

302 925

UNIVERSIDAD FEMENINA DE MEXICO  
ESCUELA DE PSICOLOGIA  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA U.N.A.M.

17

2ej

**LIDERAZGO COMO UN FACTOR DETERMINANTE DE LA  
CALIDAD EMPRESARIAL EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
PRIVADO**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:  
LIC. EN PSICOLOGIA

P R E S E N T A : CLAUDIA TORRE DEZA

DIRECTOR DE TESIS: LIC. ANTONIA ELBA GAMA BERNAL

México D.F.

1995.

FALLA DE ORIGEN



## **UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso**

### **DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

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

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

## DEDICATORIA

### **Swami Pranavananda Saraswati:**

Gracias a su apoyo y consejos, logré triunfar en la vida. Su ejemplo de humildad, bondad y grandeza fué para mí una de las inspiraciones en la realización de una de mis metas.

### **A mis padres:**

**Rene Torre Rodriguez.** A mi querido padre, por su apoyo y paciencia, no importando el tiempo que requerí para llegar a esta meta.

**Martha Deza de Torre.** Dedico esta meta, a una gran mujer, mi madre y amiga que admiro y quiero muchísimo.

### **A mis hermanos:**

**Rene Torre Deza y Raúl Torre Deza,** con afecto, esperando que al titularme despierte en ustedes un gran estímulo, para que realicen sus metas deseadas, logrando con ello su propia superación.

### **A mis tías:**

**Carmela y Alicia** por la confianza que depositaron en mí, y en especial a **Maya** por su impulso y apoyo en mi realización personal.

A mi **pepino-orugo** que aunque no se encuentre físicamente, se que su espíritu me acompaña en este momento tan importante.

A mis amigas **Bertha, Aida, Paty, Viky, Bety y Selene** y en especial a **Paty Vera Cruz**, por su apoyo incondicional y por compartir juntas la misma esperanza ¡Crecer!

**Lic. Elizabeth Manning Martínez**

Con mucho afecto, respeto y admiración por su apoyo brindado. Tomándola a usted, como un ejemplo a seguir, para el camino de la superación.

**Lic. Verónica Mainou Martín del Campo**, con cariño por su apoyo incondicional y por su amistad brindada.

**Lic. Norma Patricia Malpica Flores**, con enorme agradecimiento y afecto por su orientación, pues con la enseñanza de sus conocimientos, alumbró mi camino profesional y ánimo el deseo de seguir adelante.

**Lic. Ma. Antonia Elba Gama**, con enorme agradecimiento por su asesoría y orientación para la realización de esta investigación.

**Lic. Silvia García Ríos**, gracias por su amistad y apoyo al haberme brindado sus bastos conocimientos, los cuales contribuyeron enormemente para llegar a esta meta.

Haciendo un especial agradecimiento a quienes contribuyeron al logro de esta investigación:

Personal de la biblioteca **Lic. Agueda Canedo, Rosa Chacon y Ana Lilia Mendoza** obteniendo su apoyo incondicional y amistad .

**Ing. José Antonio Barragan** gracias por la contribución de sus conocimientos estadísticos, para el desarrollo de esta investigación.

# INDICE

## INTRODUCCION

## OBJETIVO

## MARCO TEORICO

### CAPITULO UNO LIDERAZGO.

1.1 ANTECEDENTES	13
1.2 TEORIA "X" Y "Y" (D. Mc. GREGOR)	14
1.3 TEORIA "Z" (OUCHI)	16
1.4 TEORIA PARTICIPATIVA (LIKERT)	17
1.5 TEORIA SITUACIONAL (TANNENBAUM Y SCHMIDT)	18
(BLAKE Y MOUNTON)	22
(FIEDLER)	23
(BLANCHARD Y HERSEY)	29
(REDDIN)	34
1.6 FUTUROS ENFOQUES DE LIDERAZGO	37

## **CAPITULO DOS CALIDAD**

<b>2.1 ANTECEDENTE</b>	<b>41</b>
<b>2.2 MEJORA CONTINUA DE LA CALIDAD ( DEMING )</b>	<b>45</b>
<b>2.2.1 ENFERMEDADES MORTALES</b>	<b>48</b>
<b>2.2.2 REACCION EN CADENA</b>	<b>49</b>
<b>2.3 CALIDAD ( JURAN )</b>	<b>50</b>
<b>2.3.1 PLANEACION DE LA CALIDAD</b>	<b>52</b>
<b>2.3.2 CONTROL DE CALIDAD</b>	<b>53</b>
<b>2.3.3 MEJORA DE LA CALIDAD</b>	
<b>2.3.4 MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD</b>	<b>54</b>
<b>2.4 PROBLEMAS DE LA CALIDAD ( CROSBY )</b>	
<b>2.4.1 PRINCIPIOS PARA LA ADMINISTRACION DE LA CALIDAD</b>	<b>56</b>
<b>2.4.2 LAS SEIS CES PARA EL INVOLUCRAMIENTO DE LA ALTA DIRECCION</b>	<b>57</b>
<b>2.5 PROCESO DE MEJORA ( HARRINGTON )</b>	<b>58</b>
<b>2.6 CARACTERISTICAS DEL CONTROL JAPONES ( ISHIKAWA )</b>	<b>61</b>
<b>2.6.1 CONTROL DE CALIDAD</b>	
<b>2.6.2 LA GARANTIA DE CALIDAD</b>	<b>63</b>
<b>2.6.3 CONTROL TOTAL DE LA CALIDAD</b>	
<b>2.6.4 CIRCULOS DE CALIDAD</b>	<b>64</b>
<b>2.6.5 OBSTACULOS AL CONTROL Y A LA MEJORA</b>	
<b>2.6.6 METODO GERENCIAL JAPONES</b>	
<b>2.7 CONTROL DE CALIDAD TOTAL ( FEIGENBAUM )</b>	<b>65</b>
<b>2.7.1 SISTEMA DE CALIDAD TOTAL</b>	<b>66</b>

## **CAPITULO TRES METODOLOGIA**

<b>3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b>	<b>68</b>
<b>3.2 HIPOTESIS</b>	<b>69</b>
<b>3.2.1 HIPOTESIS ALTERNA</b>	
<b>3.2.2. HIPOTESIS NULA</b>	
<b>3.3 DEFINICION DE CONCEPTOS</b>	
<b>3.3.1 DOMINIO</b>	
<b>3.3.2 INFLUENCIA</b>	
<b>3.4 VARIABLES</b>	<b>70</b>
<b>3.4.1 VARIABLE INDEPENDIENTE</b>	
<b>3.4.2 VARIABLE DEPENDIENTE</b>	
<b>3.4.3 DEFINICION OPERACIONAL DE VARIABLES</b>	
<b>3.5 POBLACION</b>	<b>71</b>
<b>3.5.1 MUESTRA</b>	
<b>3.6 MATERIALES</b>	<b>72</b>
<b>3.7 INSTRUMENTO DE MEDICION</b>	<b>73</b>
<b>3.8 TIPO DE ESTUDIO</b>	<b>74</b>
<b>3.9 DISEÑO</b>	
<b>3.10 DESARROLLO DE LA INVESTIGACION</b>	<b>75</b>
<b>3.11 TRATAMIENTO ESTADISTICO</b>	<b>76</b>
<b>3.12 RESULTADOS</b>	<b>83</b>

<b>CONCLUSIONES</b>	<b>84</b>
<b>LIMITACIONES</b>	<b>87</b>
<b>SUGERENCIAS</b>	<b>88</b>
<b>ANEXOS</b>	
<b>GLOSARIO</b>	
<b>CITAS BIBLIOGRAFICAS</b>	
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	

## **Introducción**

Según investigaciones realizadas de Liderazgo, no se ha podido determinar específicamente las características que debe tener un líder y la mezcla de habilidades técnicas, humanas y conceptuales. Pero se han elaborado diferentes teorías de Liderazgo, algunas con enfoque de rasgos, otras del comportamiento o bien de contingencia o situacional.

El interés surgido por dicha investigación fue a partir del tratado de libre comercio, que ha adquirido en la actualidad una gran relevancia, debido a la competitividad que se da en las empresas, esto propicia que se incremente la calidad tanto en el servicio como en la productividad, es por eso que el Liderazgo juega un rol decisivo dentro de las organizaciones, ya que por medio de éste se puede lograr un mayor desempeño de las Empresas Nacionales a nivel Internacional.

Con base a lo esbozado líneas anteriores la investigación se centro en determinar si el Liderazgo es un factor determinante en la Calidad tanto del servicio como del producto en una Empresa del Sector Privado.

En el capítulo uno se consideran las diferentes teorías de autores como: Douglas Mc. Gregor, Willian Ouchi, Likert, Tannenbaum, Blake, Hersey y Redinn. Así como los antecedentes que llevaron a éstos a elaborar sus teorías, se describe en forma breve los futuros enfoques de Liderazgo.

En el capítulo dos se habla de la Calidad tomando en cuenta sus antecedentes y teorías de autores como: Deming, Juran, Crosby, Harrington e Ishikawa. Estas teorías se tomaron con la finalidad de explicar y dar apoyo a dicha investigación.

En el capítulo tres se habla de la metodología seguida para esta investigación, partiendo del planteamiento del problema llegando a las conclusiones que nos llevan a plantear sugerencias para futuras investigaciones.

## **OBJETIVO**

**Al finalizar esta investigación se determinará si existe relación significativa entre Dominio e Influencia con relación a la Calidad de Servicio y Producto en una empresa privada.**

## MARCO TEORICO

Lider es una palabra Sajona, en Ingles se dice leader, viene del verbo to lead, igual a guiar, dirigir.

Durante muchos años, fué evidente que para el buen funcionamiento de cualquier grupo haya tenido que surgir la presencia de alguien que se destacara entre todos ellos y que tuviera la inteligencia necesaria para poder entenderlos, guiarlos y orientarlos, con la finalidad de lograr sus metas deseadas.

En nuestros días, algunas ciencias se han preocupado más por continuar investigando al líder en todas sus etapas, ya sea dentro o fuera de la industria con la finalidad de ayudarle a desempeñar mejor su papel como tal.

La psicología especialmente durante los últimos ventiocho años, ha mostrado creciente actividad en los intentos de introducir los métodos y el conocimiento de las ciencias humanas en el estudio del lider. Mediante teorías, técnicas, pruebas psicológicas y algunos otros métodos más, nos dan a conocer muchos rasgos de personalidad, que le ayudan a ocupar una posición o status de respeto entre otros individuos, logrando así la estabilidad y productividad de sus grupos.

En el enfoque de rasgos como la energía física o la amistad, era considerado esencial para que el Liderazgo fuera eficaz. Se consideraba que estas cualidades personales inherentes, como la inteligencia podían transferirse de una situación a otra, aunque no todos los individuos las tienen, sólo sus poseedores podrían considerarse líderes en potencia. Este enfoque parecía cuestionar la importancia de capacitar individuos para asumir puestos de Liderazgo. Esto implicaba que si se podía descubrir la forma de identificar y medir estas cualidades de Liderazgo (que son innatas en el individuo) se podría separar a los líderes de los que no lo son.<sup>1</sup>

En el enfoque del comportamiento indica que la eficiencia de un estilo particular depende de las circunstancias en que se usa.

Para Hersey y Blanchard el enfoque situacional, es sobre el comportamiento observado y no sobre alguna habilidad innata, ni sobre una capacidad adquirida o potencial para el Liderazgo. Aquí se pone énfasis en el comportamiento de los líderes, los miembros de grupo y en situaciones distintas, con este énfasis del comportamiento y el medio, se fomenta más la posibilidad de adiestrar individuos para adaptar sus estilos de comportamiento de líder a distintas situaciones. Se cree que la mayoría de las personas pueden aumentar su eficiencia en posiciones de Liderazgo, por medio de educación, adiestramiento y desarrollo.<sup>1</sup>

La observación de la frecuencia de ciertos comportamientos de Liderazgo en distintos tipos de situaciones, se pueden desarrollar modelos teóricos para ayudar a los líderes a predecir la forma más apropiada de comportamiento Liderazgo para su situación actual.

El significado del vocablo Calidad pasa a ser equivalente al significado de los términos de excelencia y perfección. En la edad media se consideraba perfecta una obra cuando no tenía ningún defecto. En la época artesanal el juicio base de la Calidad era la satisfacción del cliente, puesto que de esto dependía el prestigio del artesano. En la época industrial el cambio en el proceso trajo consigo cambios en la organización de la empresa, lo cual puso de manifiesto diferentes matices involucrados con el concepto de Calidad, a medida que los procedimientos de producción se desarrollaban y complicaban. En este proceso de evolución se distinguen diferentes etapas.

### **El control de la Calidad mediante la inspección:**

Esta etapa coincide con el período en que comienza a tener mucha importancia la producción en serie. Fue cuando en las fábricas se introdujo el departamento de Control de Calidad, el cual tenía como objeto verificar si el artículo era apto o no para el uso destinado.

Frederick Winslow Taylor (1963) asigna a los supervisores la tarea del Control de la Calidad, pues según Taylor corresponde a la administración definir la tarea de los operarios y especificar los procedimientos, así como vigilar su cumplimiento, sin embargo nota un principal interés en la responsabilidad de la mano de obra en el proceso y sus resultados.

En esta etapa lo importante es que el producto cumpla con los estándares establecidos, porque el comprador decide juzgando en base a esos estándares.

### **El control estadístico de la Calidad:**

Shewhart (1938) fue el primero en reconocer que toda producción industrial se da variación en el proceso. Esta variación debe de ser estudiada en términos de probabilidad y estadística. No se trata de suprimir la variación sino de ver en que rango de variación es aceptable sin que se originen problemas.

Un proceso en una empresa pública o privada es como cualquier otro proceso: varía. El sistema varía día a día en cierta medida. Esta variación es la denominada variación común. Una variación especial sería la causada por algún cambio en el sistema.

Mientras no haya un cambio en el sistema (solo la administración es capaz de proporcionarlo), la capacidad del proceso seguirá siendo igual. Esta capacidad incluye la variación común que es inherente a cualquier sistema.

Como la variación produce artículos defectuosos y menos uniformes, es crucial que los administradores sepan identificarlas, diferenciarlas, reducirlas y controlarlas.

Las técnicas del muestreo parten del hecho de que una producción masiva es imposible inspeccionar todos los productos para diferenciar los productos buenos de los malos.

La inspección masiva es una actitud nacida de la desconfianza, la incomprensión del proceso y una negligencia por controlarlo.

La Segunda Guerra Mundial fue la ocasión para introducir y ampliar las técnicas y conceptos del control estadístico de la Calidad, ya que se requería alta producción y mejor calidad de armamento, un comité formado por el Departamento de Guerra de los Estados Unidos desarrolló las tablas de muestreo basadas en los conceptos de niveles aceptables de Calidad.

A fines de los 40's el Control de Calidad es parte de la educación académica únicamente desde el punto de vista estadístico y se creía que su aplicación se limitaba, en la práctica, a las áreas de producción.

### El aseguramiento de la Calidad:

Esta etapa se caracteriza por dos hechos importantes: 1) La aceptación de la responsabilidad que tiene la alta gerencia en el aseguramiento de la Calidad y, 2) la implementación del nuevo concepto del control de Calidad en el Japón.

Antes de los 50's la atención se había centrado en el control estadístico del proceso, en esta etapa la responsabilidad de obtener buena Calidad recaía en los estadísticos. Sin embargo, en esta década se dio importancia a asegurar la Calidad lograda, mediante profesionales dedicados a tal fin. Los autores más importantes que surgen en esta etapa son:

- Edwards Deming.
- Joseph M. Juran.
- Philip B. Crosby.
- Harrington.
- Kaoru Ishikawa.
- Armand Feigenbaum.

Mientras que para Feigenbaum, quien fue el precursor del Control Total de la Calidad, la responsabilidad de Control Total debería recaer en especialistas en la materia, para Ishikawa no, debían ser las fuerzas operativas mismas quienes aprendieran y lo llevaran a cabo.

Feigenbaum planteaba (1962) "No es posible fabricar productos de alta Calidad si el departamento de manufactura trabaja aisladamente. Para que el Control de Calidad sea efectivo, este debe iniciarse con el diseño mismo del producto y terminar solo cuando el artículo está en manos del consumidor satisfecho".<sup>2</sup>

Las organizaciones empresariales se componen de materiales, mano de obra, maquinaria y métodos, estos elementos constituyen el sistema y su proceso dentro de la organización. Según Feigenbaum el proceso de las organizaciones debe incluir a los clientes, proveedores, inversionistas, y en general a todos los que de alguna manera se relacionen con la empresa, básicamente se propone un sistema ampliado.

Por lo tanto la Calidad es trabajo de todos y de cada uno de los que intervienen en cada etapa del proceso.

Tanto Feigenbaum como Juran apuntan la necesidad de contar con nuevos profesionales de la Calidad, que reunan conocimientos estadísticos y habilidades administrativas.

Para Deming el sistema de aseguramiento de la Calidad es en esencia un mecanismo administrativo que permite asegurar que en cada parte del proceso se aplique correctamente todo el elemento técnico y administrativo del Control Total. Es decir que cada fase del proceso debe ser responsable de asegurar que su producto cumpla con las especificaciones establecidas de común acuerdo con su cliente, evitando así problemas. El cliente de una fase es la siguiente fase del proceso.

Joseph M. Juran en 1951 trata el tema del costo de Calidad y los ahorros que la administración podría lograr si atendía inteligentemente el problema. Algunos costos de producción son inevitables, mientras que otros si se pueden evitar.

Philip B. Crosby está ligado a la filosofía conocida como Cero Defectos que se experimentó en la década de los 60's, en la fabricación de los misiles Pershing. Dicha filosofía se basa en los cuatro principios absolutos, a saber:

- La Calidad se define como el cumplimiento de los requisitos, no como algo bueno.
- La Calidad se logra a través de la prevención, no de la evaluación.
- La norma de realización de la Calidad es cero defectos, no niveles aceptables de Calidad.
- La Calidad se mide por el principio del incumplimiento, no por índices".<sup>3</sup>

## **La Calidad como estrategia competitiva:**

Desde los 70's ha tenido lugar un cambio muy importante en la actitud de la alta gerencia de los Estados Unidos con respecto a la Calidad, debido al impacto de los productos japoneses por su Calidad, precio y confiabilidad.

Pero la Calidad no pasa a ser estrategia competitiva por el simple hecho de que se apliquen métodos estadísticos en los procesos productivos, ni tampoco por el hecho de que todos se comprometan a elaborar productos con cero defectos, pues esto de nada servirá si no hay mercado para ellos. La Calidad pasa a ser estrategia competitiva si se planean todas las actividades de la empresa en tal forma que se le entregue al consumidor artículos, que correspondan a sus requerimientos, con Calidad superior a los de la competencia y mejor precio.

Para Ishikawa (1967) define el Control de Calidad como: " desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económica, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>4</sup>

Para la planeación del Control de Calidad se debe fijar políticas para así determinar metas y objetivos, se determina un método y se normaliza para convertirlo en reglamento y así incorporarlo dentro de la tecnología y propiedad de la Empresa.

La educación y capacitación se le debe dar al colaborador de manera personal, en el trabajo práctico, con el fin de delegarle autoridad y se le de libertad de hacer su trabajo. Se hace hincapié en el voluntarismo con el fin de lograr mayor éxito en el trabajo.

Lo más importante en la gerencia es el principio de excepción, para cumplir eficientemente, con esto es necesario entender con claridad las políticas básicas, metas y procedimientos de normalización y educación. Si esto no es planeado claramente y si no hay normas confiables,

no se sabra cuales son las excepciones. Para tomar una acción apropiada es necesario encontrar los factores causales de las excepciones.

La Calidad que cumple con los requisitos del consumidor, es porque primero se determinan las características de Calidad reales para un producto dado y luego se resuelven los problemas de cómo medir tales características y como fijar las normas de Calidad para el producto.

El Control de Calidad en su interpretación corta significa Calidad del producto y en su interpretación amplia significa Calidad de servicio, del trabajo, de la información, del proceso, de la división, de las personas incluyendo trabajadores, ingenieros, gerentes y ejecutivos, del sistema, de la empresa y de los objetivos.. El enfoque básico es controlar en todas sus manifestaciones, lo cuál nos indica un Control Total de la Calidad.

Según Feigenbaum (1962) define el Control Total de la Calidad como" un sistema eficaz para integrar los esfuerzos en materia de desarrollo de Calidad, mantenimiento de Calidad y mejoramiento de Calidad realizados por diversos grupos en una Organización, de modo que sea posible producir bienes y servicios a los niveles más económicos y que sean compatibles con la plena satisfacción de los clientes".<sup>4</sup>

**CAPITULO UNO**

**LIDERAZGO**

## **LIDERAZGO**

Los líderes poseen variadas características, de las cuales las circunstancias pueden exigir de ellos diferentes atributos en relación con el desempeño de las funciones grupales, de tal manera la esencia del tema consiste en que el liderazgo es un rol que satisface fundamentalmente necesidades del grupo.

Los términos liderazgo y líder no son idénticos en todos los ámbitos. En el sentido más amplio, el liderazgo implica la existencia de una particular relación de influencia entre dos o más personas; se denomina líder al individuo que ejerce mayor influencia de abrir campos, que otro miembro cualquiera, o al individuo designado líder por el grupo, o al que ejerce mayor influencia en la definición de los objetivos del grupo.

Por tanto, no se puede denominar líder a un individuo que no ha demostrado capacidades para modificar al grupo, en cambio el liderazgo es el proceso de influir sobre otros, con el propósito de ejecutar una tarea compartida. En otras palabras, el líder influye en mayor o menor grado en el proceso de dirigir, coordinar o motivar a otros miembros del grupo para lograr que se realicen las tareas o lleguen a un objetivo determinado.

En general la estima da origen a un "Status" alto fundamentado de la influencia generalizada. Sin embargo, el Status depende de la percepción interpersonal. Un individuo no tiene Status, este se le asigna o concede como resultado de un proceso de evolución a través de la interacción real o implícita.

Para Ralph M. Stogdill (1958) El "Liderazgo Gerencial" es el proceso de dirigir e influir en las actividades de los miembros del grupo, relacionadas con la tarea.<sup>5</sup>

Este autor describió algunas características que parecían comunes en los líderes como son: Inteligencia, confiabilidad, responsabilidad, actividad social, originalidad y status socioeconómico.

**En la presente investigación definiremos liderazgo como: La capacidad de ejercer dominio e influencia sobre sus colaboradores.**

### **1.1 Atecedentes:**

Investigaciones y teorías más representativas sobre el liderazgo, y de esta forma se observará la evolución de las diferentes corrientes.

En el Centro de Investigación de Encuesta de la **Universidad de Michigan**, se abordó el estudio de Liderazgo, donde se localizaron grupos con características que parecerían estar relacionadas entre sí y varios indicadores de eficiencia identificando dos conceptos que dominaron : orientación hacia los empleados y orientación hacia la producción.

- En el primero se considera que los líderes están orientados hacia los empleados esto es, ponen énfasis en el aspecto de las relaciones de su trabajo. Sienten que cada empleado es importante y se interesan por todo, aceptando su individualidad y sus necesidades personales.

- El segundo subraya los aspectos productivos y técnicos del trabajo, en este caso los empleados son considerados como herramientas para lograr las metas de la Organización.

Estas dos orientaciones son paralelas a los conceptos del líder con comportamiento democrático (relaciones) y comportamiento autoritario (tarea).

En la **Universidad del Estado de Ohio** también se hicieron investigaciones de Liderazgo en donde se tomaron como base dos conceptos el de Estructura Inicial y la de Consideración.

**Estructura Inicial** : Se refiere al "comportamiento del líder para delinear su relación con miembros del grupo de trabajo y trata de establecer patrones bien definidos de organización, canales de comunicación y métodos de procedimiento".<sup>6</sup>

**Estructura de Consideración** : Está enfocada a un "comportamiento indicador de amistad, confianza mutua, respeto y cordialidad en la relación entre el líder y los miembros de su personal".<sup>6</sup>

Esta universidad desarrolló un cuestionario para la Descripción del Comportamiento del Líder para describir la forma en que los líderes llevan a cabo sus actividades tomándose de referencia la Estructura Inicial y la Consideración donde tomaron una dimensión de comportamiento observado.

Se detectó que la Estructura Inicial y la de Consideración eran dimensiones distintas y precisas. Una puntuación alta en una dimensión por fuerza implica una puntuación baja en la otra.

El comportamiento del líder podría describirse como cualquier mezcla de ambas dimensiones. Se desarrollaron cuatro cuadrantes para mostrar diferentes combinaciones de la Estructura Inicial (comportamiento Orientado a la tarea) y Consideración (Comportamiento Orientado a la relación).

## 1.2 Teoría "X" Y "Y"

Douglas Mc. Gregor (1966) dice que los tipos de prescripciones que tradicionalmente rigen la conducta de personas son las que llama teoría "X" y "Y".

### **Teoría "X" :**

En la Organización tradicional o de la teoría "X" el rol del gerente esta construido sobre la premisa de que a los colaboradores no tienen interés por el trabajo, esta acostumbrado el empleado a recibir ordenes, aquí se contrata a los empleados para que ejecuten determinadas actividades no para que piensen, debido a que se manejan actividades rutinarias, para este tipo de empleados lo que les motiva es la cuestión económica, por eso es importante controlar y fiscalizar en un momento dado la conducta de todo el personal.

Es decir, que se requiere de un estrecho control de supervisión para que alcance los objetivos de la empresa.

### **Teoría "Y":**

La teoría "Y" se basa en las premisas de que las actitudes negativas del trabajador hacia la Organización son el resultado de la naturaleza represiva de las Organizaciones tradicionales.

El trabajador se interesa por su trabajo y por tomar ciertas responsabilidades, hay que darle libertad de movimiento, dejándolo planear y decidir por si mismo, ya que el trabajo mismo es un motivador.

Esto es que desarrolla todas sus potencialidades para lograr los objetivos de mejoramiento para el desarrollo organizacional y también logra una satisfacción en si mismo por su contribución.

Por tanto en la teoría "X" se requiere de un líder autócrata, mientras tanto en la teoría "Y" sería un líder democrata.

El líder "X" diseñará una Organización, con un centro de decisión en la cumbre, creará una pirámide muy alta, con un elevado número de jerarquías, cada una de las cuales sirve de control a la anterior.

El líder "Y" diseña una Organización con pocos niveles y varios centros de decisión. Aquí la comunicación juega un rol muy importante.

### 1.3 Teoría "Z"

William Ouchi (1963), nos habla de una teoría de Liderazgo ideal. La teoría "Z" , en esta se basa la confianza, delicadeza e intimidad, ya que se piensa que sin ellas ningún ser humano puede tener éxito.

Confianza al individuo, para que así se pueda desarrollar como tal dentro de la Organización. La virtud de la delicadeza, de la sutileza, de guiar a la persona, pero, sin imponérsele. Para lograr que la confianza y la prudencia se den, es a través, de una estrecha cercanía.

La teoría "Z" tiene como finalidad desarrollar la capacidad de la Organización para coordinar sus recursos humanos, no tecnológicos, con el objeto de incrementar su nivel de productividad, cultivando el talento del colaborador, creando nuevas estructuras, incentivos y conceptos filosóficos de la administración totalmente nuevos. Los elementos que conforman la teoría "Z" son:

**Confianza en las relaciones:** Sin confianza, cualquier relación humana tendrá que caer inevitablemente en un conflicto. Todo es posible si se tiene una firme esperanza en los demás.

**Implicación:** La toma de decisiones a su nivel mínimo, donde están los hechos , lo que el pueblo ayuda a crear, ellos lo respaldarán.

**Comunicación:** El individuo desea saber y conocer todo lo que se relaciona con su medio del trabajo.

La ignorancia lastima, hiere su orgullo, es un insulto a su inteligencia, despierta temores y se traduce en resultados que van encontrar de la productividad.

**Mayores Expectativas:** Fijan objetivos que se encuentran por encima del nivel ordinario porque así entusiasmarán y harán que el ser humano se esfuerce. El orgullo, la satisfacción, son el producto de cumplir con esas tareas difíciles, que implican un reto para quien se propone alcanzarlas. Esta teoría "Z" dio auge para que los diferentes autores estructuraran su teoría.

#### **1.4 Teoría Participativa**

Al incorporar las categorías básicas de estilo de liderazgo en la orientación a las tareas y a los empleados, Likert (1965) da idea de un modelo de cuatro niveles, referente a la eficiencia gerencial, que va del sistema uno al sistema cuatro.

**Sistema 1 :** Los Gerentes establecen rigurosamente las normas y los métodos del desempeño, por tanto existe poca confianza en los colaboradores y estos responden de la misma manera.

**Sistema 2 :** Los Gerentes siguen dando ordenes, aunque adoptan una actitud condescendiente hacia sus colaboradores, y estos actúan de manera cautelosa.

**Sistema 3 :** Los colaboradores tienen la libertad de discutir con los Gerentes lo concerniente a su trabajo y estos a su vez, sin embargo el Gerente de alto mando se ocupa de las decisiones más importantes.

**Sistema 4 :** La interacción de Gerente y colegas es franca, amistosa y de mutua confianza, por tanto establecen metas y toman decisiones juntos.

El sistema 1 es altamente estructurado; el 4 es democrático y flexible, los números 2 y 3 son concebidos como sistemas intermedios de transición hacia el sistema 4.

Para Likert el comportamiento ideal y más productivo del líder, es el que centra su atención en el empleado o el denominado democrático, ya que de esta forma se mejora la productividad a largo plazo.

Para Likert (1965) "Los líderes con mejores antecedentes de actuación, deben dirigir su atención a los aspectos humanos de los problemas de sus colaboradores y tratar de construir grupos de trabajo efectivo con elevadas metas de actuación".<sup>7</sup>

El líder debe formar grupos de trabajo coherente y de apoyo mutuo que soporte elevadas metas de producción.

Para este autor la supervisión centrada en el trabajo o autocrática produce buenos resultados a corto plazo, en relación a la productividad, pero los efectos a largo plazo provocarían daños en la Organización, como sería ausentismo, rotación de personal o baja moral del trabajador.

### **1.5 Teoría Situacional**

Robert Tannenbaum y Warren Schmidt (1959) plantean la importancia del liderazgo, siendo este un elemento fundamental en el desarrollo de las Organizaciones. El liderazgo "es la influencia interpersonal ejercida en una situación y orientada a través del proceso de comunicación hacia el logro de una meta o metas específicas".<sup>8</sup>

**En esta definición se encuentran tres factores:**

- a) El de la influencia, aquí es donde se presenta la acción del líder,**
- b) El grupo que puede o no pertenecer a la Organización y**
- c) las metas y objetivos que persigue el grupo.**

**Estos autores se cuentan entre los primeros teóricos que describen los factores que influyen en el estilo de liderazgo elegido por un Gerente, tomando en consideración tres conjuntos de fuerzas : fuerzas del Gerente, fuerzas de la situación y fuerzas de los colaboradores, antes de escoger un estilo de liderazgo.**

**Basandonos en este enfoque, los Gerentes más eficaces son flexibles y capaces de seleccionar las conductas que necesitan en determinado momento y lugar.**

**La formación, conocimientos, valores y experiencias son factores que influyen para que el Gerente cumpla su función de dirección.**

**De acuerdo a estos autores, el Gerente puede permitir mayor participación y libertad cuando los colegas desean su independencia y libertad de acción, cuando quieran tomar responsabilidad en la toma de decisiones que se identifiquen con las metas de la empresa y si tienen suficientes conocimientos y experiencia para ocuparse de manera eficiente de problemas.**

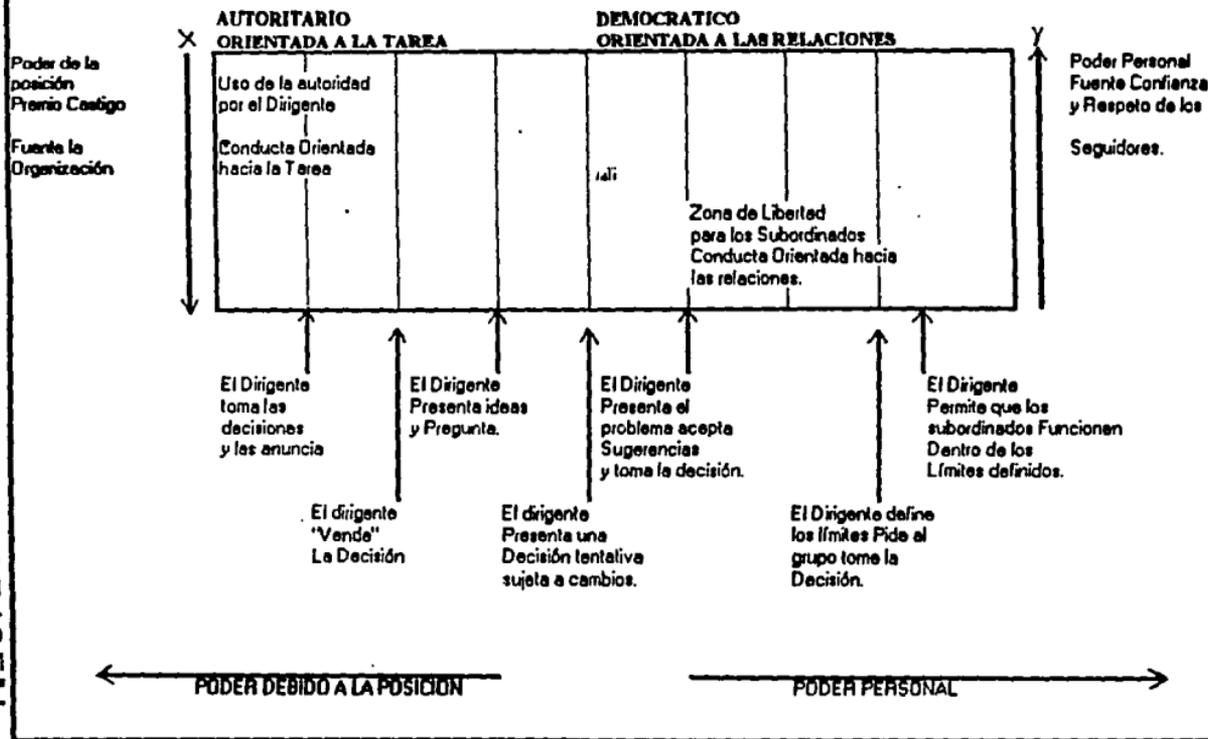
**El líder para estos autores implica diversos estilos, que varían desde uno muy centrado en el jefe hasta otro muy centrado en los subordinados.**

Estos estilos varían con el grado de libertad que el Líder o la administración otorgue a sus subordinados.

Este enfoque ofrece una gama de estilos sin hacer sugerencia que uno de ellos siempre es correcto y que el otro siempre es incorrecto. (Esquema núm. 1).

**CONTINUO DE COMPORTAMIENTO DEL DIRIGENTE DE R. TANNENBAUM Y W.H. SCHMIDT**

FALLA DE ORIGEN



**Blake y Mounton (1973)** identifican una gama de conductas Gerenciales basadas en las formas en que interactúan entre sí los estilos orientados a las tareas y a los colegas, retomados estos conceptos del estudio en la Universidad de Ohio.

En base a lo mencionado se tomaron en cuenta dos términos :

Interés o preocupación por la gente o interés o preocupación por la producción, donde emplearon una escala del 1 al 9 y proponiendo 5 combinaciones, dando esto origen a cinco estilos de autoridad.

**Estilo 1.1. (Administración Empobrecida )** "Deficiente en las tarea y en las relaciones ". El líder no es más que de nombre, se ha marginado por incapacidad; abandonando su rol.

**Estilo 9.1 (Administrador Autocrático de Tarea )** "Eficiente en la tarea y deficiente en las relaciones". Es el capataz explotador, que no ve más que los objetivos de la empresa.

**Estilo 1.9 (Administración Club Campestre )**. Es el camarada sociable, descuida la seriedad y la eficiencia; subordina la tarea al buen ambiente.

**Estilo 5.5 (Administración Intermedia )** Es el mediocre que cumple con lo más indispensable para no crear crisis, se desempeña sin pena ni gloria.

**Estilo 9.9 (Administración en Equipo )** "Eficiente en las tareas y en las relaciones". Es el que imprime a su equipo un sello de superación personal, respeto mutuo, disciplina y trabajo.

Blake y Mounton, junto con su modelo de Malla Administrativa, desarrollaron un programa de "Desarrollo Organizacional" llamada esta, técnica de capacitación : "Rejilla Grid ". Es un método sistemático, integrado y planeado, para mejorar la efectividad de la empresa, al igual que la de sus miembros. Esta técnica se diseñó para resolver problemas tales como : falta de

**cooperación, descentralización excesiva y comunicación deficiente, la cual consta de seis fases.**

**- Preocupación por las personas y la preocupación por la producción no son mutuamente excluyentes, estos autores la consideran complementaria.**

**- Los miembros del grupo fijan estándares y diseñan maneras de lograr objetivos.**

**- Se refiere al desarrollo intergrupalo, poniendo de manifiesto reducir conflictos entre grupos que trabajan juntos.**

**- Fijación de metas organizacionales utilizando modelos estratégicos y políticas que permitan el Desarrollo Empresarial.**

**- Implantación de modelos estratégicos establecidos por la Organización.**

**- Es una crítica sistemática para evaluar logros y errores en términos cuantitativos con respecto al desempeño, la productividad, la integridad y la moral.**

**La línea base de partida de Fiedler para esta investigación consiste en que los líderes les resulta difícil modificar los estilos directivos que les han ayudado a lograr una carrera exitosa, de tal manera que Fiedler piensa que intentar cambiar el estilo de un líder para que se adapte a la situación es inútil.**

**Este autor hace mención de que los estilos son relativamente inflexibles y considera que no existe uno que sea idóneo en todas las situaciones, por lo tanto puede obtenerse un buen desempeño del grupo si el líder se adecua a la situación o la cambia para que se ajuste a él.**

**Los estilos de liderazgo que Fiedler compara, son muy semejantes a los estilos orientados a los empleados, lo que distingue este modelo de los otros, es el instrumento de medición que se utiliza.**

**Fiedler (1967) midió el estilo de liderazgo con una escala llamada " El compañero de trabajo menos deseado, que mide el grado de indulgencia con que el líder evalúa al colaborador menos deseado".<sup>6</sup>**

**La persona que describe a su compañero de trabajo menos preferido en una forma bastante positiva, tiende a ser tolerante, a tener una orientación a las relaciones humanas y a considerar a sus colaboradores.**

**Pero aquel que lo describe en forma negativa tiende a ser autoritario y a controlar las tareas y a preocuparse menos por el aspecto de relaciones humanas y trabajo. (Esquema núm.2).**

## ESCALA DEL COMPAÑERO DE TRABAJO MENOS PREFERIDO

Amistoso	8 7 6 5	4 3 2 1	No amistoso
Sin entusiasmo	8 7 6 5	4 3 2 1	Entusiasta
Distante	8 7 6 5	4 3 2 1	Cercano
Frío	8 7 6 5	4 3 2 1	Cálido
Apoyador	8 7 6 5	4 3 2 1	Hostil
Aburrido	8 7 6 5	4 3 2 1	Interesante
Eficiente	8 7 6 5	4 3 2 1	Ineficiente
Malhumorado	8 7 6 5	4 3 2 1	Alegre
Abierto	8 7 6 5	4 3 2 1	Desconfiado

Esquema No. 2

**Fiedler descubrió tres elementos en la situación de trabajo que ayudan a determinar, qué estilo de liderazgo sería eficaz:**

**Las relaciones entre miembro y líder, la estructura de la tarea y el poder del puesto del líder.**

**- La calidad de las relaciones entre líder y miembros; es uno de los factores más importantes del poder y de la eficiencia del líder.**

**En este caso si el líder si tiene buena relación con el grupo y los miembros de éste lo respetan por razones de su personalidad carácter o capacidad, entonces el líder no tendrá que tomar una actitud autoritaria, sin embargo el líder que no goza de simpatía o confianza con los miembros tendrá menos posibilidades de ejercer una actitud informal.**

**- La estructura de la tarea es una segunda variable también de importancia.**

**Es una tarea estructurada el líder automáticamente cuenta con gran autoridad disponiéndose de pautas claras para medir el desempeño de los trabajadores, por tanto éste puede fundamentar sus órdenes recurriendo a un manual de procedimientos. Cuando las tareas no están estructuradas disminuye el poder del líder, ya que las pautas no son claras para que los miembros se puedan guiar.**

**- El poder de puesto del líder: Un gran poder de posición simplifica la tarea del líder consistente en influir en sus colaboradores, mientras que poco poder de puesto dificulta su misión u objetivo.**

**En cuanto a estas tres variables Fiedler hace ocho combinaciones que sería la relación de líder y miembro pueden ser buenas o malas, la tarea puede ser estructurada o no y el poder del puesto puede ser débil o fuerte. (Esquema núm. 3)**

**El modelo de Fiedler describe que una adecuación apropiada entre el estilo del líder ( medio por la puntuación que se obtuvo en el compañero de trabajo menos preferido) y la situación ( que es determinada por la interacción de las variables mencionadas anteriormente) favorece un buen desempeño gerencial.**

**Este modelo se ha utilizado de manera acertiva, ya que es una aportación al conocimiento de cómo se puede adecuar los líderes y las situaciones para lograr un desempeño eficaz.**

**Utilizandose éste modelo como base de un programa de adiestramiento en donde al líder se le muestra como modificar las variables situacionales para ejecutarlas a su estilo de liderazgo.**

## CLASIFICACION DE LO FAVORABLE DE UNA SITUACION

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

El enfoque situacional está basado en el reconocimiento tanto de la situación como de la conducta de los líderes, si es que se pretende entender los efectos del liderazgo.

Para Paul Hersey y Keneth Blanchard (1970) El liderazgo "Es el proceso de influenciar las actividades de un individuo o de un grupo hacia el logro de los objetivos, en una situación dada".<sup>1</sup>

El líder de un grupo debe ser hábil para diagnosticar el medio ambiente y para adaptar su estilo de liderazgo a las demandas del medio ambiente.

La teoría situacional establece que el estilo de liderazgo debería variar según la madurez de los subordinados. La relación entre gerente y subordinado pasa por cuatro fases a medida que este último adquiere motivación para el logro y experiencia, para cada fase se apropia un estilo particular de liderazgo.

Hersey y Blanchard, centran su teoría de liderazgo en cuatro estilos básicos :

- 1.- Alta Tarea y Baja Relación
- 2.- Alta Tarea y Alta Relación
- 3.- Alta Relación y Baja Tarea
- 4.- Baja Relación y Baja Tarea

Según estos autores, el estilo de Liderazgo de un individuo es el patron de conducta que esa persona exhibe cuando trata de influir sobre las actividades de otros según lo perciben esos otros.

Estos pueden ser muy diferentes de la forma en que el líder percibe su propio comportamiento que diferenciaremos como autopercepción en vez de estilo. El estilo de liderazgo de una persona implica cierta combinación de comportamiento hacia la tarea y relación que son la esencia del concepto de estilo de Liderazgo, que se definirá de la siguiente manera :

- **Comportamiento hacia la tarea** : "El grado en que el Líder tiene la capacidad de organizar y definir los papeles de los miembros de su grupo (empleados), explicando las actividades que cada uno debe realizar, como, cuando y donde deben establecer patrones de organización bien definidos, canales de comunicación y formas para conseguir la realización de los trabajos ".<sup>3</sup>

- **Comportamiento de relación** : "El grado en que el Líder está capacitado para mantener relaciones interpersonales con los miembros de su grupo (empleados abriendo canales de comunicación, proporcionando apoyo socioemocional".<sup>3</sup>

Estos autores observaron que el liderazgo no podía tomarse en función de dos variables solamente, por lo que propusieron la variable de Madurez, donde se consideran las capacidades y actitudes de los empleados, llegaron a la conclusión que los empleados son importantes en cualquier situación de liderazgo porque con sus reacciones determinan, en realidad la influencia que el líder tiene para dirigirlos, es así que distinguieron cuatro estilos de liderazgo :

**1.- Ordenar** : En donde el líder da instrucciones específicas, se dedica a supervisar el desarrollo del trabajo, aquí la comunicación es unilateral.

**2.- Persuadir** : El líder permite una comunicación bilateral con sus empleados, donde pueden preguntar los porqués, pero sin que tomen las decisiones.

**3.- Participar** : Aquí la comunicación es bilateral, tanto el líder como los empleados interactúan para la toma de decisiones.

**4.- Delegar** : El líder en este caso confía decisiones importantes a sus empleados.

Estos autores mencionan que dentro de estos cuatro estilos corresponden grados crecientes de madurez de los empleados.

**1.- Ordenar** : El empleado no está motivado ni capacitado para efectuar la tarea.

**2.- Persuadir** : Existe disposición por parte del subordinado para realizar la tarea, aunque de manera deficiente.

**3.- Participativa** : El empleado quiere y puede realizar la tarea aunque no muy satisfactoriamente.

**4.- Delegar** : El empleado está motivado y capacitado para tomar la responsabilidad de la tarea, teniendo absoluta libertad.

Para estos autores la Madurez se da en grados, caracterizándose por la disposición del empleado, para establecer metas altas y alcanzables, responsabilizándose de ellas en la Motivación y Capacidad de los empleados.

### **Estilo de Lider y la Maduración de los Empleados**

Estos autores representan la relación que existe entre la maduración pertinente al trabajo y los estilos de liderazgo apropiándose, que deben utilizarse según los empleados van avanzando de la inmadurez a la madurez. El estilo de liderazgo apropiado a niveles determinados de madurez de los empleados representados por la "curvilínea " la cual atraviesa los cuatro cuadrantes de liderazgo.

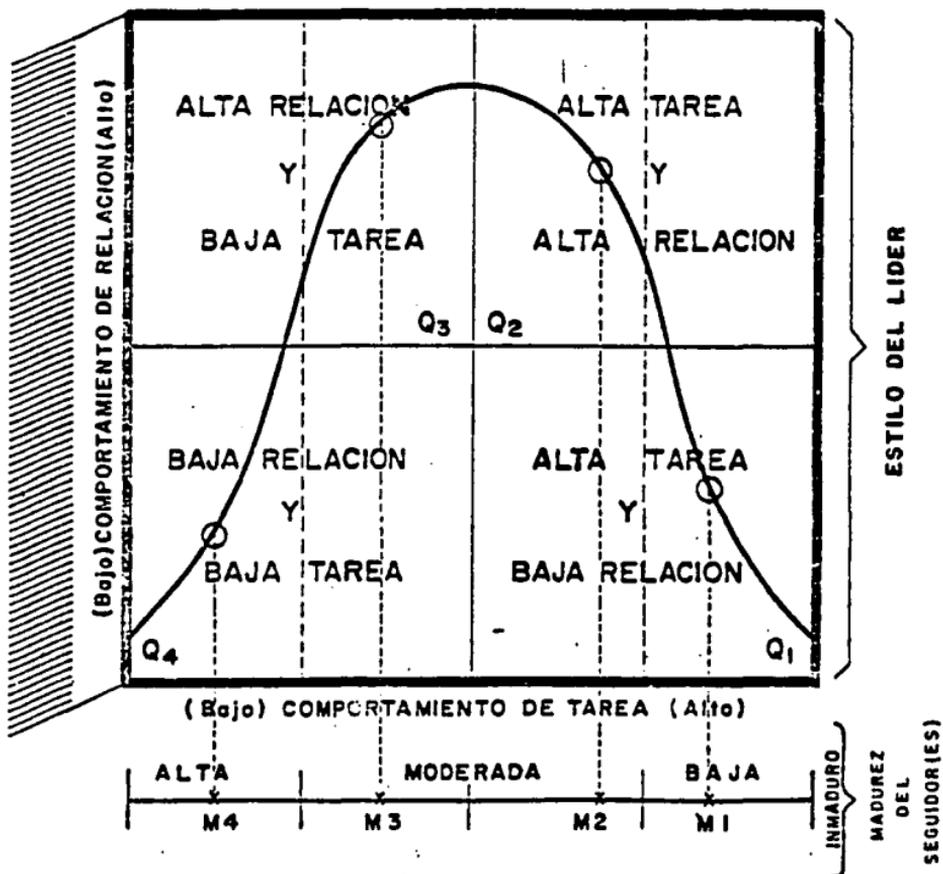
Esta curva demuestra el estilo de liderazgo apropiado directamente arriba del nivel de madurez correspondiente. El estilo de liderazgo apropiado para cada uno de los cuatro niveles de

**Madurez incluye la combinación adecuada de comportamiento hacia la tarea (dirección) y de relación (apoyo).**

**Esta teoría considera que a medida que pasa el tiempo, el movimiento normal de una situación de liderazgo debe ser de Madurez 1 (M1) a Madurez 4 (M4) y en consecuencia de Estilo 1 a Estilo 4 (E1 a E4), con un movimiento gradual.**

**Conforme el empleado se muestre más maduro, el líder va reduciendo la conducta de tarea y aumentando la de relación, para finalmente llegar a la baja tarea, que es Delegar. (Gráfica núm.1).**

# ESTILOS EFECTIVOS



FALLA DE ORIGEN

W.J. Reddin o teoría 3-D (1975) enfatiza en el concepto de Efectividad, como aspecto básico en el ejercicio de la administración y Gerencia efectiva.

La propuesta de flexibilidad de elección del tipo de liderazgo Gerencial, se fundamenta en cuatro estilos básicos :

Separado, Integrado, Relacionado y Dedicado. Aunado a ellos, dos elementos básicos del comportamiento Gerencial : la orientación hacia la tarea y la orientación hacia la relación.

Reddin maneja una teoría muy completa ya que maneja un gran número de opciones y de elementos, como la tecnología y el constante cambio.

Reddin considera que dentro de sus cuatro estilos básicos, ninguno es más o menos efectivo que otro. Su efectividad dependerá de la situación en la cual se use. Estos cuatro estilos básicos tienen cuatro equivalentes menos efectivos y otros cuatro efectivos, dando lugar así a ocho estilos Gerenciales.

Este autor nos describe los estilos Gerenciales :

- **Gerente Separado** : Se orienta hacia los procedimientos, métodos y sistemas. Este tipo de Gerentes toma una actitud personalizada y no se interesa por aumentar la producción como tal, prefiere reducir los costos en lugar de aumentar las ganancias.

- **Gerente Desertor** : Trabaja según lo fija el reglamento, manifestando interés mínimo por la producción, se opone al cambio por lo que no coopera y no se comunica.

- **Gerente Burócrata** : Sigue órdenes, reglamentos y procedimiento, produce pocas ideas, no fomenta el desarrollo de sus subordinados. Su éxito obedece a que toma en cuenta las reglas

de la Compañía.

- **Gerente Relacionado** : Se caracteriza por tener confianza en la gente, mantiene largas conversaciones con los trabajadores para adquirir información pertinente.
- **Gerente Misionero** : El misionero se une tanto a las necesidades personales, que abandona su papel de Gerente.
- **Gerente Promotor** : Desarrolla los talentos de los demás y produce una atmosfera creativa, logrando la autoexpresión y autocontrol del subordinado.
- **Gerente Dedicado** : Se caracteriza por identificarse con la tecnología, es efectivo en situaciones de crisis, pues él solo tiende a definir el problema y la vía de solución, trabaja mucho y en poco tiempo.
- **Gerente Autócrata** : Se caracteriza por sobrevaluar los instrumentos de control tales como evaluación, valuación de méritos, información sobre eficiencia y el trabajo a destajo.
- **Gerente Autócrata-Benévol** : Conoce bien los métodos de la Compañía, es dedicado a su trabajo, tienen conciencia del costo de las ganancias y las ventas.
- **Gerente Integrado** : Estructura de tal forma la organización que logra una alta cooperación entre el personal, haciendo énfasis en la participación.
- **Gerente de Transacción** : Se inclina ventajosamente tanto a la orientación de la tarea como a las relaciones, es incapaz de tomar decisiones cabales.

- **Gerente Ejecutivo** : Fija normas elevadas de producción y desempeño, tratando de adaptarse a las diferencias individuales, sabe canalizar los desacuerdos y conflictos.

Estos estilos Gerenciales pueden ser ordenados con respecto a los cuatro estilos básicos usando una tercer dimensión, la Efectividad.

Para Reddin la Efectividad Gerencial debe ser definida en términos de producto, por lo que el Gerente logra desempeño, más que por lo que hace, por lo que Reddin considera que las descripciones de las tareas y de funciones no ayudan al Gerente a incrementar su efectividad, ya que la inhiben.

La Efectividad para Reddin posee tres destrezas, razón por la que se conoce como teoría 3-D :

**1.- Perceptividad de situación** : Se caracteriza por la habilidad para poder realizar un adecuado "Diagnóstico" de la situación.

**2.- Flexibilidad de situación** : Es la habilidad que tiene un Gerente para cambiar su estilo de liderazgo en concordancia a la situación cambiante.

**3.- Gestión de situación** : Destreza en cambiar las exigencias de estilo de uno o más elementos de situación de modo que aumente la efectividad de gestión.

El que los Gerentes posean las tres destrezas anteriores, les permitirá adquirir Efectividad Gerencial.

Este autor considera que la efectividad de un Gerente dependerá si este cuenta con un amplio repertorio de estilos Gerenciales, lo que le brindará mayor efectividad.

Un amplio repertorio se caracteriza por los siguientes elementos :

- \* Gran tolerancia a la ambigüedad (como en situaciones no estructuradas).
- \* Imperceptibilidad al poder (no estar orientado hacia el control).
- \* Sistema abierto de creencias (pocas ideas fijas).
- \* Dirigido a los demás (interesado en otros).

En la teoría 3-D se considera que una organización efectiva deriva de un correcto análisis de la tarea a hacer, de las técnicas y de los recursos disponibles a emplear, es por ello que esta teoría subdivide la situación de la organización en cinco elementos los cuales mutuamente se influyen :

- 1.- Organización .
- 2.- Tecnología
- 3.- Director.
- 4.- Gerente y
- 5.- Subordinado.

## **1.6 FUTUROS ENFOQUES DE LIDERAZGO**

Con el tiempo es importante hacer una integración de las actuales teorías del liderazgo, siguiendo la línea de Liderazgo Situacional con el objeto de incorporar más variables como sería inteligencia, adiestramiento y experiencia.

En la actualidad hay diferentes enfoques recientes o alternativos, que con el tiempo van adquirir más interés para obtener un mejor Desarrollo Organizacional, se hará mención de tres enfoques:

- Enfoque de aprendizaje social / modificación de la conducta:

Conforme a este modelo, se ve que las restricciones importantes de la influencia de los líderes son los límites de tiempo y recursos, las exigencias de la tarea y el poder de condicionamiento de los superiores del líder.

**- Enfoque de Liderazgo de grupos autoritarios:**

Este modelo está dirigido aquéllos empleados que son autónomos y se dirigen así mismos.

Tanto como Joseph Finkelstein y David Newman, señalan que los importantes "agentes de cambio" de gran tecnología como sería microcomputadoras, la producción integrada por computadora, las telecomunicaciones globales, la ingeniería genética y técnicas similares, han cambiado los métodos tanto de producción como de operaciones de manera muy radical, y por tanto los métodos antes eficaces de liderazgo ahora resultan obsoletos.

En este modelo los autores describen que una de las claves de la productividad es la capacidad de los grupos para dirigir su propio trabajo.

Tanto Charlels C. Manz como Hersey P Sims, también se dedican hacer estudios de grupo autodirigidos y revelan que los papeles directivos menos formales y tradicionales, colaborador y coordinador son más eficaces que el papel más formal y tradicional que hace el líder.

Este modelo lo describe como "No Liderazgo" y consideran al "líder del futuro como una persona que, en vez de proporcionar a los subordinados instrucciones específicas, les ayudará en forma óptima a encontrar sus propios métodos de hacer las cosas".<sup>5</sup>

**- Enfoque de liderazgo transformacional o carismático.**

Hay dos situaciones de interés para la elección de éste enfoque:

1.- Debido a que se emprendieron programas que requieren alto grado de cambio que debe lograrse en un periodo corto dentro de las Organizaciones, por tanto son cambios profundos y generales recibiendo el nombre de "transformaciones", por tanto este tipo de empresa requiere de un líder transformacional y así lograr un desarrollo integral en la empresa.

2.-Otro factor que estimula el interes por este modelo es la intuición de que la teoría del liderazgo esta perdiendo de vista al lider (como persona) ya que se a perdido interes en la teoría, a medida que esta no identifica con claridad los rasgos innatos de los líderes y se empieza a estudiar los papeles y conductas de los líderes, analizando también la situación del liderazgo, las tareas y a los colaboradores. Lo que se observa de los líderes en el mundo de negocios es que tienen características personales que influyen de manera decisiva en la Organización y no son explicadas por las teorías actuales.

Bernard M Bass comparo dos tipos de comportamientos directivos, el transaccional y el transformacional.

a) Los líderes transaccionales: Determinan que debe hacer los subordinados para alcanzar sus objetivos personales y los de la Organización clasificando esas exigencias que les ayudan a adquirir la confianza de conseguir sus objetivos siempre y cuando pongan el suficiente empeño.

b) Los líderes transformacionales : Aquí el líder los motiva hacer más de lo que el colaborador esta acostumbrado, cuando se incrementa nuestro sentido de importancia automaticamente se aumenta el valor de nuestras tareas.

Este investigador enfoca al Liderazgo como " El esfuerzo observado de un miembro para cambiar la conducta de otros miembros, Alternando la motivación de los demás o cambiando sus hábitos".<sup>5</sup>

Como se especifico previamente, la efectividad de un director está determinada por el hecho de que se registre o no cualquier cambio en la conducta observada de sus colaboradores, este cambio es el resultado de campos motivacionales o del hecho de que el líder inicie una estructura que se incluya en la situación de trabajo.

**CAPITULO DOS**

**CALIDAD**

## **CALIDAD**

### **2.1. Antecedentes :**

La historia de la calidad se remonta, en los primeros esfuerzos de producción del género humano. Con toda seguridad, un producto que cumpliera con su cometido de orgullo para su fabricante, y sin duda una frustración en caso contrario.

Durante la edad media se popularizó la costumbre de poner marca a los productos y con esta práctica se desarrolló el interés de mantener una buena reputación asociada a la marca.

Con la revolución industrial el sistema de fábricas y la especialización del trabajo, dió como resultado una mayor cantidad de producción a partir de un número dado de horas/hombre, incluso, era posible hacerlo sin sacrificar la calidad. Actualmente no obstante con la distribución de trabajo, la calidad se ve afectada.

La especialización consiste en realizar una sola actividad hora tras hora lo que provoca que el trabajador pierda su identidad con el producto o servicio (se mecaniza); el orgullo personal que imprime al mismo tiempo disminuye si su trabajo abarca exclusivamente a una mínima parte de la producción o de los servicios.

La única recompensa que recibe el trabajador por su labor es su salario que básicamente está en función de la cantidad producida y no en la calidad, en consecuencia esta última disminuye.

Es así que una de las primeras soluciones al problema de controlar la calidad fué inspeccionar el producto después de fabricarlo, pero posteriormente se concluyó que no aportaba en realidad solución alguna pues sólo se limitaba a separar lo bueno de lo malo.

En 1924 **Walter Shewart** de la Bell Telephon Company, establece la primera metodología al registrar datos estadísticos en gráficas especiales. Sin embargo, a pesar de la comprobada efectividad del Control Estadístico, fué hasta la segunda Guerra Mundial donde la industria se vió obligada a comprobar sus beneficios.

En 1950 la Unión de Científicos e Ingenieros de Japón invitan a **Edwards Deming** a una serie de conferencias y con ellos sin imaginarse dan origen a la que posteriormente se le conocería como milagro japonés.

De esta manera el impacto de la aplicación de la Calidad Total a todos los aspectos de una actividad se ha hecho patente en los avances del Japón en los mercados mundiales. Estos es, que ha logrado conquistar mercados para sus productos a base de la calidad. Investigadores interesados en la calidad han hecho un

análisis acerca del sistema japonés llegando a las siguientes conclusiones :

\* Los productores y prestadores de servicio en Japón , han aplicado a sus actividades una metodología que tiene su base en la prevención de errores, fallas, omisiones, etc. que tiene como resultado que el producto o servicio proporcionado esté libre de defectos y satisfaga las expectativas del cliente.

\* La metodología japonesa tiene como ingrediente importante la participación de todos los integrantes en la organización, actuando en grupos para el análisis y resolución de problemas en el logro de una mejoría en la Calidad. Lo que se ha logrado en Japón se puede lograr también en México.

\* La Calidad se ha convertido en una preocupación nacional y su control se practica en todos los aspectos de la vida.

\* Los resultados de lo anterior son una mayor productividad y una mejora en la Calidad de vida.

Es así como el concepto de Calidad Total hace excesiva la calidad a todo lo que se lleva a cabo en la empresa, no solo al producto o servicio que llega al consumidor final. Dentro de este entorno quedan incluidos los cientos de eventos que se requieren para el buen funcionamiento de una empresa.

Se incluyen las comunicaciones, las decisiones, los informes, los estudios, las juntas, las facturas, los cheques, etc., todo esto debe ser con calidad.

De esa forma una empresa que se decide por la Calidad Total debe estar dispuesta a hacer extensiva la Calidad a todas sus operaciones.

Es necesario también que exista una conciencia de lo que significa Calidad o mejor dicho lo que es El Mejoramiento de la Calidad en una Organización. No tiene sentido Mejorar la Calidad en la Administración sin que se busque simultáneamente Mejorar la Calidad en el Producto o Servicio y viceversa.

**William E. Conway (1965)** es relativamente nuevo en el juego de la Calidad, es originario de los Estados Unidos, graduado de Harvard y de la Academia Naval. Conway define calidad como : "El desarrollo, manufactura, administración y distribución de Productos o Servicios a bajos costos, que los clientes quieren o necesitan".<sup>9</sup>

El manejo de la Calidad también consiste en un constante mejoramiento en todas las áreas de operación, incluyendo proveedores, para evitar pérdidas de material, capital y tiempo.

La pérdida del tiempo es la más grande que se da en la mayoría de las Organizaciones según Conway.

El exceso de inventario es otra forma importante de pérdida porque el 60% del espacio comunmente utilizado no es necesario y aún así la compañía tiene que pagar por él.

Conway recomienda las siguientes herramientas básicas para el joramiento de la Calidad:

\* Habilidades en las Relaciones Humanas.

### **Estudios Estadísticos**

- \* Técnicas Estadísticas Simples
- \* Control Estadístico de proceso
- \* Imaginación
- \* Ingeniería Industrial

Joseph M. Juran nació en 1904 en Rumania, y llegó a los Estados Unidos en 1912.

En 1971 fundó el Instituto Juran, que imparte seminarios de entrenamiento en Calidad.

Juran (1971) define Calidad como "la adecuación al uso", esta definición proporciona una etiqueta breve y comprensible. Pero esta adecuación al uso se ramifica en dos direcciones diferentes :

- a) En las características del producto que satisfacen las necesidades del cliente.
- b) En la ausencia de deficiencias.<sup>10</sup>

La Calidad debe controlarse en cada una de las etapas del proceso, aunque no debe implantarse como un sistema mecánico.

Se debe controlar los problemas esporádicos o los costos eliminables (defectos de falla de los Productos, desperdicios, mano de obra desperdiciada en reparaciones, atención a las quejas de clientes, etc.).

También se controlan los costos inevitables atacando los problemas crónicos (Prevención y Control).

Juran propone que se requieren tres procesos gerenciales para la implantación, estructurada de un Proceso de Calidad Total.

Planeación, Control y Mejoras (Triología de Juran). Juran menciona diez pasos a seguir para el mejoramiento de la Calidad.

Para la presente investigación el término calidad se define como :**Excelencia en trato, tiempo de espera, frescura y sabor de alimentos.**

## **2.2 Mejora continua de la Calidad :**

Debido a que los métodos estadísticos no perduraban Deming (1950) se interesa por tomar en cuenta algunos puntos dividiéndose estos en dos aspectos :

a) Incrementar métodos adecuados :

1.- Constancia con el propósito de mejorar el producto y el servicio, lo cual reduce costos y se puede competir con los mercados de productos.

2.- Nuevas ideas adecuadas a la nueva era económica, es decir, estar abierto a la evolución y aceptar nuevos métodos que lleven a la Organización a un desarrollo óptimo.

3.- Que se realice en forma permanente el sistema de producción y de servicio, utilizando métodos adecuados a la situación laboral.

4.- La capacitación en el trabajo para actualizarse en el tipo de maquinaria que este utilizando.

5.- El liderazgo para ayudar a las personas a hacer un mejor trabajo de Calidad, en lo concerniente a la Calidad personal con capacidad para dirigir en forma adecuada el trabajo de sus colaboradores.

6.- Que el empleado conscientice que el trabajo que desempeña es importante para la sociedad.

7.- Programas de educación y de automejora para evaluar a los individuos y comprobar que aprenden lo que se pretende, es necesario evaluar el trabajo de los individuos para comprobar si han mejorado la Calidad.

8.- Medidas para lograr la transformación del desarrollo organizacional utilizando los cuatro pasos que nos menciona Deming :

- Planear
- Hacer
- Verificar
- Actuar

**b) Eliminar conductas inadecuadas :**

**1.- La inspección masiva, ya que :**

**Las compañías de servicio deberían trabajar bajo los estrictos controles adecuados de Calidad y cantidad lo cual deberán certificarlo.**

**2.- Contratos de compra basados exclusivamente en el precio como son :**

- Calidad
- Servicio
- Comprar barato
- Ahorrar dinero
- Precio

**3.- Temor y las frustraciones de los empleados, como la comunicación deficiente entre dirección y supervisados.**

**4.- Barreras que hay entre las áreas; como sería los sentimientos de mayor o menor grado de importancia en una organización.**

**5.- Las frases que induzcan a las metas para la fuerza laboral:**

**El problema es :**

- No son aplicables
- No ayudan a Mejorar la Calidad
- No son realistas

## **6.- Gastos internos en la Organización :**

- Error
- Defectos
- Tiempo

### **2.2.1 Enfermedades Mortales :**

Debido a que las empresas mexicanas no están exentas a este tipo de enfermedades, se tomaron en consideración para evitar así problemas en un futuro dentro de las organizaciones, las cuales son:

#### **1.- La falta de constancia en el propósito :**

Es cuando hay cambios dentro de los programas.

#### **2.- Énfasis en las utilidades a corto plazo :**

Es cuando los accionistas piden a los abogados dividendos trimestrales cada vez mayores sin tomar en cuenta los cambios substanciales ni en la producción ni en la Calidad.

#### **3.- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual :**

Cuando los empleados son desmotivados por los resultados de la evaluación.

#### **4.- Movilidad de la alta Gerencia :**

Cuando el Gerente se la vive en cursos de capacitación de técnicas universalmente aceptables o cuando permanece dos años en la organización y ni siquiera llegó a conocerla.

#### **5.- Mejorar una compañía basándose solo en cifras visibles (contando el dinero) :**

Hay que tomar en cuenta que hay cifras que no se ignoran y los resultados se ven con el tiempo.

#### 6.- Costos médicos excesivos :

En algunas Empresas es uno de los costos más grandes.

7.- Costos excesivos de garantía fomentados por abogados, que trabajan sobre la base de honorarios aleatorios :

#### **Obstáculos que se observan para el buen funcionamiento de la Organización:**

- \* Programas de planificación elaborados a corto, mediano y a largo plazo.
- \* No contemplar la transformación que tiene la tecnología dentro de la industria.
- \* Los problemas de una empresa difieren de otra.
- \* Deficiencia en la instrucción escolar.
- \* Dependencia de los departamentos de Control de Calidad.
- \* Atribuir a los trabajadores la culpa de los problemas.

Deming elaboró una estructura de reacción en cadena, para lograr un desarrollo integral dentro de la organización.

#### **2.2.2 Reacción en Cadena de Deming**

---

Mejorar la calidad → Mejorar la productividad → Disminuir los costos → Disminuir los precios → Aumentar el Mercado → Continuar Operando → Proporcionar Empleos y más Empleos - - ↓  
→ Rendimiento sobre la inversión.<sup>7</sup>

---

### **2.3 Calidad :**

En 1971 fundó el Instituto Juran en donde imparte seminarios de entrenamiento de Calidad. Teniendo como meta la adecuación de los productos de acuerdo a su uso, para lo cual establece dos principios :

#### **1.- Capacitar a las Empresas para la ausencia de deficiencias en el producto :**

- \* Reducir los índices de error.
- \* Reducir los reprocesos y desechos.
- \* Reducir los fallos post-venta y gastos de garantía
- \* Reducir la insatisfacción del cliente
- \* Acortar el tiempo para introducir nuevos Productos/Servicio
- \* Aumentar los rendimientos y capacidades
- \* mejorar los plazos de entregas

#### **2.- Conocer las características del producto :**

- \* Hacer productos vendibles.
- \* Satisfacer la necesidad del cliente
- \* Participación en el mercado
- \* Sea competitivo
- \* Obtener buenos precios
- \* Proporcionar ingresos por ventas

Para llevar a cabo su misión de Calidad, Juran propone dos principios en la administración.

1.- La misión de las compañías de Productos y Servicios deben ser adecuados a las especificaciones del cliente.

2.- La misión de la alta Gerencia es proporcionar los recursos requeridos, para alentar la Participación y el Desarrollo de la Empresa mediante Políticas, Metas, Planes que permitan hacer una Medición y llevar un control de Calidad.

Juran hace mención que para lograr la implantación de una misión apropiada es através de un proceso que refleje la interrelación entre las diferentes etapas de las actividades organizacionales antes de satisfacer las demandas de los clientes, por tanto elabora "La Espiral del Progreso de la Calidad ".<sup>7</sup>

## **CLIENTES**

### **D. DE OTROS**

#### **SERVICIOS, ETC.**

## **MERCADOTECNIA**

### **D. DE SERVICIOS**

## **OPERACIONES**

Por tanto la Calidad debe ser controlada en cada una de las etapas del proceso, y no debe manejarse como sistema mecánico. Los objetivos deben ser :

\* Controlar problemas esporádicos o costos eliminables ésto mediante la revisión de límites de tolerancia, análisis estadístico, gráficas y diagramas.

\* Controlar costos inevitables, esto es, atacando problemas crónicos como (prevención y control) en todos los niveles de la Empresa.

Cuando en la Organización se detecta que la Calidad es deficiente, la dirección o gerencia de la misma debe tomar en cuenta las etapas de Calidad total denominadas Triología de Juran : Planeación, Control y Mejoras.

### **2.3.1 Planeación de la Calidad :**

Esta, es la actividad de desarrollo de los productos y proceso que se requieren para satisfacer las necesidades del cliente. En donde se debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- 1.- Determinar quienes son los clientes.
- 2.- Determinar las necesidades de los clientes.
- 3.- Desarrollar las características del Producto, que respondan a las necesidades del cliente.
- 4.- Desarrollar los procesos que sean capaces de producir aquellas características del Producto.
- 5.- Transferir los planes resultantes a las fuerzas operativas.

### **2.3.2 Control de Calidad :**

Se toma en consideración los siguientes puntos:

- 1.- Selección de los objetivos de Control (qué debe controlarse).
- 2.- Selección de las unidades de medición.
- 3.- Fijación de las mediciones.
- 4.- Establecimiento de los estándares de desempeño.
- 5.- Medición del desempeño real.
- 6.- Interpretación de las diferencias (realidad contra estándar).
- 7.- Corrección de las diferencias.

### **2.3.3 Mejora de la Calidad :**

Este es el medio de elevar la Calidad a niveles sin precedentes :

- 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 al proyecto a un 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.

Sostiene que el proceso de Planeación es vital para que las Mejoras se conviertan en una actividad continua, ya que la Planeación debe llevarse a cabo con una visión a largo plazo y no con un criterio de proyecto a proyecto.

### **2.3.4 Mejoramiento de la Calidad:**

Para Juran (1971) considera importante varios pasos para el mejoramiento de la calidad, para así lograr un desarrollo integral dentro de la organización :

- 1.- Crear constancias de la necesidad y oportunidad de mejorar.
- 2.- Fijar metas para Mejorar.
- 3.- Organizarse para alcanzar metas. (establecer un comité de Calidad que : identifique problemas, seleccione proyectos, forme equipos, designe coordinadores y dé facilidades).
- 4.- Proporcionar capacitación.
- 5.- Llevar a cabo los proyectos para resolver problemas.
- 6.- Reportar el progreso.
- 7.- Dar reconocimiento.
- 8.- Comunicar resultados.
- 9.- Mantener un registro de logros.
- 10.- Mantener el sistema de mejoramiento actual.

### **2.4 Problemas de la Calidad :**

Crosby (1960) interesado por investigar sobre el mejoramiento de Calidad, elabora El patrón de los Problemas de la Calidad :

Las compañías que presentan grandes problemas en Materia de Calidad, tienen por lo menos cinco características en común :

- Los productos o Servicios proporcionados, en general contienen alguna variante con respecto a los requisitos establecidos o acordados previamente.

- Existe una vasta organización de Servicio posventa o de sus representantes comerciales destinada a ayudar al cliente a utilizar el Producto o Servicio. Su labor fundamental es, y será, estar repitiendo el trabajo constantemente.

- Cada empleado tiene una idea diferente en cuanto a la importancia de la Calidad para la dirección de la Compañía.

- La dirección no tiene "idea" del precio del incumplimiento.

- La dirección cree que el problema de la Calidad se origina en el nivel de los empleados de menor categoría y organiza entonces programas con el fin de solucionar tal problema.

El principal objetivo de la empresa al implantar un sistema de Calidad Total debe ser de acuerdo con Crosby, cero defectos (CD).

Los niveles aceptables de Calidad (NAC) deben prohibirse, pues comprometen el objetivo de (CD).

Para Crosby existen dos grandes problemas causantes de la no Calidad en la industria :

- Los que se deben a la falta de conocimientos de los empleados

- Los que se originan en los descuidos y falta de atención

Los primeros pueden identificarse con gran facilidad, medirse y resolverse, pero los segundos requieren de un esfuerzo gerencial a largo plazo para modificar la cultura y las actitudes.

### **2.4.1 Principios para la Administración de la Calidad :**

Crosby menciona que son pasos indispensables para el mejoramiento organizacional:

1.- "Haga las cosa bien desde la primera etapa", se debe establecer claramente a todo el mundo en qué consiste hacerlo bien.

2.- La Calidad proviene de la prevención (las enfermedades se previenen con vacunas) :  
Identificar y eliminar las posibilidades de que ocurran errores.

3.- El estándar de Calidad es cero defectos :  
Cambio de actitud de todos los miembros de la organización

4.- La medición de la calidad es el precio del incumplimiento :  
Al eliminar el incumplimiento se eliminan costos de operación.

De manera similar a las afirmaciones de Deming y Juran, Crosby piensa que el desempeño de las Compañías es el reflejo de la actitud gerencial con respecto a la Calidad. Para lograr grandes mejoras, la gerencia tiene que estar convencida de los siguientes puntos :

- \* Que tienen problemas de Calidad y que ésta debe usarse para operar con ventaja.
- \* Que tendrán que comprometerse a comprender y aplicar los cuatro principios absolutos de la Administración de Calidad.
- \* Que deben cambiar de manera de pensar y abandonar los criterios convencionales que causan los problemas.

Sostiene que se requiere un tiempo largo para pasar de la convicción a la conversación, pero que, tan pronto como empieza el proceso de transferencia, se inician las mejoras.

**Este enfoque de la Calidad Total consiste en modificar la cultura y sus actitudes dentro de las organizaciones, para implantar mejoras continuas. Por consiguiente, es deber de la gerencia contar con los elementos necesarios para tener buena Calidad. Para Mejorar la Calidad en las compañías se debe pasar por tres etapas y seguir trabajando en ellas indefinidamente.**

**- Determinación :** La dirección tiene que aceptar que en ella misma radica el adecuado funcionamiento de la Organización y que de ella depende implantar medidas y métodos adecuados.

**- Educación :** Implantar cursos de capacitación a todos y a cada uno de los empleados de la Organización enfocados a que todo su desempeño debe ser con Calidad.

**- Implantación :** La comunicación fuente interna del mejoramiento de la Calidad.

Toda esta actividad representa un proceso, el cual nunca termina porque el contacto permanente con él proporciona grandes satisfacciones.

#### **2.4.2 Las Seis CES para el Involucramiento de la Alta Dirección :**

Todas las compañías experimentan seis etapas de cambio al poner en funcionamiento los Catorce Pasos de Mejoramiento de la Calidad (PMC). Se les llama las seis CES, y deberá pasarse por ellas si los directores en especial los de un alto nivel se van a enfrentar con un cambio de actitud hacia la Calidad por parte de la Compañía :

**- Comprensión :** Comienza a nivel directivo e incluye a todos los empleados.

- **Compromiso** : Una vez que se han comprendido los principios fundamentales de la Calidad, debe de establecer un compromiso con esos principios.

El beneficio completo del mejoramiento de la Calidad, sólo se obtendrá cuando todos los empleados se comprometan, esto es, cuando adopten a Cero Defectos como estándar de realización.

- **Competencia** : Se refiere al método que determina la compañía para garantizar que todos entienden y tienen la oportunidad de participar en el Mejoramiento de la Calidad.

- **Comunicación** : No sólo es la más importante de las seis CES, sino también la más olvidada. Para que haya un Mejoramiento de la Calidad, debe existir una comunicación fuerte y eficaz.

- **Continuidad** : Asegura que el proceso de Mejoramiento de la Calidad no termine nunca.

### **2.5 Proceso de Mejoramiento :**

Para Harrington (1961) el proceso de mejoramiento esta constituido por un conjunto de actividades complementarias entre si, esto con la finalidad de cambiar la personalidad de la compañía y modificar la conducta de sus directivos, para lo cual se toma en cuenta los siguientes pasos :

**1.- Compromiso de alta dirección** : Para implemetar estrategias que permitan el proceso de mejoramiento.

**2.- Contar con un consejo directivo de mejoramiento:** Para diseñar procesos y desarrollar las estrategias de mejoramiento que ayuden en su implantación.

**3.- También se debe tomar en cuenta la participación de la administración :** Tanto activa como perceptiva de todos los miembros de la Organización, donde ellos deben concientizarse de las necesidades de mejorar y así saber del proceso de mejoramiento, brindando apoyo incondicional, tomando realmente interés en él.

**4.- Para así involucrar la participación en equipo de los empleados :** Cuando el equipo de administradores concientice el proceso de mejoramiento se estará en condiciones de participación de los empleados.

**5.- Participación Individual :** Se toman en cuenta las aportaciones individuales a favor del proceso de mejoramiento.

**6.- Equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos ) :** Para lograr un cambio y obtener beneficios en la Organización, para lograr esto se requiere que los administradores realicen determinadas actividades como sería :

- \* Desarrollar un diagrama de flujo del proceso.
- \* Establecer puntos de medición y retroalimentación.
- \* Calificar el proceso
- \* Implantar planes de mejoramiento.
- \* Informar la situación de calidad, de productividad y cambios.
- \* Desarrollar e implantar el sistema de inventarios.

**7.- Realizar la participación activa de los proveedores** donde intervengan los compradores, ya que requieren de calidad constante y durante largos periodos, tanto el proveedor como el comprador para firmar contratos a largo plazo.

## **8.- Algunas actividades que nos aseguran la calidad de los sistemas:**

**\* Análisis de contabilidad y el mantenimiento:** Este grupo tiene trato directo con el cliente, desarrolla un sistema que permita predecir el rendimiento de un producto o servicio.

**\* Aseguramiento del producto :** Este grupo está formado por Ingenieros e Inspectores de calidad. Utilizan del sistema de calidad más eficaz y eficiente para producir productos o servicio.

**\* Laboratorios de calidad :** Es con el objeto de analizar los materiales, de fallas, de calibración y de componentes.

**\* Organización de aseguramiento de los Sistemas :** Debe contar con un sistema eficaz de controles administrativos preventivos en todas las areas de la organización.

**9.- Existiendo también planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.**

El ciclo de planificación está formado por varios niveles formados entre si, misión, principios operativos, objetivos comerciales, metas de desempeño, estrategias y tácticas.

**10.- Finalmente llevar a cabo un sistema de reconocimiento :**

**\* Brindar reconocimientos a aportaciones sobresalientes que estimulan el esfuerzo adicional en favor del mejoramiento, recibiendo un reconocimiento.**

**\* En base a lo mencionado reforzar patrones de conducta de interés a la administración.**

### **Los reconocimientos son :**

- Estimulo financiero.
- Premios en efectivo.
- Reconocimiento personal en público.
- Reconocimiento grupal en público.
- Reconocimiento privado.

### **2.6 Características del Control Japones**

**Kaoru Ishikawa (1962)** Hace mención de su enfoque acerca del control de calidad, en donde determina las metas y objetivos, de esta forma elabora métodos para alcanzar dichos objetivos, tomando en consideración la educación y capacitación para la realización de un mejor desarrollo laboral en los empleados, tomando medidas apropiadas para la comprobación de los efectos de la realización (examinar causa y efecto).

Dandole importancia a la calidad del producto, del trabajo, del servicio, de la información del proceso y del sistema, también se valora la cantidad de producción de defectos , rechazos y productos rehechos, maneja de manera latente los defectos y errores, utilizando la estadística y el control del proceso para reducir de esta forma la variabilidad.

#### **2.6.1 Control de Calidad**

El **Control de Calidad** se da de la siguiente manera:

**a) Determinar metas y objetivos:**

Si no se fijan políticas no se pueden establecer metas. Las políticas deben establecerse desde la alta dirección hasta una sección.

#### **b) Determinar Métodos para alcanzar las Metas: Normalización del Trabajo:**

Se deben fijar métodos científicos y racionales para alcanzar las metas. El método que se establezca debe ser útil para todos y libre de dificultades, se deberá normalizar, convertir en reglamento e incorporar a la tecnología de la empresa.

#### **c) Dar Educación y Capacitación:**

Los superiores tienen la obligación de educar y desarrollar a sus subordinados. Cuando se implanta el proceso o llega una persona nueva, el superior tendrá que educar a los subalternos en el trabajo práctico. Lo esencial es educar a las personas que se verán afectadas por las normas y reglamentos.

#### **d) Realizar el Trabajo:**

Si todo se hace de acuerdo a la educación y capacitación recibida no habrá dificultad, dado que las normas y reglamentos son inadecuados y aunque se cumpla cabalmente siempre existirán fallas y defectos, solo la experiencia y la destreza del colaborador compensan esas deficiencias de los reglamentos y normas.

#### **e) Verificar los Efectos de la Realización:**

Según el principio de la excepción, solo si las cosas no se desarrollan de acuerdo a las metas y normas fijadas se debe intervenir para descubrir las causas. Como premisa se deben entender con claridad las políticas básicas, las metas y los procedimientos de normalización y educación para que se cumpla eficientemente esta tarea.

#### **f) Tomar la Acción Apropriada:**

En esta acción apropiada se deben tomar las medidas necesarias para que la excepción no vuelva a repetirse, la mayoría de las veces se aplican medidas temporales para solucionar el problema.

### **2.6.2 La Garantía de Calidad**

La garantía de Calidad es asegurar la Calidad de un producto, de forma que el cliente pueda consumir con confianza y satisfacción. Para llegar a ofrecer una garantía de Calidad, la Calidad debe incorporarse dentro del diseño y cada proceso. No se puede crear mediante la inspección.

Los errores repetidos se deben prevenir eliminando la causa básica y no los síntomas.

La garantía de Calidad debe hacer énfasis en el desarrollo de nuevos productos, sin descuidar el control de procesos ya que este hace esencial la participación de los que hacen planificación e investigación de mercados. Esto ha llevado a la adopción del Control Total de Calidad.

### **2.6.3 Control Total de Calidad:**

Para Ishikawa alcanzar el control de Calidad Total es basándose en hechos, para así poner la calidad en 1er. lugar, combinando la acción con el conocimiento que debe estar orientada al cliente. Manejando una visión a largo plazo utilizando las habilidades de los empleados, la dirección debe luchar para así poder satisfacer al cliente.

Dice Ishikawa "Practicar el Control de Calidad es desarrollar, diseñar, manufacturar y mantener un producto de Calidad que sea el más económico, el más útil y siempre satisfactorio para el consumidor".<sup>4</sup>

Existen características de Calidad real ( lo que el consumidor exige) y características de Calidad sustitutas (son las que se utilizan después de medir y fijar normas para la Calidad real), es decir que primero hay que entender las características de Calidad reales, fijar métodos para medirlas y probarlos y por último descubrir características de Calidad sustitutas y entender correctamente las relaciones existentes entre estas y las características de Calidad reales.

#### **2.6.4 Círculos de Calidad :**

Kaoru determina que los círculos de calidad se manejan por un grupo pequeño de personas las cuales desarrollan actividades de control de calidad de manera voluntaria donde les interesa contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

Ishikawa determina la manera como funcionan los círculos de calidad, eligiendo un tema, meta o área de estudio; se da un breve esbozo del tema elegido tomando en consideración la situación actual, posteriormente se analiza y se buscan las causas para tomar medidas correctivas, evaluando los resultados y así tomar medidas preventivas. En base a esto se consideran los problemas restantes y se hacen planes a futuro para el mejoramiento de la calidad.

#### **2.6.5 Obstáculos al Control y a la Mejora :**

Kaoru Ishikawa : Nos hace mención que tanto ejecutivos y directores pueden tomar una actitud apática, negándose a aprender o que piensen que no hay ningún problema en la organización o que se opongan a nuevos métodos por tener una mentalidad cerrada y que viven en el pasado.

#### **2.6.6 Método Gerencial Japonés :**

Para el estilo Japonés debe existir una revolución conceptual en la gerencia para lograr un cambio, se pretende contribuir a mejorar la salud y el carácter de la misma, aprovechando lo mejor de cada persona, al CTC (Círculo total de Calidad) le interesa conocer los requisitos de los consumidores, se responsabiliza por todos los miembros de la organización, se interesa por las prioridades a largo plazo pensando ante todo en la calidad, lo indispensable son los hechos combinados con conocimiento y acción, progresa cuando las políticas de la organización son claras. Se logra el éxito cuando ya no requiere de vigilancia y es cuando el trabajador ya está

asumiendo su responsabilidad de dicho proceso.

## **2.7 CONTROL DE CALIDAD TOTAL**

Para Feigenbaum (1962), el Control de Calidad tiene como objetivo que se brinde una satisfacción total al consumidor, presentando un producto más económico y de calidad.

Se requiere de dos pasos básicos para establecer a la calidad como al área estratégica de una Organización.

\*Calidad orientada a la satisfacción total del cliente, acompaña de costos razonables de calidad, donde se establece como meta principal de planeación del producto y del negocio.

\* Asegurar la satisfacción de calidad en el cliente y el resultado de costos meta primordial del negocio del proceso de calidad de la organización.

La calidad de los productos o de servicio está influida por áreas básicas, las cuales afectan la calidad del servicio.

- Mercados
- Factor económico
- Recursos Humanos
- Motivación
- Equipo
- Tecnología
- Métodos modernos de Información
- Crecientes requisitos de los productos o servicios.

### **2.7.1 Sistema de Calidad Total:**

Dentro de este sistema se encuentran características relevantes:

**1.- El más importante, la forma en como trabaja la calidad en una Organización, basándose en las principales actividades de la calidad.**

**2.- La documentación profunda y pensada representa la forma de identificar las actividades claves, duraderas y las relaciones integradas gente-maquina, información que hace viable y comunicable una actividad.**

**3.- La base de la Ingeniería de mejoras sistemáticas es a través de las principales actividades de calidad de organización**

La calidad total toma en cuenta ciertas consideraciones en el desarrollo de una Organización.

**\* Identificación y confirmación de la función específica de la calidad y del equipo de cada individuo y grupo clave de la Organización.**

**\* Lograr los objetos de calidad en la Organización.**

**\* La tarea de la Organización de la calidad, es operar e integrar en el marco del sistema de calidad total, de las actividades de las personas y grupos que trabajan dentro del marco tecnológico.**

## **CAPITULO TRES**

### **METODOLOGIA**

### **3.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA:**

El problema a investigar, surge a partir del tratado de libre comercio, buscando así la relevancia existente de Liderazgo con relación a la Calidad dentro de una Organización Privada para lograr un desarrollo óptimo de competencia a nivel Internacional.

Tomandose en cuenta el papel tan importante que juega el líder dentro de la Organización, como consecuente también la Calidad.

Por tanto surge este planteamiento:

**¿ El liderazgo influye como un factor determinante de la calidad del servicio y producto, en una empresa de la iniciativa privada ?.**

### **3.2 Hipótesis**

#### **3.2.1 Hipótesis Alterna:**

Existe relación proporcional entre el factor liderazgo, como una determinante en la calidad empresarial en organizaciones del sector privado.

#### **3.2.2. Hipótesis Nula:**

No existen relación proporcional entre el factor Liderazgo, como una determinante en la calidad empresarial en organizaciones del sector privado.

### **3.3 Definición de Conceptos**

#### **3.3.1 Dominio:**

Debe entenderse como capacidad lógica o crítica de una persona, con empuje a enfrentar obstáculos, retos y dar solución a problemas.

#### **3.3.2 Influencia:**

Poder o capacidad de una persona de ser abierta y sociable para persuadir a otros a realizar una tarea o actividad determinada.

### **3.4 Variables**

#### **3.4.1 Variable Independiente:**

Liderazgo

#### **3.4.2 Variable Dependiente:**

Calidad

#### **3.4.3 Definición Operacional de Variables:**

**Calidad:** Exelencia en trato, tiempo de espera, frescura y sabor

de alimentos, variedad de platillos e higiene.

**Liderazgo:** Es la capacidad de ejercer dominio e influencia sobre

sus colaboradores.

### **3.5 Población:**

Las variables de población de **Gerente** en una empresa del sector privado, engloban un total de 300 sujetos para la investigación de **Liderazgo**.

La población para la muestra de **Calidad**, se presenta de acuerdo al porcentaje de registro, con una población que engloba un total indefinido donde se retomó un total de 150 usuarios del lugar, tomados al azar.

#### **3.5.1 Muestra:**

En la presente investigación se tomó una muestra de 30 **Gerentes** con las siguientes características de población:

-Sexo: Masculino

-Escolaridad: Nivel Licenciatura

-Antigüedad: Del 1 año a 16 años.

-Edad: De 25 a 45 años.

La muestra de la población de **Calidad** fué tomada al azar, donde se eligieron cinco usuarios del lugar por cada Gerente.

### **3.6 Materiales:**

Para la realización de la Investigación, se ocupó el siguiente material:

-Formato de Cliver

-Cuestionario de Investigación

-Hojas de respuestas

-4 Plantillas

-Lápiz, goma y regla

-Calculadora

-Hojas milimétricas

-Computadora

-Programa Windows (Write y Windows)

### 3.7 Instrumentos de Medición:

El criterio de Calidad, se midió a través de un cuestionario de diez preguntas que tienen una aplicabilidad directa con la dimensión del criterio a medir, con cuatro opciones excelente, bueno, regular y malo.

El cuestionario consta de una hoja de respuestas en donde el usuario debe escoger una de las cuatro alternativas en relación a como considera la Calidad del Servicio y Producto.

El Cliver es un test que mide habilidades gerenciales.

Se compone de una hoja que mide el Factor Humano dependiendo del puesto (perfil del puesto) en este caso los gerentes evaluarán las funciones que requiere su puesto.

El Factor Humano describe el trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del mismo, colocándose el número apropiado para cada factor, de acuerdo a las siguientes escalas:

1.- Muy Bajo 2.- Bajo 3.- Significativo 4.- Alto 5.- Muy Alto.

Esta compuesto de 24 reactivos para marcar las funciones que requiere el puesto.

Posteriormente se les aplico el test en donde las palabras descritas se encuentran agrupadas en series de cuatro. Se examinan las palabras de cada serie donde el sujeto debe poner una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Poner una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describe.

El test cuenta con cuatro características dominio (D), influencia (I), constancia (S), apego (C).

Se presenta otra hoja en donde se gráficas las puntuaciones y se marca D, I, S, C. en las columnas L, M y T para obtener así las puntuaciones.

Es importante ver la columna de FH con la columna T, para ver si el sujeto cubre el perfil del puesto.

Se interpreta las características sobresalientes, limitaciones, motivación interna y motivación externa.

### **3.8 Tipo de Estudio:**

El estudio **experimental de campo**, es una técnica científica en donde los datos son exactos y comparables, por tanto se puede realizar una sistematización de datos, ya que requiere de una uniformidad de procedimientos.

El cuestionario es retomado como auxiliar de la Observación.

### **3.9 Diseño:**

La forma simbólica del diseño **Balaceado Simple** es:

A-B

B-A

Este tipo de diseño es univariable, ya que sólo se maneja una VI en las etapas B, y es bicondicional, ya que conceptualmente sólo tiene dos clases de etapas: A y B. Además, cada unidad experimental solamente es sometida a dos condiciones experimentales.

Con este diseño se puede argüir que operacionalmente las etapas A y B son independientes entre sí y todo lo que se evalúa es el efecto que ejerce la VI sobre la VD.

### 3.10 Desarrollo de la Investigación:

En el proceso de la investigación se les entregó a los gerentes una hoja que mide Factor Humano, con la finalidad que ellos mismos evaluaran el perfil de su puesto.

Posteriormente se regresó a los diferentes lugares para aplicar el test dándoles las siguientes indicaciones: En la hoja se encuentran series de cuatro palabras en donde usted tiene que elegir una que más se asemeje a su forma de ser y marcar la con una X en la columna L y escoger otra de esas mismas palabras, que menos se asemeje a su forma de ser marcado con una X en la columna M.

Al término de las aplicaciones, se evaluó los resultados obtenidos y se detectó que cinco pruebas estaban invalidadas por tanto se les pidió a los mismos gerentes que las volvieran a contestar.

A los usuarios del lugar se les aplicó un cuestionario que mide Calidad, se tomó a cinco usuarios del lugar por cada gerente, donde se le pide al sujeto que a continuación se le presentan una serie de preguntas de las cuales debe escoger una de las cuatro alternativas excelente, bueno, regular y malo en relación a como considera la Calidad de Servicio y Producto.

Al término de las aplicaciones se procedió al tratamiento estadístico, donde se retomó la fórmula de correlación de Spearman y se sacó la curva de regresión.

### 3.11 Tratamiento Estadístico:

La fórmula que se aplicó es de significancia paramétrica, conocida como la correlación de Spearman, utilizada para la relación entre las dos muestras.

Fórmula:

$$R = \frac{N \sum XY - (\sum X)(\sum Y)}{\sqrt{[N \sum X^2 - (\sum X)^2][N \sum Y^2 - (\sum Y)^2]}}$$

R = Coeficiente de correlación de Pearson

N = El número total de pares.

X = Puntaje crudo en la variable X

Y = Puntaje crudo en la variable Y.

Se calculó la curva de regresión con la finalidad de verificar la ubicación de los puntos en la recta ideal.

$$\text{Fórmula: } Y = r \frac{(\sum Y)}{(\sum X)} X - r \frac{(\sum Y)}{(\sum X)} X + Y$$

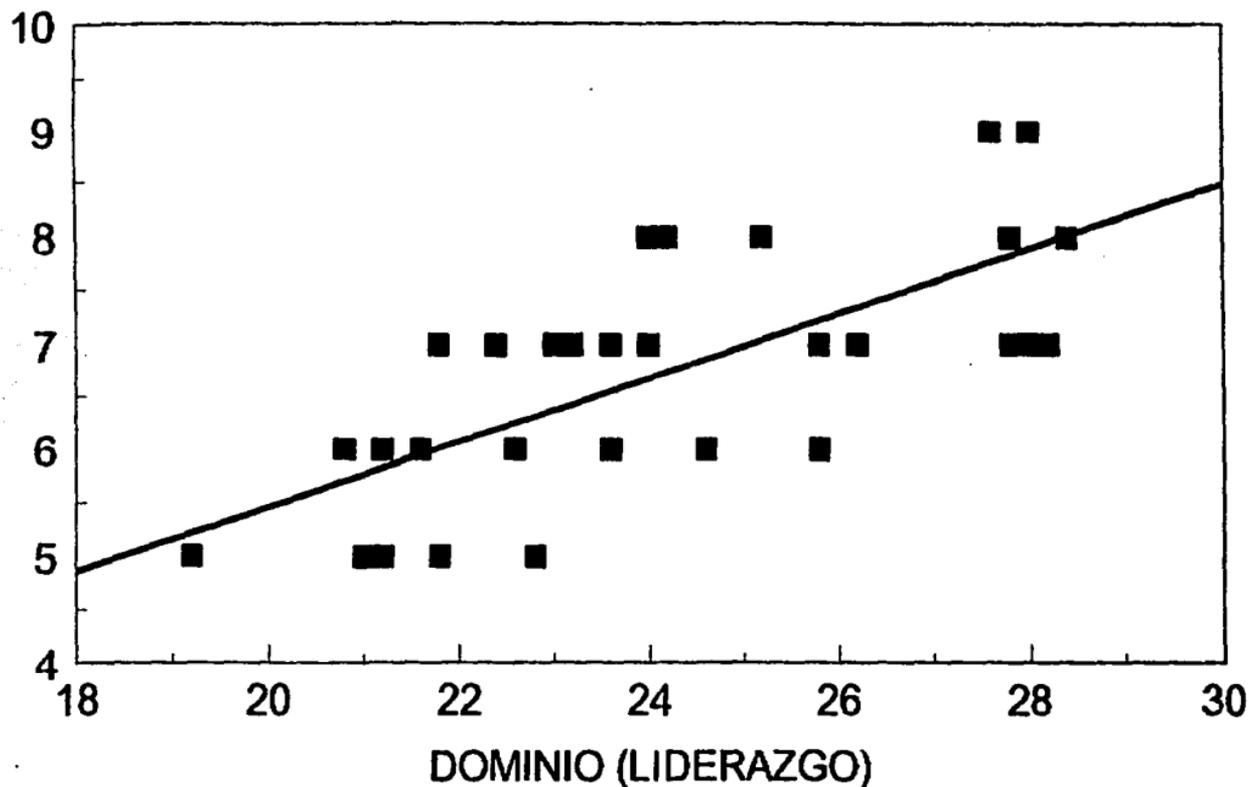
# TRATAMIENTO ESTADISTICO

## DOMINIO (LIDERAZGO) VS. CALIDAD

	ESCALA DOMINIO	ESCALA CALIDAD	DOM. VS. CAL.	DOMINIO*2	CALIDAD*2
	19.2	5	96.0	368.64	25
	20.8	6	124.8	432.64	36
	21.0	5	105.0	441.00	25
	21.2	6	127.2	449.44	36
	21.2	5	106.0	449.44	25
	21.6	6	129.6	468.56	36
	21.8	7	152.6	475.24	49
	21.8	5	109.0	475.24	25
	22.4	7	156.8	501.76	49
	22.6	6	135.6	510.76	36
	22.8	5	114.0	519.84	25
	23.0	7	161.0	529.00	49
	23.2	7	162.4	538.24	49
	23.6	7	165.2	556.96	49
	23.6	6	141.6	556.96	36
	24.0	8	192.0	576.00	64
	24.0	7	168.0	576.00	49
	24.2	8	193.6	585.64	64
	24.6	6	147.6	605.16	36
	25.2	8	201.6	636.04	64
	25.8	6	154.8	666.64	36
	26.6	7	180.6	666.64	49
	26.2	7	183.4	686.44	49
	27.6	9	248.4	761.76	81
	27.8	8	222.4	772.84	64
	27.8	7	194.6	772.84	49
	28.0	7	196.0	784.00	49
	28.0	9	252.0	784.00	81
	28.2	7	197.4	796.24	49
	28.4	8	227.2	806.56	64
<b>SUMA TOTAL</b>	725.4	202	4,948.4	17,744.52	1,398

TABLA 1.

# RELACION ENTRE DOMINIO (LIDERAZGO) Y CALIDAD



GRAFICA 1.

CORRELACION DE SPERMAN

$$X = 725.4$$

$$Y = 202$$

$$XY = 4946.4$$

$$X^2 = 17744.52$$

$$Y^2 = 1398$$

$$r = \frac{30 (4946.4) - (725.4) (202)}{\sqrt{30 (17744.52) - (725.4)^2} \sqrt{30 (1398) - (202)^2}}$$

$$r = \frac{148392 - 146530.8}{\sqrt{6130.44} (1136)}$$

$$r = \frac{1861.2}{2638.9733}$$

$$r = 0.7052742$$

CALCULO DE LA CURVA DE REGRESION

$$Y = r \frac{(SY)}{(SX)} X - r \frac{(SY)}{(SX)} X - Y$$

DESVIACION STANDARD

$$SX = EX^2 - X^2 \quad SY = EY^2 - Y^2$$

MEDIA

$$X = EX$$

N

$$r = 0.7052$$

$$SX = 2.6099$$

$$SY = 1.1234$$

$$X = 24.18$$

$$Y = 6.733$$

$$A = 0.6077$$

$$B = 0.3035$$

$$Y = 0.3035 X - 0.6077$$

$$Y = 0.3035 (21) - 0.6077$$

$$Y = 5.7658$$

$$Y = 0.3035 (27) - 0.6077$$

$$Y = 7.5868$$

ESTA TESIS NO DEBE  
SALIR DE LA BIBLIOTECA

# TRATAMIENTO ESTADISTICO

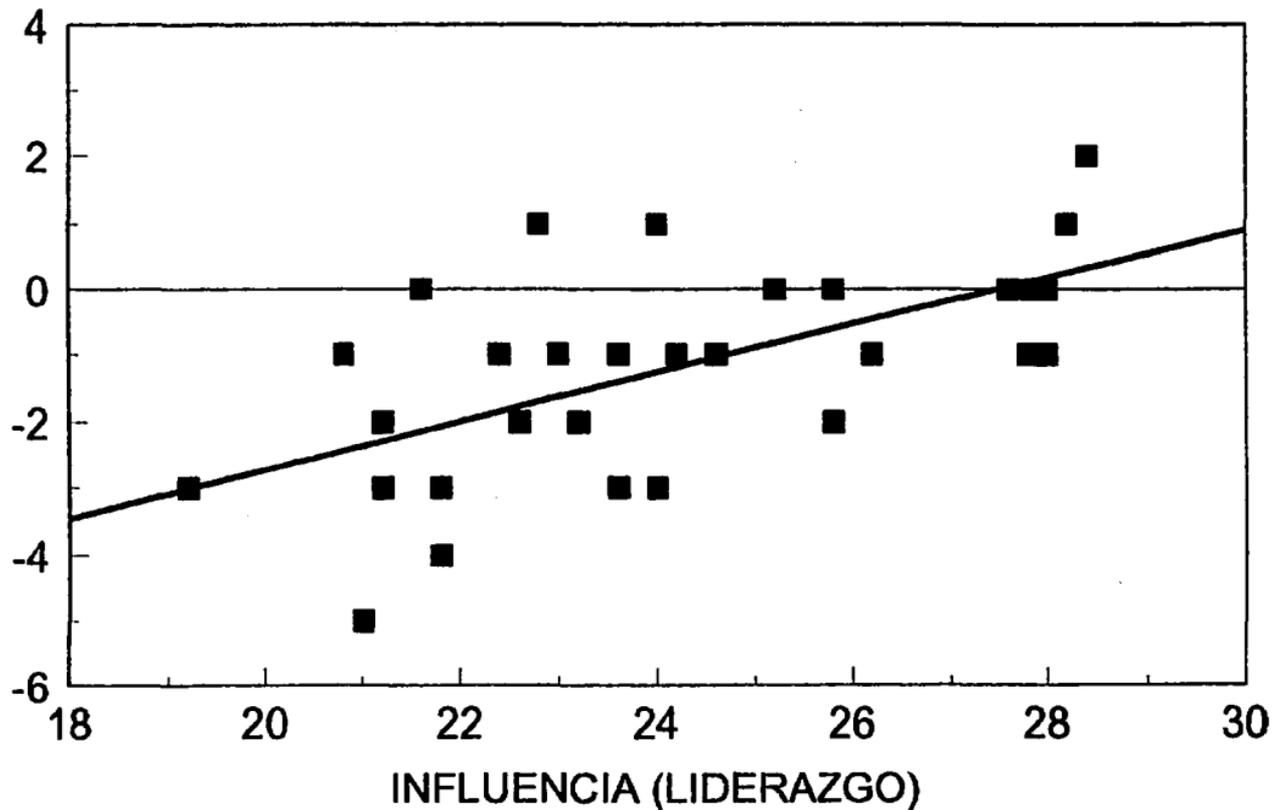
## INFLUENCIA (LIDERAZGO) VS. CALIDAD

	ESCALA INFLUENCIA	ESCALA CALIDAD	INFLU. * CAL.	INFLU. ^ 2	CALID. ^ 2
	19.2	-3	-57.6	368.64	9
	20.8	-1	-20.8	432.64	1
	21.0	-5	-105.0	441.00	25
	21.2	-2	-42.4	449.44	4
	21.2	-3	-63.6	449.44	9
	21.6	0	0.0	466.56	0
	21.8	-4	-87.2	475.24	16
	21.8	-3	-65.4	475.24	9
	22.4	-1	-22.4	501.76	1
	22.6	-2	-45.2	510.76	4
	22.8	1	22.8	519.84	1
	23.0	-1	-23.0	529.00	1
	23.2	-2	-46.4	538.24	4
	23.6	-1	-23.6	556.96	1
	23.6	-3	-70.8	556.96	9
	24.0	-3	-72.0	576.00	9
	24.0	1	24.0	576.00	1
	24.2	-1	-24.2	585.64	1
	24.6	-1	-24.6	606.16	1
	25.2	0	0.0	635.04	0
	25.8	0	0.0	665.64	0
	25.8	-2	-51.6	665.64	4
	26.2	-1	-26.2	686.44	1
	27.6	0	0.0	761.76	0
	27.8	-1	-27.8	772.84	1
	27.8	0	0.0	772.84	0
	28.0	0	0.0	784.00	0
	28.0	-1	-28.0	784.00	1
	28.2	1	28.2	795.24	1
	28.4	2	56.8	806.56	4
<b>SUMA TOTAL</b>	<b>725.4</b>	<b>-36</b>	<b>796.0</b>	<b>17,744.52</b>	<b>118</b>

TABLA 2.

# RELACION ENTRE INFLUENCIA (LIDERAZGO) Y CALIDAD

## CALIDAD



GRAFICA 2.

## CORRELACION DE SPERMAN

$$X = 725.4$$

$$Y = -36$$

$$XY = -796$$

$$X^2 = 17744.52$$

$$Y^2 = 118$$

$$r = \frac{30(-796) - (725.4)(202)}{\sqrt{30(17744.52) - (725.4)^2} \sqrt{30(118) - (-36)^2}}$$

$$r = \frac{-23880 + 26114.4}{\sqrt{(532335.6) - (526205.16)} \sqrt{(3540) - (1296)}}$$

$$r = \frac{2234.4}{3709.0036}$$

$$r = 0.6024259$$

## CALCULO DE LA CURVA DE REGRESION

$$Y = r \frac{(SY)}{(SX)} X - r \frac{(SY)}{(SX)} X + Y$$

## DESVIACION STANDARD

$$SX = \frac{EX^2 - X^2}{N} \quad SY = \frac{EY^2 - Y^2}{N}$$

## MEDIA

$$X = \frac{EX}{N}$$

$$r = 0.6024$$

$$SX = 2.609$$

$$SY = 1.5790$$

$$X = 24.18$$

$$Y = -1.2$$

$$A = -10.013036$$

$$B = 0.36447$$

$$Y = 0.3644 X - 10.01$$

$$Y = 0.3644 (27) - 10.01$$

$$Y = 0.1712$$

$$Y = 0.3644 (21) - 10.01$$

$$Y = -2.357$$

### 3.12 Resultados :

Para medir Liderazgo se tomó como base dos escalas, dominio e influencia buscando así la relación existente con calidad de servicio y producto, donde los resultados se representan en la tabla 1, gráfica 1 y tabala 2, gráfica 2.

En base a la fórmula de correlación de Sperman se obtuvieron los siguientes resultados:

En Dominio y Calidad se obtuvo un resultado de 0.70522742.

En Influencia y Calidad se obtuvo un resultado de 0.6024259.

Se obtuvo un resultado en la tabla del 0.05% de valores de (Sperman) a los niveles deconfianza de 0.364 con relación a 30 sujetos.

Existiendo una diferencia significativa entre Dominio e Influencia con relación a la tabla del 5% de error de Sperman con 30 sujetos, se establece que existe una relación proporcional entre Liderazgo y Calidad, por tanto se acepta la hipótesis alterna y se rechaza la hipótesis nula.

Para tener mayor confiabilidad en los resultados obtenidos , se calculó la curva de regresión para sacar la recta ideal y ver por donde pasa la recta y donde estan ubicados los puntos, con esto se detectó que a mayor Dominio e Influencia (Liderazgo) mayor Calidad (servicio y producto).

La fórmula del cálculo de la curva de regresión (recta ideal) nos predice el nivel de liderazgo que tiene un sujeto con base al resultado obtenido en Calidad.

## Conclusiones:

El tipo de líder que se detectó en la presente investigación es agresivo, toma ideas creativas haciéndolas funcionar con un propósito práctico, utiliza un método directo, considera a los colaboradores, tiene capacidad de utilizar la persuasión cuando se requiere, está orientado a ser lógico y crítico.

Por tanto se puede decir que tiende a ser un líder autocrata, ya que da órdenes al colaborador, aunque también lo escucha y es cortés pero él es el que da la última palabra. Lo esbozado líneas arriba recae en las teorías que se tomaron como base para el presente estudio en relación a Liderazgo como es: la teoría "X" y teoría "Y", Teoría participativa de Likert, teoría situacional de Tannenbaum y Schmidt, Fiedler, Hersey y Blanchard, Teoría de la efectividad gerencial.

Likert no está de acuerdo con este tipo de líder, ya que produce buenos resultados a corto plazo en relación a la productividad, pero los efectos a largo plazo producen ausentismo, rotación de personal o baja moral del colaborador.

El colaborador está acostumbrado a recibir órdenes, ejecuta tareas rutinarias, esto se relaciona con lo mencionado por Douglas Mc Gregor en su teoría "X".

El sistema de este tipo de empresas no encaja con el sistema que maneja los diferentes autores en relación con Calidad, debido a las actitudes y a la cultura de la Organización, ya que el país se encuentra en vías de desarrollo.

El colaborador cumple con las funciones de su puesto; en caso de ausencia del mismo, se presenta perturbación en el desarrollo de sus actividades, ya que no hay quien supla sus funciones, esto indica que la mentalidad de la Organización todavía es de carácter conservador.

Para Deming, Juran y Crosby el desempeño de las compañías es el reflejo de la actitud gerencial respecto a la Calidad.

Crosby implanta un programa de **Cero Defectos** el cual no encaja en estas empresas, ya que estas, no dan cursos de capacitación al colaborador que esten enfocados a que su desempeño debe ser con Calidad.

Ishikawa su enfoque al control de Calidad es de determinar metas y objetivos elaborándose así métodos para alcanzar dichos objetivos, tomándose en cuenta la educación y capacitación para la realización de un mejor desarrollo Organizacional en los colaboradores, retomando medidas apropiadas para la comprobación de los efectos de la realización (examinando causa y efecto).

Toma en cuenta los círculos de Calidad, eligiendo un tema o área de estudio, se analiza, se buscan la causas y se toman medidas correctivas evaluando resultados y se toman medidas preventivas.

Revolución Conceptual en la gerencia para lograr cambios, que contribuyen a mejorar la salud y el carácter de la misma, aprovechando lo mejor de cada colaborador. Tiene éxito cuando ya no requiere vigilancia.

Algunas características teóricas mencionadas no se cumplen en las empresas mexicanas, debido a que las Organizaciones no está preparadas para manejar este tipo de técnicas.

Con la entrada del tratado de Libre Comercio las Industrias Mexicanas requieren de una revolución conceptual dentro de las empresas, punto de partida para que así se logre un desarrollo óptimo y competitivo a nivel internacional.

Dar mayor impulso al Psicologo Industrial como una fuente reguladora entre trabajo y Recursos Humanos.

Panorama más amplia al departamneto de Recursos Humanos, para la contratación de Gerentes, y orientación al desarrollo de las Actividades del puesto.

Pauta, a adoptar un mejor estilo de Liderazgo para que se mejore la Calidad y se logre una competitividad a nivel Internacional.

Manejar la descripción y valuación de puestos en el departamento de Recursos Humanos, como un arma a la elección del candidato.

Que el líder mejore la Calidad para así lograr una mayor competitividad en los mercados de trabajo.

Es conveniente evaluar el desempeño del líder con relación a la Calidad.

Se corrobora que el gerente, se identifica con su perfil de puesto, ya que tanto el Factor Humano como la columna T son similares.

## **Limitaciones:**

- Sólo se trabajó con dos aspectos que median el Liderazgo que serían Dominio e Influencia faltando más factores.
- Disposición del Gerente ( Negativa)
- Veracidad dudosa de la información aportada por los Gerentes, algunos tests fueron invalidados, por lo tanto se efectuaron nuevamente.
- Disposición de los usuarios del servicio para colaborar en la investigación.

## **SUGERENCIAS**

- Para llevar a cabo una investigación es importante que den apertura para la realización de estudios como el presente, tendrá una mayor riqueza.
- Es importante estructurar un instrumento que mida una mayor cantidad de rasgos de Lider, debido a la transformaciones con relación a la competitividad Internacional.
- Que se retome esta investigación para estudios posteriores, en el Sector Público, utilizando un instrumento diferente.
- La Industria Mexicana retoma técnicas como la que menciona Ishikawa o Crosby para lograr un desarrollo integral en la Organización.

## ANEXOS

# CUESTIONARIO DE CALIDAD

## Instrucciones:

A continuación se le presentan una serie de preguntas de las cuales deberá escoger una de las cuatro alternativas en relación a como considera la Calidad de Servicio.

1) EXCELENTE.

2) BUENO.

3) REGULAR.

4) MALO.

- 1.- ¿ El tiempo que espera entre la toma de la orden y el servicio es?
- 2.- ¿ La variedad de platillos que encuentra en la carta es?
- 3.- ¿ El sabor de los alimentos es?
- 4.- ¿ La frescura de los alimentos es?
- 5.- ¿ La temperatura apropiada al alimento servido es?
- 6.- ¿ La implementación de platillos novedosos a la carta es?
- 7.- ¿ El trato que se recibe por parte del personal es?
- 8.- ¿ La efectividad del personal de limpieza es?
- 9.- ¿ La atención que se recibe del Gerente hacia clientes y colaboradores es?
- 10.- ¿ El precio del servicio es?

FALLA DE ORIGEN

\* **FACTOR HUMANO**

DESCRIPCION DEL

TRABAJO \*

OCUPANTE \_\_\_\_\_

PUESTO SUPERIOR INMEDIATO \_\_\_\_\_

DIRECCION \_\_\_\_\_ FECHA \_\_\_\_\_

ELABORO \_\_\_\_\_

Evalúe *c/u* de los siguientes factores "humanos" del trabajo para revelar su importancia relativa en la ejecución del trabajo. Coloque el No. apropiado para cada factor de acuerdo con la siguiente escala. 1-MUY BAJO 2-BAJO 3-SIGNIFICATIVO 4-ALTO 5-MUY ALTO



- \_\_\_\_ Concentración en trabajo de detalle.
- \_\_\_\_ Habilidad para tomar decisiones impopulares de las tareas bajo su responsabilidad.
- \_\_\_\_ Persistencia para trabajar en forma continua en trabajo de rutina.
- \_\_\_\_ Habilidad para organizar diferentes tipos de gente.
- \_\_\_\_ Necesidad de ser diplomático y cooperativo.
- \_\_\_\_ Decisión para actuar sin precedentes.
- \_\_\_\_ Creatividad para generar nuevas ideas.
- \_\_\_\_ Habilidad para iniciar relaciones con extraños.
- \_\_\_\_ Constancia de seguir un patrón de trabajo establecido.
- \_\_\_\_ Necesidad de tener al jefe disponible para ayuda.
- \_\_\_\_ Seguridad y Dominio del idioma para expresarse con fluidez.
- \_\_\_\_ Capacidad de seguir un sistema a la perfección.



- \_\_\_\_ Habilidad para resolver conflictos humanos.
- \_\_\_\_ Necesidad de permanecer en un mismo lugar de trabajo.
- \_\_\_\_ Ritmo y coordinación en trabajo repetitivo.
- \_\_\_\_ Capacidad para hacer frente a interrupciones y cambios durante el trabajo.
- \_\_\_\_ Ser cauteloso al calcular riesgos.
- \_\_\_\_ Poder motivacional para hacer que la gente actúe.
- \_\_\_\_ Habilidad para superar objeciones.
- \_\_\_\_ Visión para planear a futuro en gran escala.
- \_\_\_\_ Habilidad para persuadir a otros hacia otro punto de vista.
- \_\_\_\_ Cauteloso en la toma de decisiones que pueden sentar precedente.
- \_\_\_\_ Paciencia para seguir instrucciones detalladas.
- \_\_\_\_ Satisfacción para mantenerse al nivel del puesto actual.

	R	A	D	D%
D				
I				
S				
C				

FALLA DE ORIGEN

\* GUIA GERENCIAL Y MOTIVACIONAL \*

Nombre \_\_\_\_\_ Puesto \_\_\_\_\_  
 Compañía \_\_\_\_\_ Edad \_\_\_\_\_ Sexo \_\_\_\_\_ Fecha \_\_\_\_\_

HF

99				
95				
90				
84				
80				
70				
60				
50				
40				
30				
20				
16				
10				
5				
1				

T

99	20	17	19	15
95	16	10	12	9
90	15	9	11	8
84	14	8	10	7
80	12	7	9	6
70	10	6	8	5
60	9	5	7	4
50	8	4	6	3
40	7	3	5	2
30	6	2	4	1
20	5	1	3	0
16	4	0	2	
10	3		1	
5	2		0	
1	1			

X

99	20	17	19	15
95	16	10	12	9
90	15	9	11	8
84	14	8	10	7
80	12	7	9	6
70	10	6	8	5
60	9	5	7	4
50	8	4	6	3
40	7	3	5	2
30	6	2	4	1
20	5	1	3	0
16	4	0	2	
10	3		1	
5	2		0	
1	1			

L

99	0	0	0	0
95	1	1	2	2
90	2	2	3	3
84	3	3	4	4
80	4	4	5	5
70	5	5	6	6
60	6	6	7	7
50	7	7	8	8
40	8	8	9	9
30	9	9	10	10
20	10	10	11	11
16	11	11	12	12
10	12	12	13	13
5	13	13	14	14
1	14	14	15	15

FALLA DE ORIGEN

*J.P. Cleaver Company*

Organization and Management  
 PRINCETON, NEW JERSEY

# Self Description

NOMBRE \_\_\_\_\_ PUESTO \_\_\_\_\_  
 FECHA \_\_\_\_\_ DIRECCION \_\_\_\_\_

Las palabras descriptivas siguientes, se encuentran agrupadas en series de cuatro. Examine las palabras de cada serie. Ponga una X bajo la columna M próxima a la palabra que en cada serie mejor lo describe. Ponga una X bajo la columna L junto a la palabra que en cada serie menos lo describa. Asegúrese de marcar solamente una palabra bajo M y solamente una palabra bajo L en cada serie.

	M	L		M	L		M	L		M	L
persuasivo	—	—	fuerza de voluntad	—	—	obediente	—	—	aventurero	—	—
gentil	—	—	mente abierta	—	—	quisquilloso	—	—	receptivo	—	—
humilde	—	—	complaciente	—	—	inconquistable	—	—	cordial	—	—
original	—	—	animoso	—	—	jugueterón	—	—	moderado	—	—
agresivo	—	—	confiado	—	—	respetuoso	—	—	indulgente	—	—
alma de la fiesta	—	—	simpatizador	—	—	emprendedor	—	—	esteta	—	—
comodino	—	—	tolerante	—	—	optimista	—	—	vigoroso	—	—
temeroso	—	—	afirmativo	—	—	servicial	—	—	sociable	—	—
agradable	—	—	ecuaníme	—	—	valiente	—	—	parlanchín	—	—
temeroso de Dios	—	—	preciso	—	—	inspirador	—	—	controlado	—	—
tenaz	—	—	nervioso	—	—	sumiso	—	—	convencional	—	—
atractivo	—	—	jovial	—	—	tímido	—	—	decisivo	—	—
cauteloso	—	—	disciplinado	—	—	adaptable	—	—	cohibido	—	—
determinado	—	—	generoso	—	—	disputador	—	—	exacto	—	—
convicente	—	—	animoso	—	—	indiferente	—	—	franco	—	—
bonachón	—	—	persistente	—	—	"sangre liviana"	—	—	buen compañero	—	—
dócil	—	—	competitivo	—	—	amigero	—	—	diplomático	—	—
atrevido	—	—	alegre	—	—	paciente	—	—	audaz	—	—
leal	—	—	considerado	—	—	confianza en sí mismo	—	—	refinado	—	—
encantador	—	—	armonioso	—	—	mesurado para hablar	—	—	satisfecho	—	—
dispuesto	—	—	admirable	—	—	conforme	—	—	inquieto	—	—
deseoso	—	—	bondadoso	—	—	confiable	—	—	popular	—	—
consecuente	—	—	resignado	—	—	pacífico	—	—	buen vecino	—	—
entusiasta	—	—	carácter firme	—	—	positivo	—	—	devoto	—	—

FALLA DE ORIGEN



	D	I	S	C
M				
L				
Total				



## GLOSARIO

**Liderazgo:** Capacidad de ejercer dominio e influencia sobre sus colaboradores.

**Calidad:** Excelencia en trato, tiempo de espera, frescura, sabor de alimentos, variedad de platillos e higiene.

**Dominio:** Capacidad lógica o crítica de una persona, con empuje a enfrentar obstáculos, retos y dar solución a problemas.

**Influencia:** Capacidad de una persona de ser abierta y sociable para persuadir a otro a realizar una tarea o actividad determinada.

**Rasgo:** Concepto centrado en características particulares sobresalientes como la inteligencia, personalidad de una persona.

**Comportamiento:** Conducta centrada en funciones y estilos de Liderazgo.

**Situacional:** Predisposición a situaciones determinadas.

**Control de Calidad:** Conjunto de métodos y actividades de carácter operativo que se utiliza para satisfacer los requerimientos de Calidad especificados (Inspección, pruebas y ensayos).

**Sistema de Calidad:** Conjunto de políticas, planes, estructura organizacional, recursos responsables y procedimientos establecidos para asegurar que los productos o servicios cumplan satisfactoriamente con el fin al que están destinados y dirigidos hacia la Administración de la Calidad.

## CITAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Paul Hersey y Ken H. Blanchard.  
Estilo Eficaz de Dirigir.  
I.D.H., Ediciones, Magdalena, Méx, D.F. 1981.
  
- (2) Gutierrez, Mario.  
Administración para la Calidad.  
I.T.E.S.M, Noriega Editores. Ed. Limusa, Méx. D.F. 1989.
  
- (3) Crosby Philip B.  
Hablemos de Calidad.  
Ed. Mc Graw Hill, Méx, D.F. 1989.
  
- (4) Ishikawa, Kaoru.  
¿ Que es el Control de Calidad ?  
La modalidad Japones, Ed. Norma, Colombia, 1986.
  
- (5) Stoner A.F. James y Wankel Charles.  
Administración.  
Ed. Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. Méx, D.F. 1989.
  
- (6) Richard M. Hodgetts y Steren Altam.  
Comportamiento de las Organizaciones.  
Mc. Graw Hill, Méx, 1981.

(7) Herbert G. Hicks y C. Ray Gullett.

Administración.

Ed. Continental, S,A.de C.V. Méx, 1992.

(8) Hersey Paul y Kennth Blanchard.

Estilo Eficaz de Dirigir.

I.D.H. Ediciones, Méx, 1981

(9) Tannenbaum e Irvin R. Weschler.

Liderazgo y Organización.

Ediciones Tronquel, Buenos Aires, 1971.

(10)William E. Conwan.

Control de Calidad.

Ed. Mc. Grawn Hill Méx, 1988.

(11)Juran, J.M.

Juran y la Planificación para la Calidad.

Ed. Diaz de los Santos, Madrid,España,1990.

## BIBLIOGRAFIA

**Adair, John.**

Liderazgo Basado en la Acción.

Ed. Mc Graw Hill, Méx, 1978.

**Bass, Berhand M.**

Psicología de las Organizaciones.

Ed. Continental, México, 1972.

**Blake y Mouton.**

El Modelo del Cuadro Organizacional.

Ed. Fondo Educativo Interamericano, México, 1980.

**Browne, G, G.**

El Estudio del Liderazgo.

Ed. Paidós, Buenos Aires, 1959.

**Castro Luis.**

Diseño Experimental sin Estadística.

Ed. Trillas, México, D.F., 1990.

**Crosby, Philip B.**

Calidad sin Lagrimas.

Ed. C.E.C.S.A., México, 1988.

**Crosby, Philip B.**

La Calidad no Cuesta.

Ed. Mc. Grawn Hill, México ,1987.

**Crosby, Philip B.**

Hablemos de Calidad.

Ed: Mc. Grawn Hill, México, D,F. 1989.

**Chiavenato Idalberto.**

Administración de Recursos Humanos.

Ed. Mc. Grawn Hill, México, D,F. 1988.

**Deming Edwards W.**

Calidad, Productividad y Competitividad.

Ed. Díaz de los Santos, España, 1989.

**Dessler, Gray.**

Organización y Administración ( Enfoque Situacional ).

Ed. Prentice-Hall, México, 1979.

**Feigenbaum, Armand V.**

Control Total de la Calidad.

Ed. Continental, México, 1991.

**Galgano, Alberto.**

Calidad Total.

Ed. Díaz de los Santos, Madrid España, 1993.

**Gutierrez, Mario.**

Administración para la Calidad.

I.T.E.S.M, Noriega Editores, Ed. Limusa, México, 1989.

**Harrington, James. H.**

Cómo Incrementar la Calidad-Productividad en su Empresa.

Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.

**Herbert G, Hicks y C. Ray Gullett.**

Administración.

Ed. Continental, S.A. de C.V. México, 1992.

**Hersey, Paul y Kenneth Blanchard.**

Estilo Eficaz de Dirigir.

Ed. I.D.H, 1981.

**Ishikawa, Kaoru.**

¿ Qué es el Control de Calidad ?

Ed. Norma, Colombia, 1986.

**Juran, J.M.**

Juran y el Liderazgo para la Calidad.

Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España, 1990.

**Juran J.M.**

Juran y la Planificación para la Calidad.

Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España, 1990.

**Koontz, Harold y H. Weihrich.**

Administración.

Ed. Mc Graw Hill, México, 1993.

**Mc. Gregor, D.**

Aspecto Humano de la Empresa.

Ed. Diana, México, 1979.

**Price, Frank.**

Calidad Permanente Usando el Método Deming.

Ed. Panorama, México, 1990.

**Richard M. Hodgetts y Steren Altam.**

Comportamiento de las Organizaciones.

Ed. Mc. Graw Hill, México, 1981.

**Robbins P. Stephen.**

Comportamiento Organizacional.

Ed. Prentice- Hall Hispanoamericana, México, 1987.

**Rodriguez Estrada, M.**

Psicología de la Organización

Ed. Trillas, México, 1978.

**Rosander, A.C.**

La Búsqueda de la Calidad en los Servicios.

Ed. Díaz de los Santos, Madrid, España, 1992.

**Schein, Edgar H.**

Psicología de la Organización.

Ed. Prentice - Hall Internacional, México, 1982.

**Siegel, Laurence.**

Psicología Industrial.

Ed. C.E.C.S.A., México, 1977.

**Stoner A,F. James y Wankel Charles.**

Administración.

Ed. Prentice - Hall Hispanoamericana, S.A. México, 1989.

**Tannenbaum e Irvin r. Weschler.**

Liderazgo y Organización.

Ediciones Tronquel, Buenos Aires, 1971.

**Tecla, Alfredo, J.**

Teoría, Métodos y Técnicas de Investigación Social.

Ed. del Taller Abierto, México, 1985.

**Terry, R, G.**

Principios Generales de la Administración

Ed. Continental, México, 1966.

**Walton, Mary.**

Cómo Administrar con el Método Deming.

Ed. Norma, 1988.

**William E. Conwan.**

Control de Calidad.

Ed. Mc. Graw Hill, México, 1988.