introducir el Departamento de Calidad Total, es necesario su aprobación. Pero, de quién? La respuesta es obvia: de la alta gerencia. Este Departamento funciona con círculos de calidad, los que para su éxito, requieren de la participación activa de toda la empresa. Esto significa que la alta gerencia debe estar totalmente informada al respecto y brindar su respaldo. Si se trata de introducir el sistema de los círculos de calidad en un solo departamento de la compañía sin el conocimiento y la aprobación de la gerencia

general, el resultado puede ser desastroso. Habrá resistencia de parte de los demás y el esfuerzo será un fracaso ya que los seguidores del programa no tendrán poder alguno para vencer a la oposición o para llegar a un acuerdo. O cuando el programa no ha sido debidamente orientado, encontrará problemas que harán que la alta gerencia lo considere dentro de un contexto negativo.

3.2) Los círculos de calidad y su proceso:

Un círculo de calidad está integrado por un pequeño número de empleados (no más de 8) de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen regular y voluntariamente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

El proceso de los círculos de calidad está dividido en cuatro sub-procesos:

- a) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad, la productividad y diseño de soluciones.
- b) Explicar, en una exposición para la gerencia, la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los gerentes y los expertos técnicos que estén relacionados con el asunto decidan si se puede poner en práctica o no.
- c) Ejecución de la solución por parte de la organización general.
- d) Evaluación del éxito de la propuesta por parte del círculo y de la organización.

Una vez introducidos, los círculos de calidad producen resultados sorprendentes para la compañía. Elevan la moral de los trabajadores, fomentan la lealtad hacia la empresa y crean un sentido de trabajo en equipo entre los empleados que forman parte de ellos; contribuyen a mejorar la productividad de la organización y la calidad del producto o servicio. También reducen los motivos de queja, el tiempo perdido, los accidentes, las riñas, la fricción, el ausentismo y las llegadas tarde. En resumen, sirven para solucionar problemas y ahorran dinero a la empresa.

No es posible comprender los círculos de calidad fuera del contexto de la empresa dentro de la cual

existen. De la misma manera, no pueden llegar a tener éxito sin una empresa que esté preparada para fomentar la participación, brindar apoyo a sus necesidades, responder a sus solicitudes y evaluar sus resultados. Por consiguiente, es de vital importancia elaborar planes para preparar a la empresa antes de formar el primer círculo.

Muchas personas tienen la creencia equivocada que un programa que se debe fortalecer por medio del reconocimiento público, de la competencia por el prestigio y de las recompensas de tipo económico es artificial y nulo. Cometan el error de pensar que incentivos y resultados deben ser iguales. Crean que la única motivación válida es la satisfacción de haber realizado un buen trabajo y que cualquier otra cosa es nociva para el programa.

No hay nada más alejado de la verdad. No importa cuál sea la motivación, el resultado -participación en los círculos de calidad- es lo que vale realmente. Los empleados deciden participar por muchas razones. La labor del administrador del programa o de la empresa es suministrar una serie de incentivos firmemente estructurados para garantizar una participación constante.

Aunque al existir los círculos de calidad la estrategia de la gerencia sigue siendo la de dividir y controlar, su aplicación se torna más sutil y compleja. En este caso, la división ocurre por grupos pequeños y no por individuos. En lugar de fomentar la competencia entre individuos se estimula la competencia entre los grupos y la cooperación en el seno de cada uno de ellos. Dado que los grupos se forman alrededor de áreas que están en armonía con el funcionamiento efectivo de la empresa, su cooperación es benéfica para la misma. Y ya que los grupos compiten entre sí y, por lo tanto, prevalecen las divisiones, la gerencia continúa ejerciendo el control. Con los círculos de calidad, cada uno de los empleados, y no un representante elegido, participa directamente en la vida de la empresa.

3.3) Localización:

El Departamento de Calidad Total debe tener la responsabilidad específica de introducir los círculos de calidad. El éxito depende de un esfuerzo vigoroso y continuado que solo puede ser desarrollado por un departamento interno, dedicado

exclusivamente a la elaboración de un plan de introducción, la obtención de su aprobación por parte del comité de dirección y/o la alta gerencia, su ejecución, su modificación si fuese el caso y asegurar que el plan se convierta en una parte integral de la empresa.

Las personas no siempre actúan como se les ha enseñado. Un proceso de círculos de calidad implica cambiar algunos aspectos del comportamiento de la casi totalidad de las personas que trabajan en una empresa, gerentes, supervisores y empleados. Estos cambios no suceden de la noche a la mañana. Durante mucho tiempo es necesario aconsejar y orientar a estas personas que asumen un papel diferente; para hacerlo, debe haber una oficina dentro de la empresa que pueda actuar como asesor permanente, instructor y consejero para los que se esfuerzan por comprender el proceso de los círculos de calidad y la manera como deben actuar dentro de él para tener éxito.

Además, a pesar de la planeación cuidadosa, de la promoción y de la capacitación, algunos gerentes y supervisores se opondrán a los círculos de calidad. Y lo harán abierta y oralmente o en la clandestinidad. En algunos casos, inclusive tratarán de sabotear a los círculos. Cuando se presente la resistencia o el sabotaje, debe haber un Departamento capaz de detectar lo que sucede y poder responder inmediata y enérgicamente.

La localización del Departamento de Calidad Total es de vital importancia, ya que una oficina mal ubicada puede causar dificultades. Si se encuentra en nivel muy bajo dentro de la jerarquía, puede carecer de la autoridad necesaria para cumplir con sus funciones. Si se ubica dentro del departamento equivocado, puede llegar a identificarse con los intereses particulares de dicho departamento, por lo que se considera que por la naturaleza asesora de sus funciones, la ubicación más adecuada es como órgano staff de la Gerencia General.

3.4) Organización:

Para que los círculos de calidad funcionen adecuadamente, existen tres cargos de vital importancia: el del administrador del programa, el del instructor y el del asesor.

a) **Administrador del programa:**

En las manos del administrador del programa descansa toda la responsabilidad de la introducción del programa. El administrador debe elaborar por escrito el plan de introducción y debe vigilar su ejecución; también debe contratar a uno o más asesores e instructores para que contribuyan a la introducción del sistema, controlar sus actividades e informar al comité de dirección y a la gerencia general. El administrador también actúa para solucionar problemas y para hacer cumplir las reglas del proceso de los círculos de calidad.

b) Instructor:

El instructor organiza y realiza los cursos de capacitación para gerentes, supervisores y jefes de los círculos, empleados miembros de los círculos y asesores. Los cursos están dirigidos a explicar las funciones que cada quien debe desempeñar dentro del proceso.

c) Asesor:

El asesor aconseja a los círculos de calidad y en particular a sus jefes, sobre la manera como se deben manejar las reuniones, solucionar los problemas y hacer la presentación de los casos a la gerencia. El asesor asiste a todas las reuniones de los círculos que le han sido asignados, toma contacto en privado con sus jefes antes y después de cada reunión con el propósito de ayudarles a organizar y evaluar su progreso y brinda su apoyo en lo que se refiere a material de estudio como son el visual, los salones, etc. El asesor lleva registros minuciosos sobre el progreso de cada uno de los círculos y sirve también como mediador para tratar de solucionar cualquier problema que pueda surgir dentro de ellos y entre ellos y el resto de la empresa. En pocas palabras, el asesor es el jefe de la acción dentro del proceso de introducción de los círculos de calidad.

3.5) Comprometer al Sindicato:

Es indispensable desde un principio comprometer la participación del sindicato en los círculos de

calidad. Es necesario establecer contacto con un representante y solicitar su opinión acerca de cada nuevo paso dentro del proceso. De ser posible, uno de ellos debe formar parte de un comité de dirección.

El sindicato es de vital importancia, por razones tanto filosóficas como prácticas. Por razones filosóficas porque los círculos de calidad dependen de la cooperación y la ayuda mutua. Sencillamente no pueden funcionar en un ambiente cargado de desconfianza y antagonismo. Por lo tanto, no importa cuál sea la historia de las relaciones sindicales en la compañía, es necesario establecer una asociación entre gerencia y sindicato. Desde el punto de vista práctico, si desde un principio el sindicato no forma parte del plan, puede volverse en contra de los círculos de calidad por la sencilla razón de haber sido propuestos por la gerencia. Por el contrario, si participa en la planificación del proceso, el sindicato sabrá que será ventajoso para sus miembros adoptar una posición constructiva hacia los círculos de calidad.

En este punto vale la pena hacer una advertencia: ni el sindicato ni la gerencia deben tratar de incluir los círculos de calidad en su contrato laboral. Si los círculos de calidad se colocaran dentro del contexto de negociaciones contradictorias, sería ir contra el principio del esfuerzo común y de asociación. Cuando los círculos de calidad forman parte de un contrato laboral, inevitablemente se convierten en un punto más de negociación, acerca del cual cada uno de los lados tendrá condiciones que imponer. Incluso si los círculos de calidad quedan fuera de las negociaciones de un contrato laboral, pero son abordados con antagonismo, el resultado es el deterioro de las primeras etapas del desarrollo de los círculos de calidad.

CAPITULO II
CONCEPTOS BASICOS
SOBRE LIDERAZGO

II) CONCEPTOS BASICOS SOBRE LIDERAZGO:

1) Teorías clásicas sobre liderazgo:

Dentro de las principales teorías sobre liderazgo, se consideran como clásicas, la teoría de la personalidad, el estilo de comportamiento y la situación.

1.1) Teoría de la Personalidad:

La eficacia de la dirección depende primariamente del individuo y una convicción consiguiente de que se deben estudiar las características personales que hacen de un individuo un dirigente bueno o malo. Por consiguiente, la mayor parte de la investigación producida por este punto de vista se ha preocupado de la predicción del éxito administrativo a base de medidas de ciertos rasgos personales (típicamente rasgos de personalidad). Ha sido principalmente pragmática en el sentido de que sus objetivos han sido encontrar mejores caminos para seleccionar a los dirigentes, más que aprobar o desaprobar teorías sobre dirección.

De los diversos rasgos propuestos como críticos para el éxito administrativo, los de Nash, Dunnette y Ghiselli son los más dignos de estudio.

Nash descubrió que los dirigentes eficientes se distinguen de los ineficientes en su preferencia por actividades que tienen cierta cantidad de riesgo, que requieren un pensamiento independiente, que les permiten interactuar con otros y dominarlos y que parecen más físicas que estéticas.

Dunnette opina que los dirigentes eficientes tienden a ser muy inteligentes y altamente motivados hacia el logro, poder, autonomía y dinero. Los dirigentes que han subido hasta los puestos más elevados, asumiendo una inteligencia igual, son aquellos que buscan poder, status, logros muy destacados, independencia y ventajas materiales.

La lista de rasgos clave que propone Ghiselli consta de inteligencia, iniciativa, habilidad de supervisión, seguridad de sí mismo y nivel ocupacional a que se aspira. Todos se explican por sí mismos con la posible excepción de nivel ocupacional que se refiere al lugar al que una persona cree que debe aspirar en la escala socioeconómica. Ghiselli ha elaborado un cuestionario sobre las propias características

personales, diseñado explícitamente para medir estos cinco rasgos, conocido como el inventario descriptivo de sí mismo.

Un problema común a cualquier teoría de rasgos, es la cantidad abrumadora de pruebas que sugieren que aún cuando las características generales de personalidad tienen cierta relación con la habilidad para dirigir, nunca explicarán la enorme variación que existe en la efectividad.

En otras palabras, es muy poco probable que exista una semejanza universal de personalidad eficaz para dirigentes.

Existe un aspecto en que el método de la teoría de la personalidad, sí parece prometer realmente. Si en lugar de buscar rasgos deseables para una forma universal nos concentramos en los rasgos que se requieren para puestos administrativos concretos en organizaciones específicas.

El mayor valor en la aplicación específica de la teoría de la personalidad es también su máxima desventaja: reconoce que cada puesto administrativo exige diferentes rasgos personales.

Tradicionalmente, la personalidad se ha considerado como una base para explicar el por qué la gente actúa como lo hace, una persona se comporta de modo constante bajo circunstancias muy diversas y estas constantes definen su personalidad. Si podemos medir estas constantes estaremos en condiciones de predecir la manera en que actuará en situaciones futuras. En la actualidad un número cada vez mayor de teorizantes está poniendo en tela de juicio esta opinión. Su argumento es que para medir las constantes en el comportamiento futuro tenemos que considerar la interacción entre el individuo y la situación.

1.2) Teoría del comportamiento:

Algunos autores han sostenido que aunque la eficiencia no es cuestión de personalidad del dirigente, sí depende sensiblemente de la manera en que éste se comporta en el rol de director. De esta forma la dirección se convierte en cuestión de actividades que influyen en los demás. El problema de control se convierte en uno de identificación de patrones efectivos de comportamiento o de estilos generales más que de rasgos personales.

Desde los principios del movimiento de relaciones humanas, los teóricos de la organización trazaron una distinción muy clara entre los estilos Democrático y Autocrático.

Al Democrático lo proponían como el tipo por excelencia de una administración ilustrada de relaciones humanas, mientras que al Autocrático se le miraba como un vínculo indeseable con el pasado. Básicamente, la distinción entonces como ahora, está entre el dirigente que comparte con otros la función de toma de decisiones y el que no la comparte, es decir, entre una dirección participativa y no participativa.

Según se le concibe ordinariamente en la actualidad, la participación es una cuestión de grado más que una proposición de ser o no ser. Se considera que los patrones de comportamiento administrativo se encuentran en un continuo que va desde lo democrático (o que gira en derredor de los subordinados) o en un extremo hasta lo autoritario (o que gira en derredor del jefe).

A pesar de los primeros comentarios aprobatorios, el estilo gerencial participativo no ha resultado un estilo permanente superior. Ciertamente tiende a asociarse con una mayor satisfacción pero no necesariamente implica una mayor productividad. Igualmente, parece adaptarse mejor a unas tareas que a otras.

Los estudios de laboratorio generalmente demuestran que en una solución rutinaria de problemas en la que la eficiencia es la meta principal, el enfoque autoritario es superior. El estilo participativo es más recomendable cuando se buscan soluciones creativas o innovadoras y deja a los participantes más satisfechos con la decisión a la que finalmente se llega. Sin embargo, lo último lo logra a expensas de la eficiencia y algunas veces a que la participación está más expuesta que la centralización a generar opiniones diversas entre sí y de allí más conflictos y confusiones en el proceso de toma de decisiones, todo lo cual supone tiempo. Esto no significa que el conflicto sea necesariamente mal: una dosis moderada puede fomentar un acercamiento genuino entre los miembros del grupo. Después de todo, la armonía puede ser un reflejo tanto de indiferencia como de acercamiento en las relaciones interpersonales.

La opinión general es que por lo menos se necesitan dos dimensiones para elaborar una descripción adecuada del comportamiento directivo.

A la primera dimensión se le ha llamado Consideración, supervisión con el empleado como centro de preocupación por la persona.

Como se puede suponer, incluye un comportamiento que indica mutua confianza, mutuo respeto y cierto grado de calor y comunicación entre el supervisor y su grupo. Se caracteriza por la toma de decisiones participativa y por la comunicación en dos sentidos.

A la otra dimensión se le ha llamado Estructura Iniciadora, supervisión con la producción como centro o preocupación por la producción. Se le define por un comportamiento en el que el supervisor organiza y define las actividades de grupo así como sus relaciones con el grupo.

En el grado en que un dirigente asigna tareas, planea para el futuro y acentúa la producción, en ese mismo grado está exhibiendo la dimensión de estructura.

1.3) Teoría de la Situación:

Si aceptamos el punto de vista que situaciones diferentes exigen diferentes personalidades o estilos de dirigentes, entonces nos vemos obligados a encontrar algún modo de identificar y clasificar las situaciones.

De otra manera estaríamos ante las perspectivas sin esperanza de tratar con una gama infinita de situaciones únicas. Por otro lado, si se pudiera encontrar un sistema viable para clasificar las situaciones, estaríamos en una posición favorable para elaborar recetas comprobables para una administración eficaz.

Se han hecho diversos intentos aislados para vincular los factores de situación con las teorías de la personalidad o del estilo. Por regla general estos esfuerzos han implicado el efecto moderador de unas cuantas variables, situaciones aparentemente de poca importancia más que un amplio intento por definir las situaciones.

Debido a que el individuo con dificultad puede evitar que día a día se presenten algunas formas de transacción con su medio ambiente, el cómputo de éxitos y fracasos se ve de modo constante alterado. En consecuencia, el destino de uno nunca está del todo sellado, aunque la personalidad emergente bien puede en numerosos aspectos importantes, quedar ya formada alrededor de los cinco años, ésto no es cierto en lo concerniente al sentido de competencia: puede arrancar con un mal comienzo y a pesar de ello, todavía desarrollarse poderosamente como resultado de éxitos ulteriores.

En los adultos, el motivo de competencia muy probablemente se manifestará como deseo para dominar el trabajo y obtener un crecimiento profesional. Por lo tanto, puede tener muchísima relación con el descubrimiento de Herzberg de que las satisfacciones más duraderas entre los contadores e ingenieros se derivaban de solucionar problemas técnicos difíciles. La necesidad de un escape adecuado para este motivo, en una sociedad civilizada donde la mayoría de los desafíos elementales se han resuelto totalmente, puede quizás servir de apoyo a la creciente tendencia de que la gente se identifique más con sus profesiones que con determinado jefe, región o grupo en que nacieron y crecieron.

El trabajo puede ser una de las pocas palestras que aún perduran para que un hombre pueda medir sus habilidades con el medio ambiente, en una lucha que no es ni ridículamente fácil ni prohibitivamente difícil. Donde tal confrontamiento es posible, el motivo de competencia puede ser ejercitado y obtener como resultado considerables recompensas. Pero donde es imposible, como sucede en trabajos muy rutinarios o supervisados en exceso, un móvil fuerte de competencia solo lleva a la frustración, mientras que si es débil, solo fomenta la resignación y dependencia.

Además el sentido de competencia es probable que desempeñe un papel clave en la ejecución efectiva del trabajo, especialmente en aquellas tareas donde es esencial la iniciativa y la innovación. Un hombre que confía en su propia habilidad para influir en el medio ambiente, tratará en la práctica de ejercerla con mayor frecuencia y con más éxito que alguien que se sienta inclinado a dejar que el medio ambiente sea el que influya en él.

2) Tipos de Líderes:

Existen diversos tipos de líderes, pero para efectos del presente trabajo de tesis, se hace un breve resumen del líder autocrático, democrático o participativo, de políticas laxas y se considera como variación el autócrata benevolente, por considerar que representan mejores parámetros de comparación.

2.1) Autocrático:

Asume responsabilidad completa por todas sus acciones. Espera la aceptación inmediata en toda orden. Es una persona dogmática e impositiva que dirige a través de la habilidad para restringir y otorgar recompensas y castigos. Vigila constantemente a su personal. Fija las políticas y piensa que la formulación de decisiones requiere de un solo hombre.

a) Comportamiento de sus subordinados:

Su misión, con antipatía básica hacia el líder. Clanes (los subgrupos no cooperan entre sí). Hostilidad (tendencia a pelearse y culparse entre sí). Sentimientos de "yo" (el uso frecuente de "yo" indica egoísmo). Con frecuencia se esquiva la responsabilidad.

2.2) Democrático o Participativo:

Se ve en papel de moderador, reuniones frecuentes. Deriva ideas y proposiciones de su grupo. Alienta a los miembros del grupo a que fijen políticas, metas, etc. Expresa felicitación y crítica constructiva en forma objetiva. Consulta a sus subordinados las acciones y las decisiones propuestas y promueve su participación. Se encuentra en un rango que varía desde la persona que no emprende acciones sin participación de sus subordinados hasta otra que toma decisiones pero consulta a sus subordinados antes de hacerlo.

a) Comportamiento de sus subordinados:

Animo amistoso en el grupo. Reina un sentimiento de dirección. Mucha

iniciativa individual. Se usa más el "nosotros" y todos están dispuestos a ayudar a los demás.

2.3) De Políticas Laxas:

Tiende a ser líder por ser simpático. Carece de metas bien definidas. Moroso, le es difícil formular decisiones. Ni alienta ni desalienta a su personal en sus esfuerzos. Tiende a ser evasivo. Utiliza muy poco su poder, si es que lo hace y dá a sus subordinados una gran cantidad de independencia o "rienda suelta" en sus operaciones. Permite en gran medida que sus subordinados fijen sus propias metas y los medios para lograrlas y considera que su papel es facilitar las operaciones de sus seguidores proporcionándoles información y actuando primordialmente como contacto con el medio ambiente externo del grupo.

a) Comportamiento de sus subordinados:

Estado moral bajo, trabajo mediocre, confusión. Se esquiva mucho la responsabilidad, buscando siempre chivo expiatorio. No se trabaja en equipo.

3) Variación:

3.1) Autócrata Benevolente:

No está consciente de ser autócrata. Con frecuencia felicita a su personal y aparenta interés en ellos. Es el que origina todo el trabajo y las decisiones, fija las políticas. Aunque escucha con consideración las opiniones de sus seguidores antes de tomar sus decisiones, la decisión le pertenece a él. Puede estar dispuesto a escuchar y a considerar las ideas y preocupaciones de sus subordinados, pero cuando debe tomarse una decisión puede ser más autocrático que benevolente. Busca que se dependa de él. La manera de obtener esto constituye la base de su autocracia (acostumbra frases como: "Así es como me gusta", "Eso es lo que verdaderamente buscaba" ó "Cómo es posible que hayas hecho esto?").

a) Comportamiento de sus subordinados:

Casi todo su personal simpatiza con él, pero los que han penetrado en su ideario básico no lo respetan mucho. Se depende mucho del líder para motivar a la acción y hay poca iniciativa individual entre el personal. Los individuos tienden a someterse, pero sin sentir miedo. Falta de desarrollo individual. La productividad es elevada y de buena calidad.

4) Como debe el líder dirigirse al subalterno:

4.1) Hágase una autocrítica:

Antes de iniciar cualquier actividad es necesario saber como se encuentra el propio yó, como está su estado anímico y para ello bastará con hacerse las siguientes interrogantes.

- Podré ser tolerante?
- Estoy de buen humor?
- Podré reconocer mis errores?
- Aguantaré los golpes bajos?
- Podré rodar con los golpes bajos y ponerme siempre a la cabeza?
- Podré controlar mis impulsos?
- Aceptaré reproches?

Si las respuestas a estas interrogantes son favorables, adelante, ánimo que la situación por tensa que sea se podrá dominar.

4.2) Seleccione, lugar y hora:

No se puede hablar a un subalterno en cualquier lugar y a cualquier hora, es necesario que se disponga de un lugar adecuado y el tiempo necesario disponible sin escatimaciones, ya que lo que se persigue es elevar la moral del empleado y por consiguiente la productividad. Tampoco es recomendable hablar al empleado a cada momento de su mismo problema puesto que pierde efectividad la crítica.

4.3) Dedique suficiente tiempo:

Cuando decida hablar con un subalterno tenga el tiempo necesario para el diálogo, dé la

sensación de prestarle importancia al problema, aunque éste no la tenga, talvez para usted. Recuerde que para el empleado puede representar la muerte. No dé la sensación de estar con apuros, con ésto solo conseguirá poner nervioso a su interlocutor y éste no logrará comunicarse con usted. Suspnda llamadas telefónicas a menos que éstas sean de gran importancia, pero tome en cuenta que en este momento lo más importante es su empleado.

4.4) Mantenga una plática abierta:

No trate de ser dominante ni de hablar usted solo, sacrifique el interés personal en aras de una comunicación efectiva, sea tolerante y hasta a veces informal.

4.5) Déjelo hablar:

No hay sensación más agradable que expresar lo que se siente, deje al subalterno que hable todo lo que quiera, no lo interrumpa, en cualquier momento dejará sentir el verdadero problema y es entonces cuando usted puede manejar la situación.

4.6) Escúchelo:

No es igual escuchar que oír, ponga atención a cada detalle, cuando a la persona se le escucha con interés se siente importante, incítelo a que hable, propóngale situaciones y escuche sus opiniones. Abra brecha y a la vez cultive.

4.7) Consiga y dé respuesta:

Es su turno, aproveche todo lo que el subalterno ha dicho y con esas mismas palabras dé respuesta, hable el mismo lenguaje, no busque las palabras, descienda y comprenda al subalterno, actúe de inmediato, al empleado le gustan las soluciones rápidas, le gusta que le atiendan de inmediato, no vacile, sea seguro de sí mismo. Usted en este momento está en condiciones de dominar la situación, sea inteligente, comience hablando lo que al empleado le interesa no lo que a usted le interesa, recuerde está para ayudar al subalterno.

CAPITULO III
LIDERAZGO SITUACIONAL

III) LIDERAZGO SITUACIONAL:

1) Significado de Liderazgo:

Durante las últimas décadas, los hombres de acción y los investigadores en el campo de la administración se han dedicado a estudiar el "mejor" estilo de liderazgo que tenga resultado en la mayoría de las situaciones. La evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un método único de liderazgo. Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente único, la empresa. (6)

1.1) Teoría Situacional de Liderazgo:

Se ha desarrollado una teoría situacional de liderazgo que resulta útil a los administradores en el diagnóstico de las exigencias de su situación. Esta teoría se basa en una relación entre cantidad de dirección (conducta orientada a la tarea) que debe proporcionar el líder y la cantidad de apoyo socio-emocional (conducta orientada a las relaciones) y en el nivel de madurez de sus seguidores o del grupo. Los seguidores son importantes en cualquier situación no solamente porque individualmente aceptan o rechazan al dirigente, sino también porque como grupo determinan realmente el poder personal que éste puede ejercer. (7)

1.2) Conducta orientada a la Tarea y Conducta orientada a las Relaciones:

El reconocimiento de la tarea y de la relación como dos dimensiones básicas ha constituido una importante parte de los trabajos de los teóricos de la administración durante las últimas décadas. Estas dos dimensiones han recibido diversos nombres, cuya terminología va desde "autocrática a democrática", desde "orientada hacia el empleado" a "orientada hacia la producción".

(6) Hersey Paul Blanchard H. Kenneth; La Administración y el Comportamiento Humano. Editora Técnica, S.A., México D.F., 1970. Quinta Edición en Español.

(7) Esta teoría apareció por primera vez como "Life Cycle Theory of Leadership" (Teoría del Ciclo Vital del Liderazgo) un artículo por Paul Hersey y Kenneth H. Blanchard en la entrega de mayo de 1969. De Training and Development Journal. Traducido por I>D> o Caracas, Venezuela, Adaptado por Dando, S.A. México, D.F.

Durante cierto tiempo se creyó que la tarea y las relaciones eran estilos de conducta excluyentes de un dirigente.

En años recientes se ha disipado la creencia de que las relaciones y la tarea son estilos excluyentes de liderazgo. En particular, los estudios de liderazgo iniciados en 1945 por la Oficina de Investigación de Comercio de la Universidad Estatal de Ohio han demostrado la falsedad de esta afirmación. Al observar la conducta real de los dirigentes en una variedad de situaciones, el personal de la Estatal de Ohio halló que se podía clasificar la mayor parte de las actividades de los dirigentes en dos estilos de conducta:

- Conducta orientada a la "TAREA" (Iniciación de Estructura)
- Conducta orientada a las "RELACIONES" (Consideración)

CONDUCTA ORIENTADA A LA TAREA O DIRECCION:

El grado en que el dirigente organiza y define los papeles de los miembros de su grupo o seguidores; explica qué actividades han de realizar y cuándo, dónde y cómo han de realizarlas. Se caracteriza por el empeño en establecer patrones de organización bien definidos, canales formales de comunicación y los métodos de trabajo.

CONDUCTA ORIENTADA A LAS RELACIONES O APOYO:

El grado en que el líder tiende a:

- Mantener relaciones personales con los miembros de su grupo (seguidores).
- Abriendo canales de comunicación
- Delegando responsabilidad y dándole a los subordinados oportunidad para usar su potencial.
- Se caracteriza por el apoyo socio-emocional, la amistad y la confianza mutua.

En los estudios de liderazgo que siguieron, el personal de investigación de la Estatal de Ohio encontró que los estilos de mando tendían a variar considerablemente de un líder a otro.

La conducta de algunos se caracterizaba mayormente

por la estructuración de las actividades de sus seguidores en términos de cumplimiento de tareas, mientras que en otros se centraba en proporcionar apoyo socio-emocional en términos de las relaciones personales entre ellos y sus seguidores. Otros líderes tenían estilos que se caracterizaban por conductas tanto de tarea como de relaciones. Hasta había algunos individuos en posiciones de liderazgo cuya conducta tendía a proporcionar poca tarea y poca relación. No se manifiesta ningún estilo dominante. En lugar de ello aparecerán diversas combinaciones.

De modo que se determinó que la tarea y las relaciones no son estilos de liderazgo como lo sugiere la gráfica que va del autoritario al democrático. En vez de ello, estos patrones de comportamiento de los líderes se pueden trazar en dos ejes separados y distintos como se ilustra en el siguiente cuadro que muestra el estilo básico del comportamiento del líder.

<p>III</p> <p>Poca Dirección Mucho apoyo</p>	<p>II</p> <p>Mucha Dirección Mucho apoyo</p>
<p>IV</p> <p>Poca Dirección Mucho apoyo</p>	<p>I</p> <p>Mucha Dirección Mucho apoyo</p>

(Bajo) comportamiento en la Dirección (Alto)

1.3) Madurez en los seguidores o su grupo:

La madurez se define en esta teoría situacional de liderazgo como el nivel de motivación de logro, voluntad y habilidad para tomar responsabilidad y la educación o experiencia relativa a la tarea de un individuo o un grupo de seguidores. Aunque la edad puede afectar estos factores, no se relacionan directamente con la madurez, tal como se emplea en esta teoría. La preocupación es por la madurez en la tarea y no la madurez cronológica.

Según la teoría situacional de liderazgo, a medida que aumenta el nivel de madurez de dirección de los seguidores, la conducta apropiada del líder no sólo requiere menos conducta de dirección y más conducta de apoyo, sino que llegará el momento en que exigirá una disminución del apoyo socio-emocional o de conducta de relaciones.

Como se puede observar en el siguiente cuadro que muestra el modelo situacional de liderazgo, la madurez se puede determinar en los niveles siguientes: por debajo del promedio, promedio y por encima del promedio.

C
O
N
D
U
C
T
O
R
I
A
T
I
V
A

3	Poca Dirección Mucho apoyo PARTICIPAR	2	Mucha Dirección Mucho apoyo CONVENCER
4	Poca Dirección Poco apoyo DELEGAR	1	Mucha Dirección Poco apoyo DIRIGIR

CONDUCTA DIRECTIVA

MADUREZ EN LA TAREA

ALTA

BAJA

Esta teoría de liderazgo especifica que al trabajar con gente por debajo del promedio de madurez, un estilo de tarea elevado (cuadrante 1) tiene las mayores probabilidades de éxito, mientras que cuando trabaja con gente de madurez promedio los estilos de los cuadrantes 2 y 3 parecieran ser los más indicados; y que el cuadrante 4 tiene mayores probabilidades de éxito cuando se trabaja con gente por encima del promedio de madurez.

1.4) Modificación de los Niveles de Madurez:

Al tratar de madurar a un individuo o a un grupo que no haya asumido mucha responsabilidad en el pasado, el líder debe cuidarse de no delegar responsabilidad y aumentar el apoyo socio-emocional con demasiada rapidez. Si lo hace, la persona o el

grupo podrán abusar de él y mirarlo como "blando". Así que el líder debe formarlos lentamente, empleando menos conducta de tarea y más conducta de relación poco a poco. Si el rendimiento de una persona es bajo, no se puede esperar un cambio drástico de la noche a la mañana.

Por ejemplo, si el líder desea conducir a una persona normalmente inmadura a través del ciclo, para que asuma mayor número de responsabilidades, su mejor oportunidad estará en reducir inicialmente un poco la tarea dándole oportunidad de demostrar más responsabilidad. Si esta responsabilidad es bien manejada, el líder deberá reforzar esta conducta, aumentando la conducta socio-emocional, o de relación.

Este es un proceso de dos etapas: Primero, reducción de la estructura, y tras el desempeño adecuado, aumento del apoyo socio-emocional a manera de refuerzo.

Este proceso deberá continuar hasta que la persona esté asumiendo responsabilidad significativa y se desempeñe como persona madura.

Esto no quiere decir que su trabajo estará menos estructurado, sino que en lugar de venir de afuera, del líder o del administrador, la estructura se la impondrá internamente el propio individuo. Cuando sucede esto, el ciclo, empieza a transformarse en una curva que comienza a declinar. El grupo no sólo es capaz de estructurar gran parte de las actividades que desempeña, sino que también puede satisfacer sus propias necesidades interpersonales y emocionales.

En esta etapa el grupo es reforzado positivamente en sus logros, al no vigilarlo muy de cerca el líder y al tener mayor iniciativa. No es que exista menos apoyo emocional mutuo, sino que se requiere menos manifestación dada la madurez de las personas.

Cuando la gente se comporta con menos madurez, por cualquier razón, por ejemplo, una crisis en el hogar, cambio de tecnología en trabajo, etc. es apropiado que el líder reajuste su conducta en forma retrospectiva sobre la curva para hacerle frente al nivel de madurez actual de su grupo. Por ejemplo: tomemos a una persona que estaba

trabajando bien por su cuenta. Supongamos que de repente sufre una crisis familiar que comienza a afectar su rendimiento en el trabajo. En esta situación podría ser apropiado que el administrador aumente moderadamente la iniciación de estructura y el apoyo socio-emocional hasta tanto el individuo se recupere.

En resumen, el líder efectivo debe conocer suficientemente a su personal para hacer frente a las situaciones cambiantes. Hay que recordar que con el tiempo los grupos desarrollan sus propios patrones de conducta y modos de operar, es decir, normas, costumbres y hábitos.

Aunque el líder podrá valerse de un estilo específico para su grupo de trabajo como grupo, tal vez tenga que comportarse de modo diferente con los miembros individuales debido a que están en diversos grados de madurez. En uno u otro caso, ya sea que trabaje con un grupo o con un individuo, el cambio a través del ciclo, desde el cuadrante 1 a los cuadrantes 2 y 3, luego el 4 ha de ser gradual.

Este proceso por su propia naturaleza no puede ser revolucionario sino evolutivo; debe traducirse en cambios de desarrollo graduales, sea el resultado de una formación planificada y la consecuencia de la confianza y el respeto mutuo.

2) DOS CLASES DE DIRECCION:

Es necesario saber lo que es una ORGANIZACION en general. En pocas palabras ORGANIZACION existe cuando se encuentran estas características universales:

- Existencia de objetivos
- Presencia de personas
- Existencia de una jerarquía

La unión de estos factores en forma coordinada y estructurada permite la existencia y desarrollo de cualquier organización al igual que los objetivos que se proponga.

Toda organización tiene objetivos por lograr, aunque éstos puedan variar según la diversidad de organizaciones. En la empresa de trabajo los propósitos son la producción de bienes o servicios, mediante estos objetivos se obtienen utilidades.

El factor humano es imprescindible, ya que ninguna organización puede existir sin él.

La jerarquía es la tercera característica. Siempre existe un jefe y uno o varios subordinados que, se supone, obedecen instrucciones.

Ahora nos preguntamos: En qué forma la organización trata de lograr sus objetivos mediante el esfuerzo de su personal? Los estilos gerenciales se basarán en las actitudes que tome el jefe. Fundamentalmente se encontrarán en él dos posibilidades:

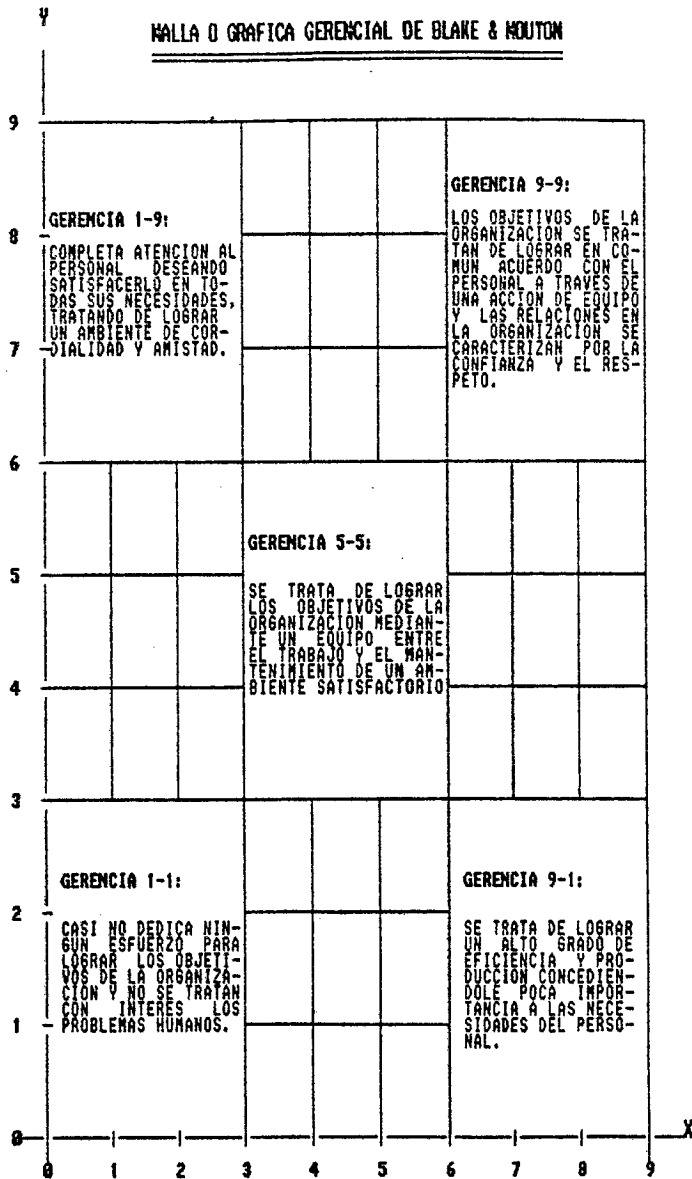
- Preocupación e interés por la producción. Pueden normar esta posición las políticas que se sigan, decisiones tomadas, nivel de energía que se dedique a la producción, procedimientos, etc. Producción abarca no solo cosas sino también servicios materiales o intangibles.
- Preocupación por el personal: Se refiere al interés que el jefe pone en el factor humano, a las políticas de personal, a las decisiones que se toman, forma de tratar a la gente y de resolver sus problemas, etc.. También se refiere a la evaluación que se hace del personal, a la forma en que se aplican las sanciones y se pide obediencia; a las prestaciones, beneficios y seguridad que se le dá al personal, a las relaciones interpersonales.

3) LOS CINCO ESTILOS BASICOS DE LIDERAZGO SITUACIONAL:

Esta gráfica Directiva se refiere a los cuatro extremos y al centro. En números se expresan así: 1-9, 1-1, 9-1, 5-5 y 9-9. Son las cinco teorías de los estilos directivos, las cinco posible actitudes prácticas que un jefe puede tener ante los factores: PRODUCCION Y PERSONAL.

En la siguiente Malla o Gráfica Gerencial de Blake & Mouton se puede apreciar la relación existente entre las variables "X" y "Y" en lo referente a la ubicación de las variables en cuanto a producción y personal; considerando que la variable "X" se refiere a la producción y la variable "Y" se refiere al personal.

MAPA O GRAFICA GERENCIAL DE BLAKE & MOUTON



3.1) Estilo 9.1

a) DEFINICION:

Este tipo de jefe otorga un alto grado de importancia a la producción (9) y mínimo interés por el personal (1). Defiende, que si se da preferencia a uno de los factores, producción o personal, es preciso sacrificar al personal con tal de lograr una alta producción. Cree que sus funciones son planear, dirigir y controlar el trabajo de subordinados para lograr los objetivos de la organización. El control es muy importante en este estilo directivo.

Para él el éxito consiste en lograr eficiencia y producción. La autoridad y obediencia son claves para el éxito. Cree que es el único capaz de planear y tomar decisiones. No acepta sugerencias y opiniones de subordinados, pues piensa que son incapaces de proporcionar buenas ideas.

b) SUPOSICION BASICA:

Parte de la base de que existe un conflicto entre las necesidades y objetivos del personal. El subordinado debe someterse a la autoridad del jefe y obedecer las órdenes recibidas, igualmente debe hacer lo que se le ordena y solamente lo que se le ordena. Si no obedece, el jefe utiliza la presión de la autoridad para que se haga el trabajo tal y como él lo desea.

Se basa también, en que a la gente no le gusta trabajar y prefiere eludir la responsabilidad. Por tanto, es preciso controlar y vigilar muy de cerca al personal. Los empleados deben lograr un mínimo de eficiencia y producción cueste lo que cueste.

Supone que él debe hacer todo el trabajo y como consecuencia, es poco lo que delega porque no tiene confianza en sus subordinados. En esta forma se presenta

un círculo vicioso: entre más control existe por parte del jefe, menos responsables son los subordinados y, lógico, necesitan más control y supervisión.

c) CONDUCTA:

El jefe 9-1 es de carácter fuerte. Es rígido y utiliza siempre las normas y políticas establecidas para uniformar las decisiones y las acciones. Cuando existe algún error en su departamento trata de identificar al culpable de inmediato para aplicar las sanciones correspondientes. Utiliza el miedo y el castigo. No le agrada salirse de las normas, ni que los demás lo hagan.

Cuando alguien duda de alguna orden se concreta a decir que es "Una orden" y que, como tal, debe ser cumplida sin excusa ni pretexto.

Los motivos de la conducta de un director 9-1 deben buscarse en su infancia y en la relación con sus padres. Generalmente estos le exigieron grandes sacrificios.

Con tal infancia cuando adulto, se convertirá en este tipo de jefe. Para este tipo "el no hacer las cosas que se ordenen es signo de debilidad". "Hay que ser fuertes" y "seguir produciendo más y más", es su lema.

d) CARACTERISTICAS PERSONALES:

Para lograr los objetivos es preciso presionar al personal al máximo. Los subordinados deben limitarse a obedecer y a ejecutar. Predomina un estilo estrictamente formal y los únicos canales de comunicación son los oficiales señalados en los organigramas. Exige que todas las informaciones se hagan por escrito, sin importar si son o no de alguna relevancia. Ante los conflictos, la indisciplina y falla en el trabajo, el jefe es absoluto y definitivo. Corta de inmediato cualquier desacuerdo y

conflicto, haciendo uso de su autoridad trata de suprimir los problemas.

Una de las características de personalidad de este jefe es que es excesivamente "crítico". Todo lo analiza y desmenuza. Trata de encontrar "algo mal" a que oponerse. Este jefe es de fuertes convicciones y de gran iniciativa para resolver los asuntos. Gusta de dirigir a los demás. Su estado de ánimo es fuerte y su humor explosivo a veces. Su ansiedad necesita canalizarla mediante una constante actividad. La imagen paterna del continuo trabajo la proyecta a sus subordinados. Trata de probar a los demás y demostrarse a si mismo que es capaz y competente.

e) REACCIONES QUE PROVOCA:

El subordinado de un jefe 9-1 piensa que debe acatar instrucciones y no interferir en los problemas de su jefe. Sabe que su trabajo es vigilado y controlado y que su jefe lo evaluará de acuerdo con los resultados.

El ambiente de una organización con este estilo es conflictivo. Hay tensiones y desunión. Por lo que el jefe no resuelve los problemas sino que tienden a acumularse hasta que "explotan". Ni el castigo frecuente que usa con agrado consigue suprimirlos.

Crea en el personal un sentimiento de frustración, del que se deriva una presencia hostil y agresiva. La agresión genera un ambiente tenso y de ansiedad, a la vez que afecta gravemente las relaciones humanas. El personal se vuelve apático e indiferente, dependiente y poco creativo. La iniciativa disminuye y la actividad se ve afectada.

3.2) ESTILO 1.9:

a) DEFINICION:

En este estilo directivo encontramos una alta preocupación por el personal (9) y poca consideración a la producción (1). Piensa que es responsable, como el 9-1, de la planeación, dirección, ejecución y control del trabajo de sus subordinados, pero otorga un alto grado de interés al logro de buenas relaciones humanas. No le gusta que haya conflictos porque entonces se siente inseguro y turbado. Le gusta ser agradable con las personas. Busca constantemente la aprobación de los demás.

b) SUPOSICION BASICA:

Este estilo, como el 9-1, parte de la base de que los objetivos y necesidades de la producción son contrarios a los del personal. Por lo tanto, existe, un conflicto entre ambos. Piensa que si se presiona a la gente, ésta no trabaja y es contraproducente. Al personal se le debe tratar bien para no ocasionar conflictos humanos en el trabajo.

También piensa que la presión y el castigo no resuelven nada, sino que por el contrario, solo ocasionan problemas. Supone que si trata de elevar la eficiencia y acumular el trabajo la gente se disgusta y ocasiona peligros.

c) CONDUCTA:

Trata de ser amigable y comprensible con su personal y con todo el mundo. Cuando sus colaboradores cometen errores, toma la cosa con calma y piensa: "No es bueno ser duro, hay que tener paciencia y esperar que las cosas salgan mejor." Su filosofía ante los errores es: "está bien, sé que no se cometen errores a propósito, trate de mejorar el trabajo y ya veremos que tal van las cosas." Las reuniones que este tipo de jefe hace con sus subordinados tienen por objeto elevar la moral del grupo y aumentar la

sociabilidad. Procura evitar los desacuerdos y problemas ya que afectan el buen ambiente del trabajo.

d) **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

A este tipo de jefe le gusta guiar y dirigir en lugar de presionar a la gente. Ayuda y satisface sus necesidades. Hace uso de la persuasión y el convencimiento cuando desea que el trabajo se realice. Prefiere pedir en lugar de ordenar. Su objetivo es producir una atmósfera de trabajo agradable, tranquila, amistosa. No le gusta supervisar mucho, aunque sí comentar los problemas con sus subordinados. La comunicación entre ellos es de tipo informal.

Cuál es el origen del carácter de este tipo de jefes? Lo encontramos, como en el anterior, en su infancia. Si en ella ha tenido la influencia de padres inseguros que lo llenan de cariño para ocultar su inseguridad, de adulto aparecerá ésta. Busca apoyo, confianza y seguridad en los demás. Busca aprobación y aceptación para sentirse seguro y apoyado.

e) **REACCIONES QUE PROVOCA:**

Una de las reacciones principales de una dirección de este tipo es que los subordinados son independientes, muy creativos, con alto grado de iniciativa. Otra consecuencia es el elevado costo de operación y bajas utilidades. También puede aparecer el desorden y la anarquía, ya que el personal siente que no se le controla y que puede hacer lo que desee.

Esta dirección se convierte en un lujo que ninguna organización desea porque lógicamente, lleva a una producción baja que orilla a cualquier organización a su desaparición. No cabe duda que esta dirección logra una organización feliz, con todo mundo contento, pero sin lograr objetivos en el trabajo. La producción, bienes o servicios, se viene abajo.

3.3) ESTILO 1-1:

a) DEFINICION:

Cuando encontramos una dirección en que no existe preocupación o interés ni por la producción ni por el personal, estamos frente al estilo 1-1. Este tipo de dirección no es normal ni frecuente, al menos en la empresa moderna. No tiene idea este tipo de jefe de los objetivos de la organización.

b) SUPOSICION BASICA:

Este, como en los dos estilos anteriores parte de la base de que los objetivos y necesidades de la organización son incompatibles con los objetivos y necesidades del personal. El jefe espera muy poco o nada de la producción o del personal. Parte de la base de que es preferible dejar que las cosas pasen y no intervenir para nada. Si alguien no trabaja es irresponsable; es problema de él y no del jefe. Como a él siempre lo dejaron solo, el niño abandonado psicológicamente, él deja a su personal que obre sin dirección.

c) CONDUCTA:

La filosofía del jefe 1-1 es poner a la gente en sus puestos y dejar que trabajen solos. Olvidarse por completo de ellos. No le gusta ejercer dirección alguna ni control en su personal. En los conflictos dice: "La gente siempre causa problemas; pero qué puedo hacer para evitarlo?". Siempre encuentra un motivo que justifique su no intervención. Prefiere cerrar los ojos a los problemas. Procura "sobrevivir", "irla pasando".

d) CARACTERISTICAS PERSONALES:

Este tipo de jefe no se sale de las normas establecidas. Trata de hacer el mínimo trabajo. A su personal apenas le exige una mínima realización. La responsabilidad de los conflictos la adjudica a causas que le son ajenas. La

simple supervivencia y pasividad son sus características básicas. Por ello, siempre se escabulle y prefiere permanecer neutral.

Estas características las encontramos en su infancia. Sus padres lo acostumbraron con su ejemplo a "no educar" ni a orientar. Nunca se interesaron en él ni tampoco lo tomaron en cuenta.

e) **REACCIONES QUE PROVOCA:**

El personal se siente abandonado a sus propias fuerzas; vive, decide y hace lo que quiere por su cuenta. Nadie tiene por qué, ni para qué hacer más de lo indicado. Como el jefe no toma ningún interés en el personal y producción, no vive los conflictos.

Obviamente las consecuencias de la dirección son funestas, los conflictos nunca se resuelven. La gente hace lo que quiere sin ninguna supervisión o control.

El trabajo no se realiza y nunca se sabe si se hace bien o mal. La producción se viene abajo y hasta la organización tiene que cerrar.

3.4) **ESTILO 5-5:**

a) **DEFINICION:**

Cuando en una dirección existe un nivelado interés entre producción y personal decimos que el estilo es 5-5. Este tipo de jefe busca lograr un equilibrio estable entre los objetivos de la organización y los del individuo. En la planeación, toma decisiones y ejercicios de autoridad; siempre considera y toma en cuenta al personal. Procura obtener un aceptable grado de productividad y eficiencia. Las políticas deben cumplirse y es responsabilidad del jefe el convencer a su personal de que dichas políticas sean benéficas. Administra políticas y normas y no dirige personal.

b) SUPOSICION BASICA:

Como en los casos anteriores, parte de la base de que existen conflictos entre los dos tipos de objetivos, por lo que procura lograr una conciliación, otorgando el mismo interés a uno y a otro. El personal es visto como un instrumento de producción: lo considera y lo toma en cuenta. Al elemento humano se le considera; pero es visto como un medio para lograr que el trabajo se realice. Los conflictos se manejan balanceando los objetivos de la producción y del personal. Para que el personal trabaje, dice, hay que darle algo. Nadie trabaja porque sí.

c) CONDUCTA:

Este tipo de jefe procura considerar al personal y evita los conflictos. No presiona más que lo indispensable para que el trabajo se realice. Al dar una orden, explica los motivos. Si el trabajo no se cumple, acostumbra aconsejar al personal, aunque también lo castiga. No llega al fondo de las cosas. Se limita a aconsejar y a castigar dando siempre una última oportunidad. Trata de mantener la moral de su personal elevada, porque redundará en un buen o regular trabajo.

d) CARACTERISTICAS PERSONALES:

La relación del jefe con sus colaboradores es de jefe a subordinado. El siente que tiene individuos aislados que trabajan para él y no un equipo de colaboradores. Las reuniones con sus subordinados son frecuentes y gusta de pedirles su opinión. No obliga al personal a trabajar con exceso porque los resultados serían contraproducentes, lo que originaría agresividad y sentimientos contra él.

Este tipo elige su conducta porque le gusta hacer lo que los demás desean. No tiene convicciones bien cimentadas y es inseguro. No hace nada hasta saber que

es lo que los demás piensan.

e) **REACCIONES QUE PROVOCA:**

Consigue solamente una "mediocre", "regular" o "aceptable" producción, lo que defrauda a la organización y al trabajador. Es una solución inadecuada, porque no resuelve los problemas, futuros, ni es capaz de acelerar la producción ni el desarrollo, ni tampoco lograr una verdadera integración del hombre al trabajo.

Este es el estilo directivo que ha predominado en la organización moderna en Estados Unidos. En Guatemala la tendencia es la misma.

3.5) **ESTILO 9-9**

a) **DEFINICION:**

En él encontramos una alta preocupación e interés por producción y personal. Busca integrar al personal "comprometiéndolo" con la participación en las actividades y condiciones de trabajo. Las ideas y sugerencias del personal son utilizadas como elementos básicos para la planeación, decisión y eficacia del trabajo. El director y su equipo deben hacer frente a los problemas, buscando soluciones en las que todos participan con sus ideas. En esta dirección juega un papel muy importante la comunicación entre líder y seguidores. Esta es fluida, continua, ininterrumpida.

b) **SUPOSICION BASICA:**

A diferencia de los otros estilos, éste parte de la base de que no debe haber necesariamente un conflicto entre los objetivos de la organización y los individuales. La base en la que descansa esta dirección es la creación e incremento de las condiciones que alientan y motivan la integración y creatividad del personal con una alta productividad y eficiencia. Los problemas se solucionan básicamente

mediante el conocimiento de la persona. La autorealización y la contribución del personal son los aspectos fundamentales del factor humano para lograr los objetivos de la organización. Si el personal se identifica con sus labores y con los objetivos de la organización, no hay necesidad de presión ni se le exige y obliga.

c) **CONDUCTA:**

La dirección la lleva a cabo a través de mutua comunicación, comprensión y acuerdo con su personal. Busca una interacción entre seguidor y líder. El control de autoridad es la confianza, el acuerdo mutuo y la participación. El líder dirige y guía a través de:

- La acción dinámica del equipo basada en la coordinación y sincronización de esfuerzos.
- La motivación hacia el logro de las metas.
- La disminución o eliminación de los obstáculos para el trabajo en equipo.

No le gusta dejar las cosas sin aclarar. Dice, "siempre que hay comunicación, debe haber conclusión y acuerdos en que prevalezca la comprensión mutua entre líder y seguidor." "

d) **CARACTERISTICAS PERSONALES:**

La solución de los problemas no se logra necesariamente a través del ejercicio de la autoridad. Dirige:

- Cuando las condiciones son necesarias para que el personal comprenda los problemas del trabajo y se identifique con ellos aportando ideas y opiniones.
- Escuchando las ideas de sus seguidores en las cosas que se hacen. Estos la sienten como algo propio. Por tanto lo apoyan con

todo su esfuerzo para su realización.

- Dejando participar en la planeación y en las decisiones y no presionando o vigilando.

La actitud del líder ante los errores y las violaciones del personal es fundamentalmente de educación. Dice: "Los errores no se cometen a propósito ni deliberadamente, por lo que debemos analizar por qué se producen." Es conveniente recordar que muchos errores son originados por una defectuosa comunicación entre líder y seguidor.

e) REACCIONES QUE PROVOCA:

El aliento a la creatividad y a la motivación generan una elevada moral por la acción. El personal y la producción no se contraponen se interconectan entre sí. De hecho el personal se autocontrola porque siente responsabilidad. De la libre discusión e interacción nacen mejores soluciones, se genera un ambiente de confianza entre el líder y los seguidores.

En esta dirección no existe relación de autoridad jefe-subordinado, sino de líder a seguidores o equipo. Los conflictos son originados por la discrepancia entre dos o más puntos de vista. Se produce una constante renovación y mejora de trabajo. Se enriquece éste con las aportaciones, ideas y sugerencias. Se estimula la creatividad, la iniciativa y la espontaneidad. Se logra una elevada producción con una adecuada integración del factor humano. El personal "crece y se desarrolla paulatinamente la empresa."

CAPITULO IV
IMPACTO DEL LIDERAZGO
EN LA MEJORA DE CALIDAD

IV) EL IMPACTO DEL LIDERAZGO EN LA MEJORA DE LA CALIDAD:

La mejora de la Calidad es un proceso que permite elevar la calidad a niveles sin precedentes. La metodología consta de los siguientes pasos universales: (8)

1. Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de la calidad anualmente.
2. Identificar las necesidades concretas para mejorar -los proyectos de mejora.-
3. Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
4. Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos:
 - Diagnostiquen las causas
 - Fomenten el establecimiento de un remedio
 - Establezcan los controles para mantener los beneficios.

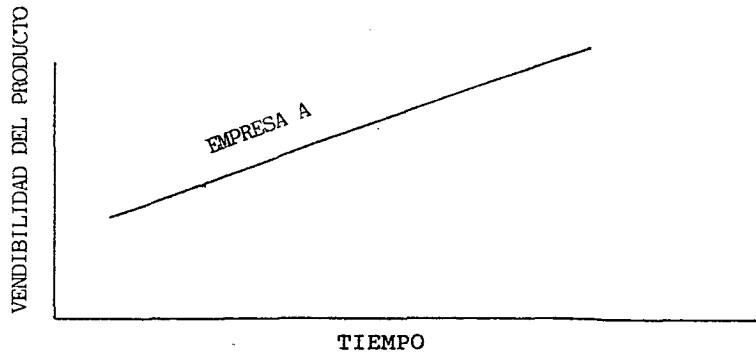
1) La mejora de la calidad y el liderazgo de la calidad:

La mayoría de las empresas practican la mejora de la calidad todos los años. Las mejoras son en forma de:

- a) Desarrollo de nuevos productos para sustituir modelos antiguos.
- b) Adopción de nueva tecnología (por ejemplo: computadores que sustituyen sistemas de información manuales.)
- c) Revisión de los procesos para reducir los índices de error.

Frente a estas tasas de mejora existe una tasa de deterioro, resultante de cosas tales como que la competencia introduzca nuevos productos superiores, en el mercado; y que se descubre que los nuevos productos y procesos de la empresa contienen deficiencias de calidad que hacen disminuir el comportamiento del producto y crean nuevos desechos crónicos. El resultado es una tasa neta de mejora que se puede representar por la pendiente de la recta del modelo siguiente.

(8) Juran y el Liderazgo para la calidad. Capítulo 2. P.20

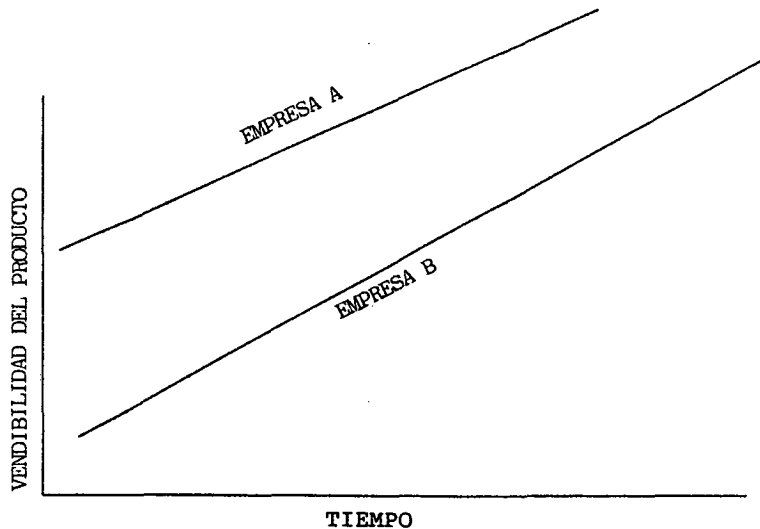


Tasa de Mejora, Empresa "A"

Cuanto mayor sea la tasa neta de mejora, mayor será la pendiente.

Supongamos que esta recta representa el comportamiento de la empresa "A" que es la líder en su ramo. Se encuentra en un estado de mejora continua de la calidad. Es rentable. Bajo este punto de vista, la empresa "A" tiene un futuro brillante.

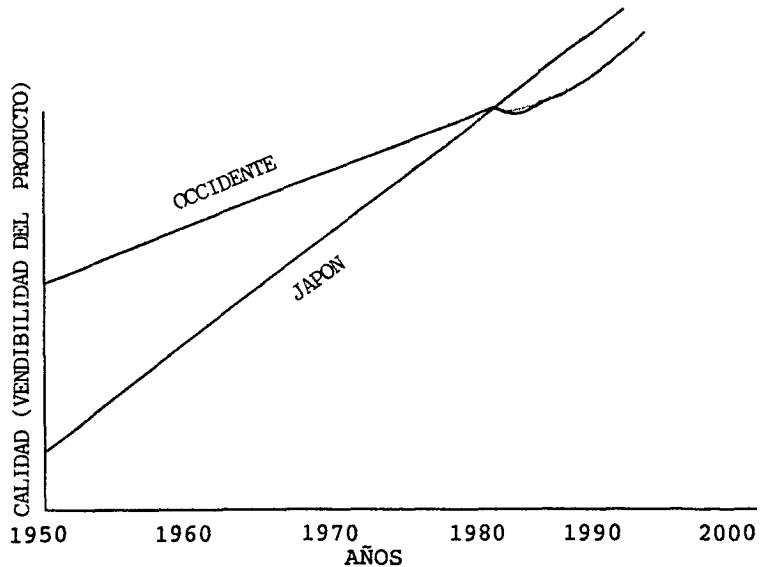
Añadamos ahora un poco más de información en la siguiente gráfica:



Dos tasas de mejora en competencia.

Esta gráfica indica que la empresa "B" de la competencia, no es la líder en calidad. Sin embargo, la empresa "B" está mejorando a más velocidad. La líder actual, la empresa "A", se encuentra frente a una clara amenaza de perder el liderazgo en calidad. La lección es obvia: el factor más decisivo en la competencia por el liderazgo en calidad es la tasa de mejora de la calidad.

El contraste entre las tasas de mejora explica claramente por qué en tantas líneas de productos los artículos japoneses han alcanzado el liderazgo en calidad. La razón fundamental es que, durante décadas, la tasa de mejora de calidad japonesa ha ido avanzando a un ritmo revolucionario comparado con el ritmo evolutivo occidental (U.S.A.). En la gráfica siguiente se muestra una estimación de este contraste con el tiempo, aplicado a la industria automovilística.



Contraste entre la Calidad Japonesa y la Occidental

2) Los orígenes de la mejora de la calidad:

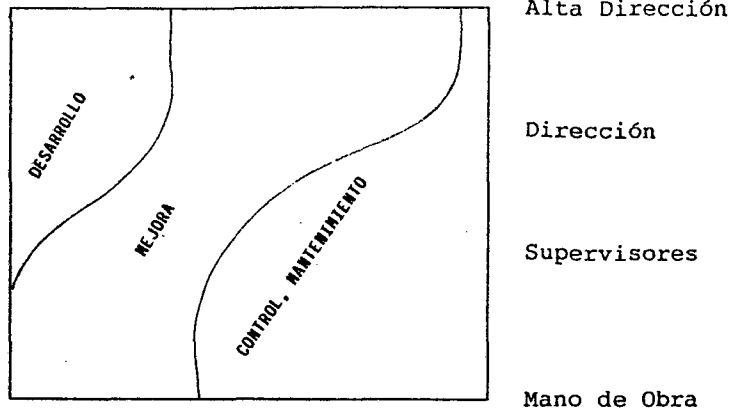
Algunas de las mejoras de la calidad que tienen lugar, son el resultado directo de la iniciativa y el liderazgo de la alta dirección. El mejor ejemplo es el desarrollo de un nuevo producto como medio de generar ventas en el futuro. Los altos directivos, personalmente toman parte en las decisiones empresariales relativas al desarrollo de nuevos productos.

Gran parte de la mejora restante de la calidad tiene lugar bajo la iniciativa de los niveles inferiores de la organización. En gran medida esto trae como consecuencia que la mejora de la calidad sea de tipo voluntario. Cualquier actividad voluntaria tiene dificultades para competir con las responsabilidades impuestas de los gerentes operativos - cumplir los calendarios, presupuestos, especificaciones y otras normas obligatorias. Estas responsabilidades impuestas están reforzadas por los sistemas de recompensa existentes, que se basan, en gran parte, en la evaluación del comportamiento según las normas obligatorias.

2.1) Las limitaciones:

Las fuentes de mejora de la calidad mencionadas previamente no se ocupan de ciertas necesidades importantes y llamativas. Estas necesidades se deben a las deficiencias crónicas de los productos y procesos que son consecuencia de las deficiencias de la planificación previa. Algunas de estas deficiencias son de naturaleza intradepartamental; los síntomas, las causas y los remedios están todos dentro del ámbito de un gerente departamental. Los síntomas se ponen de manifiesto en el departamento "X", pero no existe acuerdo sobre las causas y por tanto no hay acuerdo sobre qué remedio se debería aplicar. Tampoco existe ningún mecanismo organizativo que pueda ayudar a los gerentes de los departamentos a tratar esos problemas interdepartamentales.

MODELO DE ITOH



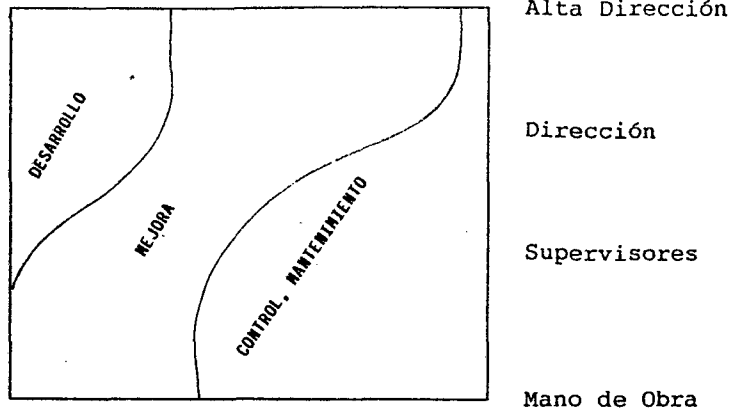
El Modelo de Itoh varía con el nivel jerárquico

4) Los papeles de la alta dirección:

El cuadro de una empresa recolectando grandes recompensas por medio de la mejora de la calidad es incompleto, a menos que incluya algunas realidades que no han sido bien recibidas por la mayoría de los altos directivos. Entre estas realidades destaca el hecho de que los altos directivos tienen que participar personal y extensamente en el esfuerzo. (9) No es suficiente con establecer políticas, crear concienciación y luego dejar todo lo demás a los subordinados. Eso se ha intentado una y otra vez con resultados descorazonadores. En contraste, las experiencias gratificantes han ayudado a identificar los aspectos concretos -los criterios para los que constituye la participación de los altos directivos.

(9) Los numerales 2, 3 y 4 son citas tomadas del libro de Juran y el Liderazgo para la Calidad. Capítulo 3. p.32, 39 y 67

MODELO DE ITOH



El Modelo de Itoh varía con el nivel jerárquico

4) Los papeles de la alta dirección:

El cuadro de una empresa recolectando grandes recompensas por medio de la mejora de la calidad es incompleto, a menos que incluya algunas realidades que no han sido bien recibidas por la mayoría de los altos directivos. Entre estas realidades destaca el hecho de que los altos directivos tienen que participar personal y extensamente en el esfuerzo. (9) No es suficiente con establecer políticas, crear concienciación y luego dejar todo lo demás a los subordinados. Eso se ha intentado una y otra vez con resultados descorazonadores. En contraste, las experiencias gratificantes han ayudado a identificar los aspectos concretos -los criterios para los que constituye la participación de los altos directivos.

(9) Los numerales 2, 3 y 4 son citas tomadas del libro de Juran y el Liderazgo para la Calidad. Capítulo 3. p.32, 39 y 67

4.1) Trabajar con el consejo de calidad:

Esto es fundamental en la participación de los altos directivos. También sirve de indicador de prioridades al resto de la organización.

4.2) Establecer los objetivos de calidad:

Los objetivos son unos blancos concretos que se han de conseguir. Cada objetivo se debería cuantificar y debería tener una fecha tope para su conclusión. A niveles de la alta dirección, los objetivos de calidad están, generalmente en la categoría "macro" tal como:

- a) Lanzar el nuevo modelo "X" del producto con un nivel de calidad que sea competitivo con los tres competidores principales.
- b) Reducir el número de facturas incorrectas en un 80 por ciento dentro de los próximos 3 años.
- c) Reducir los fallos post-venta en un factor de diez dentro de los próximos 10 años.
- d) Reducir los cambios de diseño en un factor de diez dentro de los próximos 5 años.
- e) Reducir los errores del programa en la prueba del sistema en un factor de diez, en un período de cinco años.
- f) Reducir el coste de la mala calidad en "Y" millones de dólares dentro de los próximos tres años.

Obviamente, estos objetivos son "listas de deseos" hasta que se despliegan a los niveles inferiores. Estos niveles identifican los proyectos concretos que se han de llevar a cabo para cumplir los macro-objetivos. Estos mismos niveles también identifican los recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos.

En ausencia de objetivos aprobados por la alta dirección, los proyectos de mejora tienen mucha dificultad en competir con los objetivos

operativos tradicionales.

4.3) Suministrar recursos:

A la vista de ello la mejora de la calidad debería estar bien apoyada por recursos, ya que proporciona un rendimiento tan elevado de la inversión. Lo que ocurre en la realidad es bastante diferente.

Generalmente, los altos directivos han proporcionado recursos para la formación de personal en la concienciación y herramientas estadísticas. Por el contrario, la mayoría de los altos directivos no han proporcionado los recursos necesarios para establecer la infraestructura (consejos, equipos encargados de proyectos, un proceso de mejora, etc.). Incluso donde se acepta la idea de proyecto, generalmente los altos directivos no han hecho provisión del tiempo necesario para que los equipos concluyan los proyectos.

El tiempo necesario para mejorar la calidad merece cierta atención especial. Cuando se entra en la mejora de la calidad a escala total, se añade alrededor de un 10 por ciento a la tarea del equipo de dirección, incluyendo a la alta dirección. Este tiempo se consume en actividades tales como asistir a las reuniones del equipo y del consejo, hacer el propio trabajo, repasar los progresos y proporcionar el reconocimiento. De todas las necesidades de recursos, esta es la que tiene mayor repercusión personal sobre los miembros del equipo.

4.4) Revisar los progresos:

Las revisiones de los progresos se convierten en una actividad perseverante y programada para los altos directivos.

4.5) Dar reconocimiento:

La participación personal de los altos directivos también es necesaria en las ceremonias de entrega de recompensas y en las actividades de los medios informativos, que constituyen un complemento importante de la mejora de la calidad por toda la empresa.

4.6) Revisar el sistema de recompensas:

Los sistemas de recompensas tradicionales han adjudicado las recompensas al cumplimiento de las normas de calidad, pero no a la mejora de la calidad. El sistema de recompensas se tiene que ampliar para que dé un peso significativo al comportamiento en la mejora de la calidad.

4.7) Trabajar con equipos encargados de proyectos:

Algunos proyectos, por su naturaleza, requieren que el equipo incluya miembros procedentes de la alta dirección. Aquí tenemos algunos proyectos de mejora de la calidad dirigidos por equipos que incluyen altos directivos:

- a) Preparación de la definición de la política de calidad de la empresa.
- b) Acortar el tiempo de introducción de nuevos productos en el mercado.
- c) Mejora la exactitud de la previsión de ventas.
- d) Reducción del arrastre de las características con tendencia a fallar en los nuevos modelos de productos.
- e) Establecimiento de una relación de trabajo en equipo con los proveedores.
- f) Desarrollo de las medidas de calidad necesarias para la gestión estratégica de la calidad.
- g) Establecimiento del sistema de reconocimiento y recompensas por la mejora de la calidad.
- h) Mejorar las actividades administrativas correspondientes a los costes de garantía.

También hay algunas razones persuasivas más que exigen que todos los altos directivos estén personalmente en algunos equipos: el liderazgo es, por ejemplo una razón. La participación personal en los equipos también

hace que los altos directivos comprendan lo que están pidiendo que hagan sus subordinados; qué clase de trabajo hay implicado; cuantas horas semanales se necesitan; cuantos meses lleva completar un proyecto y que tipos de recursos se necesitan. La falta de comprensión de estas realidades por parte de la alta dirección ha contribuido a que fracasen algunos esfuerzos bien intencionados para instituir la mejora anual de la calidad.

4.8) Hacer frente a las aprensiones de los empleados:

Un objetivo principal de la mejora de la calidad consiste en reducir la cantidad de trabajo que ahora se tiene que rehacer como consecuencia de la mala calidad.

Esta reducción potencial de los reprocesos es, lógicamente una fuente de aprensiones para aquellos que se ocupan ahora de realizar los reprocesos en cuestión. La pregunta obvia es: Qué me pasará si se elimina esta tarea? Hasta cierto punto, esta misma aprensión se extiende a otras personas y entidades: Los supervisores de las áreas afectadas, los compañeros de los trabajadores afectados, el sindicato y la comunidad.

Tal como lo ven muchos empleados, en cierto sentido la empresa les está pidiendo que colaboren en la eliminación de tareas, sus propias tareas o las de sus compañeros. Este conflicto potencial de intereses se convierte en realidad a menos que los altos directivos establezcan un plan de acción que proporcione un grado aceptable de garantía. Las alternativas de este plan de acción son bien conocidas:

- a) Utilizar las vacantes creadas por bajas (renuncias, jubilaciones, etc.) como puestos a cubrir por los afectados.
- b) Reciclar a los afectados para que sean capaces de realizar otras tareas.
- c) Reasignar a los empleados afectados a otras áreas que tengan vacantes.

- d) Ofrecer jubilaciones anticipadas como medio de crear vacantes.
- e) Detectar vacantes en otras empresas dentro de la misma comunidad.
- f) Proporcionar una cantidad de ayuda por despido si falla todo lo demás.

En algunas empresas los altos directivos no han esperado a que las aprensiones alcancen un nivel inaceptable. Antes bien, han preparado y publicado una declaración de la política que pretende garantizar a los empleados que: a) La empresa entiende las aprensiones y b) Está preparada para tratar constructivamente los desplazamientos de tareas. A continuación hay un ejemplo de una declaración semejante:

El propósito del proceso de mejora de la calidad consiste en crear y mantener una empresa sana, creciente y rentable, con empleo estable. Aunque las actividades de mejora de la calidad puedan eliminar trabajo, ningún empleado perderá el empleo como consecuencia directa de su implicación en los trabajos del proceso de mejora de la calidad.

5) Mejora de la calidad por mandato:

5.1) Añadir una nueva función:

Cuando el mandato de mejorar la calidad está realmente respaldado por la Gerencia General, el impacto sobre el patrón cultural es profundo. Se exige a los gerentes de operaciones que acepten una nueva responsabilidad que consume tiempo: La mejora anual de la calidad a escala sin precedentes. El tiempo consumido es considerable.

No se pretende que la mejora de la calidad se convierta en una adición al trabajo normal; sino que forme parte del trabajo normal. Este cambio en el contenido del trabajo se aparta de lo conocido para adentrarse en lo desconocido. La mayoría de los miembros del medio cultural prefieren lo conocido.

5.2) Utilización de un lugar de pruebas:

Un enfoque comprobado para introducir la mejora anual de la calidad ha sido el de la creación de un lugar de pruebas. El lugar de pruebas puede consistir en un segmento concreto de la organización, cuyo líder acoge bien la oportunidad de probar la idea de la mejora anual de la calidad. En otra alternativa, el lugar de pruebas puede consistir en unos proyectos seleccionados que se asignan a equipos, con el propósito concreto de comprobar las ventajas de la mejora proyecto a proyecto.

5.3) Reacciones de la mano de obra:

La participación de la mano de obra en la mejora de la calidad es voluntaria, no obligatoria. El paso final de un proyecto para mejorar la calidad consiste en establecer los controles necesarios para retener los beneficios.

Probablemente el obstáculo más serio a la participación de la mano de obra en la mejora de la calidad es la aprensión relativa a la seguridad del trabajo.

CAPITULO V
POSICION DE EJECUTIVOS
FRENTE VARIABLES

V) EVALUACION DE LOS EJECUTIVOS DE EMPRESA ELECTRICA DE GUATEMALA, S.A., MEDIANTE LA APLICACION DE LAS VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LIKERT; PARA DETERMINAR SU UBICACION DENTRO DE UN SISTEMA DE MEJORAMIENTO CONTINUO.

1) OBJETIVOS:

A. GENERAL:

Investigar el estilo de liderazgo que predomina en los Ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. y compararlo con el estilo de liderazgo que requiere un sistema de mejoramiento continuo para ser aceptado, asimilado y ejecutado.

B. ESPECIFICOS:

- Investigar antecedentes históricos de un Sistema de Mejoramiento Continuo que permita evaluar su aplicación y sus requerimientos.
- Analizar las teorías clásicas sobre liderazgo y los tipos de líderes que de acuerdo a éstas existen, para determinar las características que un líder debe poseer en el desarrollo de un sistema de mejoramiento continuo.
- Comprobar si existe equilibrio entre los factores de producción y humano, o si por el contrario predomina en cierto grado la importancia hacia uno de los factores en especial.
- Encuestar a los ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., para determinar su estilo de liderazgo por medio del análisis de las variables organizacionales de Likert.

2) HIPOTESIS ALTERNAS:

- a) Los Ejecutivos que administran Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., no delegan en sus subordinados, lo que permite ubicarlos dentro del tipo de líderes Autocráticos.
- b) Los Ejecutivos que administran Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., no han logrado alcanzar el comportamiento que requiere la implementación de un sistema de mejoramiento continuo para que pueda ser asimilado y ejecutado.

- c) Por la naturaleza de las funciones que cada una de las Gerencias desempeña, no es posible aplicar un mismo estilo de liderazgo; sin embargo, es necesario unificar el lenguaje organizacional, adoptando la filosofía del mejoramiento continuo como modelo administrativo de trabajo en el que hacer diario.

3) INVESTIGACION DE CAMPO:

El trabajo de investigación de campo desarrollado para efectos de esta tesis, se centró en los ejecutivos de nivel superior, medio y bajo de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.. El nivel superior comprende a Gerentes, Subgerentes y Asistentes de Gerencia, el nivel medio a Jefes de Departamento y Asistentes de Departamento y el nivel bajo a Jefes de Sección.

El propósito básico de esta investigación, es determinar cuál es el estilo de liderazgo que predomina en los ejecutivos que administran Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.; tomando como base su orientación hacia la conducta de tarea (logros) y su orientación hacia la conducta de relación (recurso humano); debido a que son éstos los dos elementos básicos que sirven de base para considerar las diversas teorías, conceptos y estilos de liderazgo que existen y que están contemplados en los capítulos anteriores, los cuales resumen la teoría.

De una población de 93 ejecutivos, se contactó una muestra de 65 y se obtuvo respuesta de 58. Estadísticamente, esta cifra corresponde al 89% de la muestra, lo que indica que en el comportamiento de una curva normal se encuentra dentro de los límites de confianza y para efectos de la presente tesis se considera representativa. Se elaboró un instructivo que se entregó personalmente, con el cuestionario a cada uno de los ejecutivos encuestados, para guiarlos en cómo interpretar y llenar el cuestionario (Ver anexo No.2). Se tomó como base el cuestionario diseñado por Likert (Ver anexo No.1) debido a que es un cuestionario que analiza las siguientes variables organizacionales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Cooperación, Decisiones, Objetivos y Control. Este cuestionario es reconocido a nivel internacional y pretende establecer el comportamiento de los líderes hacia sus seguidores, mediante el análisis de las variables organizacionales, que permiten ubicarlos dentro de 4 diferentes puntos de vista conocidos como sistemas. Para efectos de análisis, la información se trasladó a un cuadro para tabulación de datos, el cual en las columnas identifica el sistema 1,

2, 3 y 4, numerados del 1 al 20; y en las filas describe las variables organizacionales, identificadas con números y literales (Ver anexo No.3).

El cuestionario utilizado cuenta con un total de 25 preguntas estratificadas dentro de las 7 variables organizacionales y orientadas hacia la respuesta de 4 diferentes sistemas. En forma general para ubicar la opinión que el líder tiene hacia sus seguidores, estos sistemas se interpretan de la manera siguiente:

3.1) SISTEMA 1: (Autócrata Explotador)

El seguidor necesita mucha dirección y poco apoyo porque es un aprendiz y necesita ser dirigido (conducta orientada a la tarea). Se le llama "dirigir" porque este estilo se caracteriza por comunicación de una vía. El líder define el papel del seguidor y le dice qué, cómo, cuándo y en donde hacer las diferentes tareas. La solución de problemas y la toma de decisiones son efectuadas únicamente por el supervisor. Las soluciones y las decisiones se anuncian y el desempeño es supervisado muy de cerca por el líder.

3.2) SISTEMA 2: (Autócrata Benevolente)

El seguidor necesita mucha dirección y mucho apoyo porque ya está iniciado dentro de la organización por lo que hay que convencerlo (conducta orientada a la tarea). Se le llama "convencer" porque cuando el superior usa este estilo provee mucha dirección y sigue ejecutando la mayoría de las decisiones, pero estimula la comunicación de dos vías, el apoyo y el refuerzo. Da importancia a los sentimientos de los seguidores con respecto a las decisiones y también a sus ideas y sugerencias. De manera que mientras se aumenta el apoyo, el control sobre la toma de decisiones permanece en el supervisor.

3.3) SISTEMA 3: (Participativo)

El seguidor necesita poca dirección y mucho apoyo porque es competente por lo tanto hay que darle participación, mediante la consulta (conducta orientada a la relación). Se le llama "participar" porque la toma de decisiones cambia significativamente. Cuando se usa este estilo, el líder y los seguidores comparten el proceso de solución de problemas y toma de decisiones. Se aumenta la comunicación de dos vías y el papel del

supervisor es escuchar activamente y facilitar la solución de problemas y toma de decisiones de parte del seguidor. Esto es apropiado porque el subordinado tiene la habilidad y el conocimiento para hacer la tarea.

3.4) SISTEMA 4: (Consultivo)

El seguidor necesita poca dirección y poco apoyo porque es un experto y por lo mismo se le puede delegar (conducta orientada a la relación). Se le llama "delegar" porque el supervisor discute el problema con el seguidor hasta que llegan a un acuerdo sobre la definición del mismo y entonces se delega el proceso de toma de decisiones totalmente al seguidor. El seguidor tiene control significativo para decidir cómo deben de hacerse las tareas. Los seguidores están autorizados a controlar y supervisar su propio trabajo porque tienen la habilidad, conocimiento y confianza para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

Se considera que los sistemas 1 y 2 reflejan una conducta con orientación alta hacia la tarea, combinada con una conducta con orientación baja hacia las relaciones, lo cual refleja un estilo de conducta directiva que equivale a lo que tradicionalmente se conoce como estilo Autocrático. Y los sistemas 3 y 4 reflejan una conducta con orientación baja y media hacia la tarea, combinada con una conducta de orientación alta hacia las relaciones, lo cual refleja un estilo de conducta de soporte y confianza que equivale a lo que tradicionalmente se conoce como estilo Democrático. En el sistema 3 el seguidor necesita mucho apoyo porque solamente es competente, sin embargo en el sistema 4 el seguidor necesita poco apoyo porque es un experto que tiene la madurez suficiente para desempeñar su tarea. La madurez no es cronológica sino en la tarea.

4) EVALUACION:

Las investigaciones recientes sobre liderazgo indican que durante las últimas décadas, los hombres de acción y los investigadores en el campo de la administración se han dedicado a estudiar el "mejor" estilo de liderazgo que tenga resultado en la mayoría de las situaciones. La evidencia de la investigación indica que no hay un mejor estilo de liderazgo y que no existen los malos, regulares o buenos líderes. Los líderes exitosos son capaces de adaptar su estilo de liderazgo y dirigirlo hacia el control de las diferentes situaciones que ellos manejan.

4.1 Cuál es la ubicación de las gerencias dentro de los sistemas de evaluación utilizados?

Para dar respuesta a esta pregunta, los resultados serán analizados por Gerencia.

a) Dirección General:

De una muestra de 4 ejecutivos encuestados y un total de 82 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 6% al sistema 1
- el 9% al sistema 2
- el 44% al sistema 3
- el 41% al sistema 4.

Como se puede observar el comportamiento de esta Gerencia es en forma ascendente del sistema 1 al sistema 3, pero no así al sistema 4. Esto indica que los ejecutivos dan participación a sus seguidores, pero no delegan completamente en ellos. Sin embargo, con un intervalo del 3%, entre el sistema 3 y el sistema 4, se considera que es muy poco el trabajo que hay que realizar para lograr que los ejecutivos desarrollen las características que les permitan aplicar la filosofía de un sistema de mejoramiento continuo, como método administrativo de trabajo en el que hacer diario. Esta Gerencia en especial, debería autorizar a sus seguidores a controlar y supervisar su propio trabajo, porque son ejecutivos del nivel superior que tienen la habilidad, conocimiento y confianza necesarios, para tomar la responsabilidad de dirigir su propia conducta.

b) Gerencia Administrativa:

De una muestra de 19 ejecutivos encuestados y un total de 419 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 4% al sistema 1
- el 15% al sistema 2
- el 38% al sistema 3
- el 43% al sistema 4.

Como se puede observar, el comportamiento de esta Gerencia es en forma ascendente del sistema 1 al sistema 4. Esto indica que la conducta que desarrolla es orientada a las relaciones y que confía y delega en sus seguidores. Esta es la única Gerencia que se encuentra en condiciones de asimilar y ejecutar la filosofía de un sistema de

mejoramiento continuo, como método administrativo de trabajo en el que hacer diario.

c) Gerencia de Operaciones:

De una muestra de 21 ejecutivos encuestados y un total de 462 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 2% al sistema 1
- el 12% al sistema 2
- el 48% al sistema 3
- el 38% al sistema 4.

Como se puede observar, el comportamiento de esta gerencia es gradualmente ascendente del sistema 1 al sistema 3 y no así al sistema 4. Esto indica, al igual que en la Dirección General, que los ejecutivos dan participación a sus seguidores orientándolos y guiándolos en cuanto a la toma de decisiones, pero no delegan completamente en ellos. Con un intervalo del 10% se considera que es necesario trabajar bastante para lograr que los ejecutivos de ésta Gerencia desarrollen las características que les permitan aplicar la filosofía de un sistema de mejoramiento continuo, como método administrativo de trabajo en el que hacer diario. Sin embargo, por la naturaleza técnica de esta Gerencia, habrá casos en los que no es conveniente que los ejecutivos pierdan control en la toma de decisiones.

d) Gerencia Financiera:

De una muestra de 8 ejecutivos encuestados y un total de 176 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 2% al sistema 1
- el 16% al sistema 2
- el 41% al sistema 3
- el 41% al sistema 4

Como se puede observar el comportamiento de esta Gerencia es ascendente del sistema 1 al sistema 3 y 4 en donde no hay diferencia alguna. Esto indica que el liderazgo de los ejecutivos encuestados se comparte entre los dos sistemas, es decir que unos dan participación a sus seguidores sin perder el control en la toma de decisiones y los otros delegan completamente en ellos. Se considera

que es poco el trabajo que hay que realizar, para lograr que los ejecutivos que practican la participación de sus seguidores pero se reservan el derecho en la toma de decisiones, desarrollen las características que les permitan aplicar la filosofía de un sistema de mejoramiento continuo, como método administrativo de trabajo en el que hacer diario. Sin embargo, por la naturaleza financiera de esta Gerencia, habrá casos en los que no es conveniente que los ejecutivos pierdan control en la toma de decisiones.

e) **Gerencia Comercial:**

De una muestra de 7 ejecutivos encuestados y un total de 154 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 3% al sistema 1
- el 24% al sistema 2
- el 41% al sistema 3
- el 32% al sistema 4.

Como se puede observar el comportamiento de esta Gerencia es ascendente hasta el sistema 3, pero no así hasta el sistema 4. Esto indica que, al igual que la Gerencia General y la Gerencia de Operaciones, los ejecutivos no comparten la idea de delegar completamente en sus subordinados, sin embargo les gusta darles participación y tomar en cuenta sus opiniones. Con un intervalo del 9% entre el sistema 3 y el 4, se considera que los ejecutivos de esta gerencia necesitan bastante apoyo para lograr que desarrollen las características que les permitan aplicar la filosofía de un sistema de mejoramiento continuo como método administrativo de trabajo en el que hacer diario.

f) **Gerencia de Informática:**

De una muestra de 2 ejecutivos encuestados y un total de 44 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas, los resultados se orientan de la manera siguiente:

- el 7% al sistema 1
- el 41% al sistema 2
- el 41% al sistema 3
- el 11% al sistema 4.

Como se puede observar, el comportamiento de esta gerencia es ascendente del sistema 1 a

los sistemas 2 y 3 en donde no hay diferencia alguna, y desciende en un 30% en el sistema 4. Esto indica que la toma de decisiones está concentrada en los líderes, aunque toman en cuenta la opinión de sus seguidores. Un intervalo del 30% entre un sistema y otro, indica que se debe apoyar exageradamente para lograr que los ejecutivos desarrollen las características que les permitan aplicar la filosofía de un sistema de mejoramiento continuo como método administrativo de trabajo en el que hacer diario.

El siguiente cuadro permite apreciar en forma gráfica la ubicación de las Gerencias dentro de los sistemas de evaluación utilizados.

GERENCIA	SISTEMA 1 (%)	SISTEMA 2 (%)	SISTEMA 3 (%)	SISTEMA 4 (%)
GENERAL	6	9	44	41
ADMINISTRATIVA	4	15	38	43
OPERACIONES	2	12	48	38
FINANCIERA	2	16	41	41
COMERCIAL	3	24	41	32
INFORMATICA	7	41	41	11

4.2) Cuál es la ubicación de los niveles ejecutivos analizados (superior, medio y bajo), en cuanto a los sistemas de evaluación utilizados?

Para dar respuesta a esta pregunta los resultados se analizaran por nivel ejecutivo.

a) Nivel Superior:

De una muestra de 17 ejecutivos encuestados y un total de 374 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas los resultados se orientan de la manera siguiente:

- Sistema 1 (18)= 5%
- Sistema 2 (63)= 17%
- Sistema 3 (162)= 43%
- Sistema 4. (131)= 35%

TOTAL 374

Como se puede observar los ejecutivos del nivel superior se inclinan por dar participación a sus seguidores en la toma de decisiones, pero siempre se reservan el derecho de tomar las decisiones finales. El intervalo del 8% de diferencia entre el sistema 3 y el sistema 4 indica que los ejecutivos del nivel superior son quienes se reservan el derecho en la toma de decisiones. Esto es bueno, especialmente cuando está en juego un problema vital, pero no así en los problemas triviales, en donde necesitan confiar y delegar en sus seguidores.

b) Nivel medio:

De una muestra de 24 ejecutivos encuestados y un total de 528 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas los resultados se orientan de la manera siguiente:

- Sistema 1 (15)= 3%
- Sistema 2 (93)= 18%
- Sistema 3 (206)= 39%
- Sistema 4. (214)= 40%

TOTAL 528

Como se puede observar, los ejecutivos del nivel medio a diferencia de los ejecutivos del nivel superior, se inclinan por confiar en sus seguidores y delegar en ellos la responsabilidad del logro de los objetivos, así como de la toma de decisiones. Como la diferencia es de un punto entre un sistema y el otro, se podría considerar que los ejecutivos de este nivel, se encuentran en la fase de iniciación del proceso de comenzar a delegar y a confiar en sus seguidores. Esto indica que los ejecutivos del nivel medio están conscientes de la necesidad de confiar y delegar en sus seguidores, para emplear su potencial en la solución de problemas vitales así como en la planificación, control y mejoramiento continuo de las tareas del trabajo asignado.

c) Nivel bajo:

De una muestra de 17 ejecutivos encuestados y un total de 374 puntos, se puede observar que de las 25 preguntas analizadas los resultados se orientaron de la manera siguiente:

- Sistema 1 (9)= 2%
- Sistema 2 (52)= 14%
- Sistema 3 (163)= 44%
- Sistema 4. (150)= 40%

TOTAL 374

Como se puede observar, los ejecutivos del nivel bajo al igual que los del nivel superior, se inclinan por dar participación a sus seguidores pero sin perder el control en la toma de decisiones. Sin embargo, el intervalo de diferencia entre el sistema 3 y 4 es únicamente del 4%, lo cual indica, al igual que los ejecutivos del nivel medio, que se encuentran en la fase de iniciación en el proceso de empezar a delegar y confiar en sus seguidores.

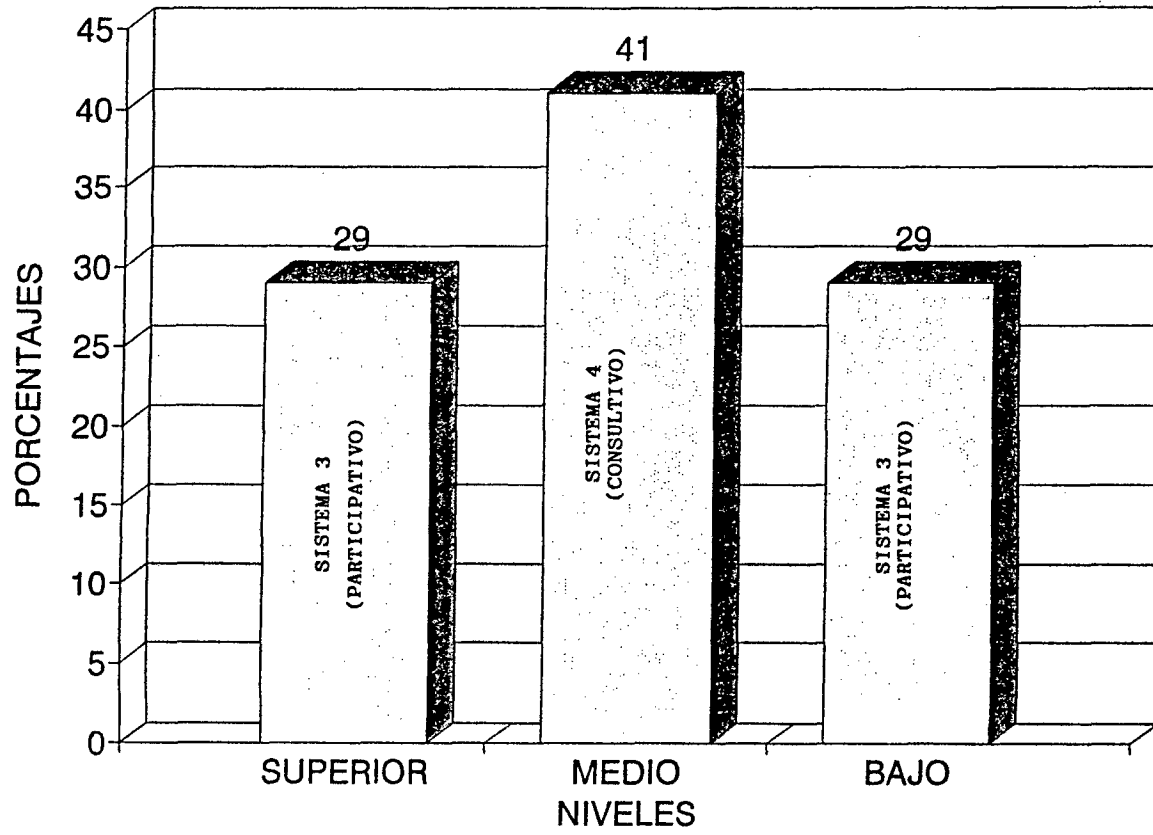
Para determinar el porcentaje que le corresponde a cada uno de los niveles se dividió el total de puntos por nivel, entre el total de puntos de la sumatoria de los 3 niveles.

- Nivel Superior (Sistema 3) $374/1276 = 29\%$
- Nivel Medio (Sistema 4) $528/1276 = 41\%$
- Nivel Bajo (Sistema 3) $374/1276 = 29\%$

1276

La siguiente gráfica permite visualizar la ubicación de los niveles ejecutivos analizados.

UBICACION NIVELES EJECUTIVOS ANALIZADOS EN RELACION A SIST. DE EVAL. UTILIZADOS



4.3) Cuál es la evaluación de las 7 variables organizacionales de Likert, de acuerdo al cuadro porcentual proyectado contra el cuadro porcentual determinado?

Para dar respuesta a esta pregunta, se dará una definición breve de lo que, para los efectos de este estudio, comprendemos de cada una de las variables. Los resultados serán analizados por pregunta y por nivel ejecutivo. La muestra analizada se integra de la manera siguiente:

- El nivel superior comprende 17 ejecutivos
 - El nivel medio comprende 24 ejecutivos
 - El nivel bajo comprende 17 ejecutivos.
- Esto hace un total de 58 ejecutivos encuestados que equivale al 89% de una muestra de 65 ejecutivos.

a) **Liderazgo:**

Es la parte esencial del esfuerzo por la mejora de la calidad. Los líderes deben establecer una visión, comunicarla a sus seguidores y proveerlos de las herramientas y el conocimiento necesario para lograrla. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 51 puntos
- Nivel medio 72 puntos
- Nivel bajo 51 puntos.

Esto hace un total de 174 puntos, lo cual equivale al 13.6 % del total de puntos de las variables. Esto indica que los ejecutivos no han desarrollado a cabalidad las características necesarias para que un programa de mejoramiento continuo pueda ser implementado, asimilado y ejecutado. Esto reafirma los resultados obtenidos en la pregunta 4.2) de esta investigación, en la que se concluye que los ejecutivos del nivel superior y bajo practican la filosofía de dar participación a sus seguidores pero reservándose el derecho de la toma de decisiones. Los ejecutivos del nivel medio si confían en sus seguidores y delegan en ellos.

b) **Motivación:**

Es un término general que se aplica a una clase completa de impulsos, deseos, necesidades y fuerzas similares. Los resultados obtenidos se distribuyen de la

manera siguiente:

- Nivel superior 34 puntos
- Nivel medio 48 puntos
- Nivel bajo 34 puntos.

Esto hace un total de 116 puntos, lo cual equivale al 9% del total de puntos de las variables. Esto indica que los ejecutivos no le dan mucha importancia a la parte motivacional. Es necesario lograr que los seguidores trabajen a gusto y se sientan motivados, especialmente si su madurez en la ejecución de la tarea no es la óptima.

c) Comunicación:

Es la transferencia de información del emisor al receptor, de manera que éste la comprenda. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 85 puntos
- Nivel medio 120 puntos
- Nivel bajo 85 puntos

Esto hace un total de 290 puntos lo cual equivale al 22.7% del total de puntos de las variables. Esto indica que los ejecutivos se esfuerzan porque la comunicación sea abierta y efectiva con sus seguidores. Esto concuerda con el comportamiento de la mayoría de los ejecutivos que consiste en dar participación a sus seguidores, mediante el fomento de la comunicación en dos vías.

d) Interacción:

Es la cooperación que existe entre los miembros de un equipo y su proyección al logro de los objetivos de la empresa. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 34 puntos
- Nivel medio 48 puntos
- Nivel bajo 34 puntos.

Esto hace un total de 116 puntos, lo cual equivale al 9% del total de puntos de las variables. Esto indica que no hay mucha cooperación, tanto de parte de los líderes como de sus seguidores y que no están acostumbrados a trabajar en equipo.

e) Capacidad de decisión:

Son las facultades que los ejecutivos tienen para actuar libremente, así como la capacidad que sienten para dar participación a sus seguidores. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 85 puntos
- Nivel medio 120 puntos
- Nivel bajo 85 puntos.

Esto hace un total de 290 puntos, lo cual equivale al 22.7% del total de puntos de las variables. Lo anterior indica que los ejecutivos, especialmente los del nivel superior y bajo se reservan el derecho en la toma de decisiones, no así el nivel medio que sí delega.

f) Determinación de objetivos:

Es la manera en que los líderes fijan y comunican los blancos hacia los que apuntan, así como su aceptación por parte de los seguidores. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 34 puntos
- Nivel medio 48 puntos
- Nivel bajo 34 puntos.

Esto hace un total de 116 puntos, lo cual equivale al 9% del total de puntos de las variables. Esto indica que los ejecutivos no dan mucha importancia a la determinación de los objetivos de la empresa.

g) Control:

Es la función administrativa que se ocupa de evaluar y corregir el desempeño de las actividades de los seguidores para asegurar el cumplimiento de los objetivos y planes empresariales. Los resultados obtenidos se distribuyen de la manera siguiente:

- Nivel superior 51 puntos
- Nivel medio 72 puntos
- Nivel bajo 51 puntos.

Esto hace un total de 174 puntos, lo cual equivale al 13.6% del total de puntos de las variables.

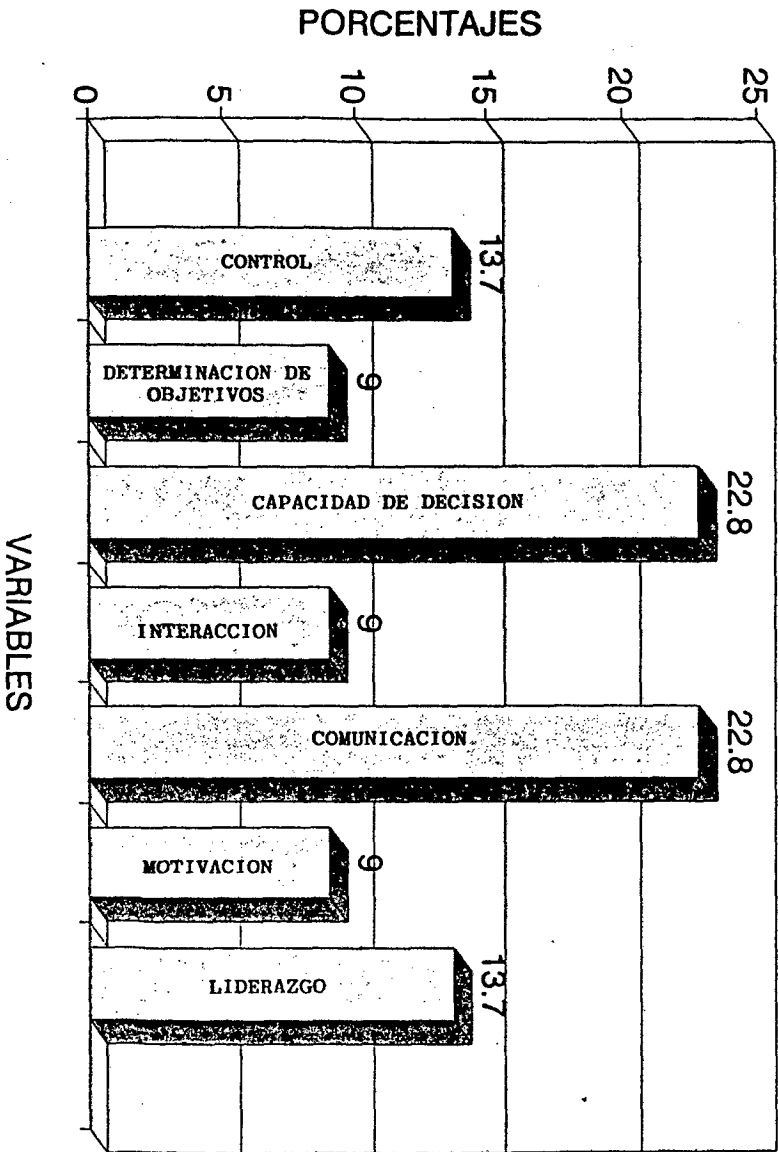
Esto indica que los ejecutivos no pierden el control aunque no lo ejercen como función principal. Esto se debe a que ninguno de los niveles ejecutivos analizados practica la conducta orientada a la tarea o dirección, es decir no se respetan los patrones de organización definidos, debido a que no se utilizan los canales formales de comunicación y en la mayoría de los casos no se definen los métodos de trabajo.

Como criterio utilizado para comparar los porcentajes determinados y los proyectados, se recurrió a la técnica de la percepción y observación de la realidad y la técnica de la proyección. Del análisis efectuado, se puede confirmar la similitud que existe en la posición de las variables y los porcentajes asignados contra los porcentajes determinados. Aunque los valores no son los mismos, mantienen una misma correlación entre las variables, tal como lo muestra el cuadro siguiente:

No.	VARIABLES	TOTAL	PUNTEO	PORCENTAJE DETERMINADO	PORCENTAJE PROYECTADO
1	LIDERAZGO	1276	174	13.6%	15%
2	FUERZAS DE MOTIVACION	1276	116	9%	10%
3	COMUNICACION	1276	290	22.7%	20%
4	INTERACCION	1276	116	9%	10%
5	CAPACIDAD DE DECISION	1276	290	22.7%	20%
6	DETERMINACION DE OBJETIVOS	1276	116	9%	10%
7	CONTROL	1276	174	13.6%	15%
			TOTAL	100%	100%

La siguiente gráfica permite apreciar la evaluación de las siete variables organizacionales de Likert.

EVALUACION DE LAS SIETE VARIABLES ORGANIZACIONALES DE LIKERT



**CAPITULO VI
PROPUESTA DE
CAPACITACION**

PROPUESTA DE CAPACITACION PARA LOS EJECUTIVOS DE EMPRESA ELECTRICA DE GUATEMALA, S.A.

Los resultados de la encuesta sobre variables organizacionales que se desarrolló y analizó en este trabajo de tesis, permite elaborar una propuesta de formación para los ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., que comprende el nivel superior, medio y bajo. Para que dichos ejecutivos se integren a esta formación, se sugiere el siguiente programa de Capacitación que comprende la integración de algunos procesos que se consideran importantes para el desarrollo de sus actividades presentes y futuras.

1) PROCESOS:

1.1) Comunicación Eficiente:

Quando hablamos de comunicación nos referimos a la transmisión mutua de ideas y opiniones con el propósito de lograr acuerdos, actitudes o acciones. Sin la comunicación eficiente el trabajo en equipo se torna muy difícil. La comunicación es un proceso de doble vía. Para efectos de este programa de capacitación se recomienda que se incluya lo siguiente:

- Por qué necesita comunicarse?
- Con quien tiene que comunicarse?
- Qué formas de comunicación usar?
- Qué obstaculiza la comunicación?
- Cómo podría mejorar la comunicación?

1.2) Motivación:

Quando hablamos de motivación nos referimos a la recompensa que la gente espera obtener por su trabajo. La gente trabaja con más empeño si espera que la probabilidad o la importancia de esa recompensa aumente con la cantidad o calidad de lo que produce. Sin embargo, la gente no espera únicamente recompensa económica, sino que también valora las buenas condiciones de trabajo, los compañeros con quienes pueda entenderse, un sentimiento de dignidad, un status dentro de la organización y una sensación de desempeñar un trabajo que tenga valor personal para hacerlo bien, etc. Para los efectos de este programa de capacitación se recomienda que se incluya lo siguiente:

- Qué motivación le interesa al equipo de trabajo?
- Cuáles son las recompensas?
- Cómo administrar el sistema de recompensas?
- Cómo mejorar la motivación del equipo?

1.3) Solución de conflictos:

Cuando hablamos de solución de conflictos nos referimos a la atención que se le debe brindar a la secuela normal e inevitable de los conflictos que surgen entre personas que trabajan juntas. Todas las personas son distintas en educación, cultura, costumbres, etc., por lo tanto no se puede esperar que siempre estén de acuerdo y se debe tratar de eliminar los conflictos.

Para los efectos de este programa de capacitación se recomienda que se incluya lo siguiente:

- Manejar el conflicto, minimizando la hostilidad
- Impedir que el conflicto se extienda demasiado
- Evitar que el conflicto ocasione daños irreparables a las personas o a la organización.
- Cuando sea posible, hacer que el conflicto rinda beneficios.
- Fomentar la intervención de grupos informales.

1.4) Toma de Decisiones:

Cuando hablamos de toma de decisiones nos referimos a una de las tareas que los ejecutivos realizan con más frecuencia, en relación a los problemas. Como problemas se considera no solo las dificultades sino también los retos y cualquier situación en la que parezca que es necesario hacer algo al respecto.

Para los efectos de este programa de capacitación se recomienda que se incluya lo siguiente:

- Planificar y programar las actividades de su área.
- Identificar el problema
- Decidir como resolver el problema
- Aplicar la solución
- Verificar que la solución haya dado buen resultado.
- Incrementar la participación grupal en la solución de problemas.

2) TRILOGIA DE JURAN:

Como trilogía de Jurán se conoce a los tres procesos utilizados en la gestión para la calidad, que son: Planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad. Para la capacitación de estos procesos, se recomienda el desarrollo de los siguientes puntos:

2.1) Planificación de la Calidad:

Esta es la actividad de desarrollo de los productos y procesos requeridos para satisfacer las necesidades de los clientes. Implica una serie de pasos universales que en esencia son los siguientes:

- Determinar misión, objetivos y políticas del trabajo a realizar.
- Determinar quienes son los clientes
- Determinar las necesidades de los clientes

- Desarrollar las características del producto que responden a las necesidades de los clientes.
- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del producto.
- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

2.2) Control de Calidad:

Este es un proceso gerencial que consiste en verificar los proyectos, los eventos, los recursos y las actividades en que sus seguidores toman parte. Este proceso consta de los siguientes pasos:

- Establecer los procesos que permitan identificar los puntos de control.
- Evaluar el comportamiento real de la calidad
- Comparar el comportamiento real con los objetivos de calidad
- Actuar sobre las diferencias

2.3) Mejora de la Calidad:

Este proceso es el medio de elevar las cuotas de la calidad a niveles sin precedentes. La metodología consta de los siguientes pasos universales:

- Establecer la infraestructura necesaria para conseguir una mejora de calidad anualmente.
- Identificar las necesidades concretas para mejorar los proyectos.
- Establecer un equipo de personas para cada proyecto con una responsabilidad clara de llevar el proyecto a buen fin.
- Proporcionar los recursos, la motivación y la formación necesaria para que los equipos puedan:
 - Diagnosticar las causas
 - Fomentar el establecimiento de un remedio
 - Establecer los controles para mantener los beneficios

**CONCLUSIONES Y
RECOMENDACIONES**

1) CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO:

- 1.1) En el sistema 3 que consiste en dar participación a los seguidores orientándolos y guiándolos en cuanto a la toma de decisiones, pero sin delegar completamente en ellos, se ubica la Dirección General con el 44%, la Gerencia de Operaciones con el 48%, la Gerencia Financiera con el 41% que respresenta la mitad del total de ejecutivos encuestados, la Gerencia Comercial con el 41% y la Gerencia de Informática con el 41%. La única Gerencia que se ubica en el sistema 4, es decir que confía y delega en los seguidores es la Gerencia Administrativa con el 43% y la otra mitad de ejecutivos de la Gerencia Financiera con el 41%.

- 1.2) Los niveles ejecutivos superior y bajo, se ubican en el sistema 3 con el 29% cada uno, esto significa que se inclinan a dar participación a sus seguidores pero sin perder el control en la toma de decisiones. El nivel medio es el único que con el 41% se ubica en el sistema 4, es decir que confía y delega en sus seguidores. Esto permite concluir que los niveles ejecutivos superior y bajo se encuentran muy cerca de alcanzar el ambiente organizacional que les permita adoptar y desarrollar un nuevo método administrativo de trabajo basado en la filosofía del mejoramiento continuo y que el nivel ejecutivo medio ya está listo.

- 1.3) Del análisis de las siete variables organizacionales de Likert, se logró establecer que:
 - a) El liderazgo y el control se asemejan en un 13.6% cada una, lo cual indica que aunque los ejecutivos dan participación a sus seguidores, no pierden control en la toma de decisiones, lo que permite ubicarlos en el sistema 3.

 - b) La motivación, la interacción y la determinación de objetivos se igualan con el 9% cada una. Esto quiere decir que la motivación existente es baja y se distribuye el mismo porcentaje tanto a los objetivos de la empresa como a los objetivos de los empleados, lo que de acuerdo al liderazgo situacional ubica a los ejecutivos de la empresa en el sistema 5.5.

c) La comunicación y la capacidad de decisión se empatan con 22.7%. Estas dos variables corresponden al porcentaje más elevado, lo que reafirma lo determinado en la investigación, es decir la mayoría de los ejecutivos dan participación a sus seguidores, pero no delegan la toma de la decisión, lo que permite ubicarlos dentro del sistema 3 de los sistemas en que se basó la encuesta.

2) CONCLUSIONES DE LAS HIPOTESIS:

- 2.1) Aunque la mayoría de los ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A., no delegan completamente en sus subordinados, esto no significa que sean líderes autocráticos debido a que se ubican dentro del sistema 3, es decir dan participación a los seguidores orientándolos y guiándolos en cuanto a la toma de decisiones. Esto permite concluir que la hipótesis a) planteada en el capítulo V) de la presente tesis, no es válida.

- 2.2) Los ejecutivos que administran Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A. se encuentran muy cerca de alcanzar el comportamiento que requiere la implementación de un sistema de mejoramiento continuo para que pueda ser asimilado y ejecutado, lo que permite concluir que la hipótesis b) planteada en el capítulo V) de la presente tesis, es válida.

- 2.3) Aunque no es posible aplicar el mismo estilo de liderazgo, debido a la naturaleza de las funciones que cada una de las Gerencias desempeña, es necesario unificar el lenguaje organizacional, lo cual se puede lograr, adoptando la filosofía del mejoramiento continuo como modelo administrativo de trabajo del que hacer diario. Esto permite concluir que la hipótesis c) planteada en el capítulo V) de la presente tesis, es válida.

3) RECOMENDACIONES DE LA INVESTIGACION DE CAMPO:

Es necesario que los ejecutivos de Empresa Eléctrica de Guatemala, S.A.:

3.1) Practiquen nuevos conceptos administrativos de conducta y de tarea, atendiendo lo conveniente, útil y necesario que en la actualidad requiere la aplicación de nuevos métodos que les permitan prepararse para hacer frente a un cambio y así capacitarse para asimilar y ejecutar un sistema de mejoramiento continuo, como modelo administrativo de trabajo del que hacer diario, por lo que es conveniente reconocer que:

- El ejecutivo debe aprender a delegar dependiendo de la madurez que sus seguidores demuestren en la tarea. Para ello debe estar consciente que no pierde control de la situación, sino por el contrario, se desliga de problema rutinarios, que le permiten atender y resolver problemas vitales de la empresa. La delegación la debe practicar tanto para el desempeño de funciones como para la toma de decisiones.
- El ejecutivo al saber comunicarse eficientemente logra que sus seguidores desarrollen trabajo en equipo, porque los convence de trabajar hacia un mismo objetivo.
- El ejecutivo debe preocuparse por que el ambiente organizacional sea el más adecuado posible, tratando de intervenir en la solución de conflictos antes de que los mismos se tornen difíciles de resolver.

3.2) Reconozcan que la mejora de la calidad implica un gran esfuerzo, ya que deben dejar de actuar como jefes y empezar a funcionar como líderes. Adicionalmente, es necesario que adopten y desarrollen los siguientes conceptos:

- a) Mejorar la preocupación e interés por la producción y el personal, para alcanzar una alta productividad y eficiencia.
- b) Comunicación fluida, continua e ininterrumpida entre líderes y seguidores, involucrándose de una manera directa en el establecimiento de objetivos, para poder guiar a sus seguidores hacia metas definidas.

- c) Identificación para evitar conflicto entre los objetivos de la organización y los de sus seguidores.
- 3.3) Perfeccionen su madurez emocional, desarrollen su intelecto hacia la filosofía del mejoramiento continuo y definan su marco de valores, através de aclarar y unificar los objetivos de la empresa.
- 3.4) Estén conscientes de la aplicación de un liderazgo situacional, ya que no en todo momento ni a toda persona se le puede delegar. Sin embargo, es parte de la función del ejecutivo identificar el momento y la persona.

Con lo expuesto anteriormente, existe una alta probabilidad de continuar liderando en el mercado y estar preparados para contrarrestar la competencia venidera.

Para lograr lo recomendado en los puntos anteriores, se considera oportuno sugerir la intervención de una Asesoría Profesional en el campo del mejoramiento continuo, que incluya la aplicación de filosofía y productividad.

Para preparar a todos los ejecutivos hacia el desarrollo del sistema 4 que es el sistema necesario para introducir el mejoramiento continuo, se recomienda reforzarlos en los procesos que se indican en la propuesta de capacitación descrita en el Capítulo VI.

ANEXOS

POSICION DE LOS JEFE FRENTE A LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS

S = Siempre ; F = Frecuentemente ; O = Ocasionalmente ; R = Raras Veces ; N = Nunca

VARIABLE ORGANIZATIVA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
1. LIBERAZGO				
a. Confianza en los subordinados	No les tiene confianza. S F O R N	Alguna confianza, pero deben sentir quién es el jefe. S F O R N	Bastante confianza, pero usted se reserva las decisiones. S F O R N	Completa confianza en los asuntos posibles. S F O R N
b. Grado de libertad que usted advierte en sus subordinados para discutir asuntos importantes relacionados con el trabajo.	No se sienten libres. S F O R N	Discuten a veces pero se les ve cohibidos. S F O R N	Frecuentemente discuten pero se advierten ciertas reservas. S F O R N	Plantean sus puntos de vista francamente. S F O R N
c. Grado en que usted procura y obtiene opiniones e ideas de sus subordinados para la solución de problemas institucionales.	Rara vez obtiene ideas. S F O R N	Algunas veces consigue buenas ideas. S F O R N	Con frecuencia consigue buenas ideas que utiliza reconociendo (en alguna forma) al autor. S F O R N	Siempre hay cambio de ideas muy constructivas para resolver problemas. S F O R N
2. MOTIVACION				
a. Incentivos que utiliza.	Amenazas y castigos, recompensas en casos muy calificados. S F O R N	Recompensas y algún castigo real o potencial. S F O R N	Recompensas, castigos ocasionales y algunas veces reconocimiento. S F O R N	Premios basados en la evaluación de resultados alcanzados y en la participación en la mejora de los métodos de trabajo. S F O R N
b. Responsabilidad que sienten los miembros de la institución por lograr los objetivos de ésta.	Sólo es claro en los altos mandos, vago en los mandos medios y escasa en los niveles operativos. S F O R N	Es clara en todos los niveles de mando, pero escasa entre empleados y obreros. S F O R N	El entusiasmo de los mandos superiores contagia con frecuencia a los niveles operativos. S F O R N	Todos los niveles se sienten responsables de los objetivos y actúan para lograrlos. S F O R N

POSICION DE LOS JEFES FRENTE A LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS

S = Siempre ; F = Frecuentemente ; B = Ocasionalmente ; R = Raras Veces ; N = Nunca

VARIABLE ORGANIZATIVA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
3. COMUNICACION				
a. Grado de comunicación e interacción en los distintos niveles en relación con los objetivos institucionales.	Muy poca, casi no existe.	Ocasional e incompleta.	Frecuente pero incompleta.	Constante y amplia.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N
b. Dirección del flujo de la información.	Hacia abajo.	Principalmente hacia abajo.	Hacia arriba y hacia abajo.	Hacia arriba, hacia abajo y con los iguales.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N
c. Grado de confianza con que las comunicaciones hacia abajo son recibidas por los subordinados.	Las reciben con desconfianza y no las discuten.	Confianza variable, a veces piden aclaraciones.	Generalmente con confianza, si hay dudas se piden aclaraciones y a veces se discuten abiertamente.	Generalmente se aceptan pero si no es así, se discuten francamente y abiertamente.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N
d. Exactitud en las comunicaciones que usted recibe de los subordinados.	Se arregla para presentar sólo lo bueno.	Se arregla para presentar los que son significativos.	Generalmente es exacta, pero a veces se arregla a lo que el jefe quiere.	Exacta y completa, ya sea en casos buenos o malos.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N
e. Conocimiento y comprensión de los Jefes de los problemas que enfrentan los subordinados en su trabajo.	No los conocen, es proleza de ellos.	Conocen y comprenden los que son significativos.	En general los conocen y los comprenden.	Hay preocupación por conocerlos y comprenderlos cabalmente.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N
4. COOPERACION				
a. Característica de la cooperación en la solución de problemas de las jefaturas.	Muy poca y siempre con temor y desconfianza.	Poca y con cautela.	Frecuente y, a veces, con mucha confianza.	Constante, amistosa y con cierto grado de confianza.
	S F O R N	S F O R N	S F O R N	S F O R N

POSICION DE LOS JEFES FRENTE A LAS VARIABLES ORGANIZATIVAS

S = Siempre ; F = Frecuentemente ; O = Ocasionalmente ; R = Raras Veces ; N = Nunca

VARIABLE ORGANIZATIVA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
b. Características de la cooperación entre el equipo de trabajo.	Ninguna, cada cual hace lo suyo. S F O R N	Escasa, sólo en ocasiones especiales. S F O R N	Frecuente pero sólo dentro de cada unidad, no con otras. S F O R N	Frecuente entre todas las unidades de la empresa. S F O R N
5. DECISIONES				
a. Nivel de la Organización en que se toman formalmente las decisiones.	La mayoría en el más alto nivel (Presidencia, Gerencial). S F O R N	La política global en el más alto nivel, las técnicas u operativas se pueden tomar en niveles menores, pero es frecuente la consulta previa. S F O R N	La política global y los aspectos generales en el más alto nivel todas las técnicas u operativas en niveles inferiores. S F O R N	La toma de decisiones se encuentra ampliamente repartida en todos los niveles. S F O R N
b. Grado de preocupación de los que toman las decisiones por conocer los problemas que ellas pueden provocar a los ejecutores.	No les preocupa porque no es su problema. S F O R N	Les interesa conocer sólo los importantes. S F O R N	Se preocupan por conocer los que pueden afectar resultados. S F O R N	Les interesan todos los problemas que se pueden presentar. S F O R N
c. Utilización del conocimiento	Se usa sólo el que posee los más altos niveles. S F O R N	Se usa el que posee los altos niveles y ocasionalmente se consulta a los de nivel medio. S F O R N	Se usa el disponible en los altos niveles pero con frecuencia también a los especialistas de nivel medio. S F O R N	Se usa el conocimiento de los especialistas que se necesitan, cualquiera que sea su nivel. S F O R N
d. Grado en que los subordinados participan en las decisiones sobre trabajo que realizan.	No participan. S F O R N	Se les consulta ocasionalmente, pero no participan en las decisiones. S F O R N	Generalmente se les consulta, pero no participan en las decisiones. S F O R N	Participan en todas las decisiones relacionadas con su trabajo. S F O R N
e. Grado en que el proceso de las decisiones contribuye a motivar al personal que debe ejecutarlas.	No contribuye, ni tiene por qué hacerlo, unos dan las órdenes y otros las cumplen. S F O R N	A veces contribuye, pero en forma indirecta. S F O R N	Hay alguna contribución en forma de desafío a cumplir. S F O R N	El proceso de las decisiones crea en los ejecutores un compromiso personal de cumplirse. S F O R N

POSICION DE LOS JESES FRENTE A LAS VAREABLES ORGANIZATIVAS

S = Siempre ; F = Frecuentemente ; D = Ocasionalmente ; R = Raras Veces ; N = Nunca

VARIABLE ORGANIZATIVA	SISTEMA 1	SISTEMA 2	SISTEMA 3	SISTEMA 4
<p>6. OBJETIVOS</p> <p>a. Forma de fijarlos y comunicarlos.</p>	<p>Se fijan en los niveles altos y se dan las ordenes.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se fijan en los niveles altos y se dan las ordenes, se permiten aclaraciones y comentarios.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se fijan desozes de consultar con el ejecutor los posibles problemas y plan para ejecutarlos.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se fijan con la participación plena de los ejecutores y unidades relacionadas, excepto en los casos de emergencia.</p> <p>S F O R N</p>
<p>b. Grado en que los ejecutores aceptan los objetivos fijados.</p>	<p>Se aceptan en apariencia pero por lo bajo los resisten.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se aceptan en apariencia pero a veces hay resistencia encubierta.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se aceptan, pero a veces ofrecen dudas.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se aceptan formal e intimamente.</p> <p>S F O R N</p>
<p>7. CONTROL</p> <p>a. Nivel en que se ejerce.</p>	<p>Altamente concentrado en la alta dirección.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Relativamente concentrado en la alta dirección pero con cierta participación de los niveles medios.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Moderada delegación en niveles medios y bajos, lo que les hace sentirse responsables por los resultados.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Responsabilidad amplia en todos los niveles de mando.</p> <p>S F O R N</p>
<p>b. Grado de existencia de una organización informal que apoya o se opone a los objetivos institucionales.</p>	<p>Existe y se opone constantemente.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Existe y se opone parcialmente.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Existe, a veces apoya y a veces interfiere a la organización formal.</p> <p>S F O R N</p>	<p>La organización informal es la misma formal y todos apoyan el logro de los objetivos.</p> <p>S F O R N</p>
<p>c. Utilización de los datos de control.</p>	<p>Se usan para trazar la política y para amenazar si hay rendimientos insatisfactorios.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se usan para trazar la política y para un sistema de premios y castigos.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se usan para trazar la política y para un sistema de recompensas, ocasionalmente para castigos, a veces sirve para autoguardarse.</p> <p>S F O R N</p>	<p>Se usan para autoguardarse bleas que se presentan.</p> <p>S F O R N</p>

INSTRUCTIVO PARA LLENAR LA ENCUESTA

I) Investigaciones recientes sobre liderazgo:

Durante las últimas décadas, los hombres de acción y los investigadores en el campo de la administración se han dedicado a estudiar el "mejor" estilo de liderazgo que tenga resultado en la mayoría de las situaciones. La evidencia de la investigación indica a las claras que no existe un método único de liderazgo y que no existen los malos, regulares o buenos líderes. Los líderes que triunfan son aquellos que pueden ajustar su conducta a las necesidades cambiantes de su propio ambiente único, la empresa.

II) Instrucciones de como dar respuesta a las variables organizacionales de la encuesta:

- 1) La encuesta está diseñada para evaluar las siguientes variables organizacionales: Liderazgo, Motivación, Comunicación, Cooperación, Decisiones, Objetivos y Control. Estas variables sirven de base para poder evaluar al líder.
- 2) Cada variable está conformada por varias preguntas, que en conjunto hacen un total de 25 preguntas.
- 3) Cada pregunta tiene 4 posibles respuestas identificadas como sistemas, cada sistema tiene 5 opciones. Estas opciones se interpretan de izquierda a derecha, de la manera siguiente:
 - Primer cuadrito = Siempre
 - Segundo cuadrito = Frecuentemente
 - Tercer cuadrito = Ocasionalmente
 - Cuarto cuadrito = Raras veces
 - Quinto cuadrito = Nunca

El evaluado deberá ubicarse dentro del sistema que más se ajusta a su opinión en relación a la respuesta,

Ejemplo:

En la variable del liderazgo la pregunta 1 pretende identificar el grado de confianza que usted tiene en los subordinados. Para contestar esta pregunta, usted deberá proceder de la manera siguiente:

- 1) Identifique dentro de las posibles respuestas cual de los sistemas (columnas) expresa mejor su opinión en relación a la pregunta.

- 2) Una vez identificado el sistema, tiene la opción de ponderar la respuesta en relación a adverbios de tiempo. (Siempre, frecuentemente, ocasionalmente, raras veces o nunca.)
- 3) Suponiendo que en la pregunta No.1 inciso a., usted escoge el sistema 1 y considera que ocasionalmente no tiene confianza en sus subordinados, esto quiere decir que deberá marcar el tercer cuadrado del sistema 1.
- 4) Suponiendo que usted escoge el sistema 3 y considera que tiene bastante confianza en sus empleados pero siempre usted se reserva las decisiones, esto quiere decir que deberá marcar el primer cuadrado del sistema 3.

Agradezco su colaboración,

Atentamente,

Mirna Leonor Ceballos Archila
ORGANIZACION & METODOS

BIBLIOGRAFIA

IX BIBLIOGRAFIA:

- Juran, J.M. 1979. "La Calidad Japonesa y Oriental:Contraste."
- Juran, J.M. 1990. "Juran y el liderazgo para la calidad". Madrid, Diaz de Santos, S.A.
- Juran, J.M. 1964. "Abriendo el camino directivo: Resistencia al Cambio: Patrones culturales". Nueva York, Mc Graw Hill.
- Ishikawa, Kaoru. "ICQC Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros". 1987. Tokyo, Japan.
- Ishikawa, Kaoru. "Qué es el Control Total de calidad?". 1992. Editorial Norma, S.A.
- Olsson John Ryding., 1986. "El Método del Liderazgo: Desarrollo orientado al usuario." Estocolmo.
- Branco, George J. y Willoughby, Robert S. 1987. "Extendiendo el desarrollo de la calidad a los proveedores". Instituto Juran, Inc. Wilton, Conn.
- Wolf, John D. 1985. "Mejoramiento de la calidad: La fase de continuación operacional". Instituto Juran, Inc. Wilton, Conn.
- Mead, Margaret. Ed. 1951. "Patrones culturales y cambios tecnológicos". UNESCO, París, N.Y., 1955.
- Koontz O'Donnell. Administración, 1985. México.