

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE QUERÉTARO

**FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

LA IMPORTANCIA DEL LIDERAZGO Y LA COMUNICACIÓN EN
EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS ORGANIZACIONALES.

TESIS

QUE COMO PARTE DE LOS REQUISITOS PARA OBTENER EL
GRADO DE MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ELENA SALINAS AGUADO

DIRIGIDO POR:

DRA. ALEJANDRA URBIOLA SOLIS

SANTIAGO DE QUERÉTARO. QRO SEPTIEMBRE DEL 2009



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

La importancia del liderazgo y la comunicación en el logro de los objetivos organizacionales

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de

Maestro en Administración

Presenta:

Elena Salinas Aguado

Dirigido por:

Dra. Alejandra Urbiola Solís

SINODALES

Dra. Alejandra Urbiola Solís
Presidente

Dra. Graciela Lara Gómez
Secretario

Dra. Amalia Rico Hernández
Vocal

Dr. Fernando Barragán Naranjo
Suplente

M. en A. Arturo Castañeda Olalde
Suplente

M. en I. Héctor Fernando Valencia Pérez
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración

Alejandra Urbiola Solís
Firma

Graciela Lara Gómez
Firma

Amalia Rico Hernández
Firma

Fernando Barragán Naranjo
Firma

Arturo Castañeda Olalde
Firma

Héctor Fernando Valencia Pérez
Firma

Dr. Luis Gerardo Hernández Sandoval
Director de Investigación y
Posgrado

Centro Universitario
Querétaro, Qro.
Septiembre, 2009
México

RESUMEN

El liderazgo ha sido un tema de interés, desde los tiempos antiguos en que las personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías de liderazgo se concentraron en dos. Las teorías de rasgos son las que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes. Teorías del comportamiento que identifican comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces. El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional. Los estilos de liderazgo pueden impactar en el medio laboral, así como será alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones del trabajo. Los estilos de liderazgo son la combinación de habilidades que el hombre presenta en forma continua dentro de toda organización en relación con la dirección. El liderazgo es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus seguidores. Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado. A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga, debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen. Un buen líder debe ser; responsable, honesto, creativo, motivador, sociable, justo, práctico, carismático, con iniciativa, tenaz, tolerante y con carácter.

(Palabras clave: Liderazgo, objetivos, Toma de decisiones, comunicación, eficiente, motivación, organización)

SUMMARY

Leadership has been a subject of interest since old times, when people used to get together in groups in order to achieve their objectives. However, it was until the beginning of the 21st Century when investigators began to study it. These first theories of Leadership were based in two theories. The Theory of Characteristics studies the personality, social environment, physical and intellectual that make the difference between leaders and non leaders. The Theory of Behavior identifies the difference between the efficient leaders and inefficient leaders. Leadership is the process of influencing people and making them work with enthusiasm in order to reach common objectives. It is understood like the capacity to take the initiative, to manage, to summon, to promote, to stimulate, to motivate and to evaluate a group or a team. It is the exercise of the executive activity in a project, in an effective and efficient way, being personnel, management or institutional. The leadership styles can impact the work environment, as well as it will be fed from the behavior of the leader who influences the diverse situations of the work. The leadership styles are the combination of abilities that men show continuously in the organization in relation to the management. Leadership is important for being the capacity of a leader to guide and to direct its followers. An Organization can have a suitable planning, control and procedure and not be able to survive because of the lack of an appropriate leader. When the conditions and people change, the Leadership styles do too. At the moment people look for new types of leaders that help the organization achieving its goals. The leader must organize, watch, direct or simply motivate the group to certain actions or inactions according to the needs of the organization, the leader must belong to the group it heads, sharing with the other members the existing culture and meaning. A good leader must be responsible, honest, creative, motivating, sociable, fair, practical, charismatic, with initiative, tenacious, tolerant and with character.

(Key words: Leadership, objectives, Decision making, communication, efficient, motivation, organization)

DEDICATORIAS

Dedico esta tesis a mi esposo Gregorio Sánchez Molina por su apoyo en todo momento, el me ayudo mucho en la elaboración de esta tesis, un agradecimiento primordial por su motivación continua. A mi hija Eileen que es mi motivación para hacer cada día una mejor persona.

A mis papás y hermanos por su apoyo motivacional.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a la Dra. Alejandra Urbiola, por su apoyo para la elaboración de esta tesis.

A todos mis maestros del Posgrado de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro, por haberme brindado parte de sus conocimientos y experiencia laboral.

Agradezco a la empresa Cardanes S.A. de C.V., por la información proporcionada.

ÍNDICE

	<i>Página</i>
RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS	iii
AGRADECIMIENTOS	iv
ÍNDICE	v
ÍNDICE DE CUADROS	viii
ÍNDICE DE FIGURAS	ix
I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Planteamiento del problema	2
1.2 Objetivos	5
1.3 Justificación	5
II. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO	7
2.1 Antecedentes del liderazgo	7
2.2 Teorías del liderazgo	8
2.2.1 Teorías de rasgos	8
2.2.2 Teorías de comportamiento	10
2.3 Estilos del liderazgo	11
2.3.1 El líder autócrata	12
2.3.2 El líder democrático	12
2.3.3 Liderazgo liberal laissez faire	12
2.4 Importancia del liderazgo	13
2.5 Tendencias del liderazgo	13
2.5.1 Edad del liderazgo de conquista	13
2.5.2 Edad del liderazgo comercial	14
2.5.3 Edad del liderazgo de organización	14
2.5.4 Edad del liderazgo e innovación	14

2.5.5	Edad del liderazgo de la información	14
2.5.6	Liderazgo en la nueva edad	15
2.6	Definición de liderazgo	15
2.7	Ventajas de ser líder	19
2.8	Características de un líder	19
2.9	Obligaciones del líder	19
2.10	Perfil del líder	20
2.11	Cualidades de un líder	21
2.12	Liderazgo eficiente	22
2.13	Toma de decisiones	23
2.13.1	Toma de decisiones en México	23
2.13.2	Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo	24
2.13.3	Toma de decisiones en equipo	25
2.13.4	Las ventajas de tomar decisiones en equipo son las siguientes	25
2.14	Comunicación	26
2.14.1	Tipos de Comunicación Organizacional	27
2.14.2	Dirección del flujo de la comunicación	27
III.	METODOLOGÍA	28
3.1	Metodología de trabajo utilizada	28
3.2	Proposición	29
3.3	Variables	29
IV.	INFORMACIÓN DE LA EMPRESA CARDANES S.A. DE C.V.	33
4.1	Antecedentes	33
4.2	Ubicación	34
4.3	Perfil de Cardanes	34
4.4	Misión	35
4.5	Visión	35
4.6	Valores	35
4.7	Medio ambiente	35
4.8	Política de calidad	36

4.9	Productos	37
4.9.1	Flechas	37
4.9.2	Semiejes	38
4.10	Aplicaciones	39
4.11	Clientes	39
4.12	Ventas	39
4.13	Logros	40
V.	RESULTADOS Y CONCLUSIONES	44
5.1	Resultados de la observación no participante	44
5.2	Resultados de las entrevistas semiestructuradas	45
5.2.1	Comunicación	45
5.2.2	El Liderazgo de los supervisores	46
5.2.3	El liderazgo visto desde el Operador	47
	CONCLUSIONES	49
	RECOMENDACIONES	51
	BIBLIOGRAFÍA	52

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro		Página
1	Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos	16
2	Diferencias entre un jefe y líder	17
3	Indicadores empíricos de las variables	29
4	Método y técnicas de estudio	30
5	Proceso de producción de la línea de semiejes	40
.6	Objetivos, metas y especificaciones por cliente	42

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura		Página
1	Organigrama de la empresa Cardanes S.A. de C.V	31
2	Organigrama de la empresa Cardanes S.A. de C.V	35

I. INTRODUCCIÓN

Un liderazgo adecuado que utiliza la comunicación en forma eficiente tiene un impacto positivo en los resultados de producción al interior de la empresa.

En la actualidad, un liderazgo adecuado y una comunicación eficiente son de suma importancia para que las organizaciones alcancen el éxito, cumplan con los objetivos y metas establecidas. El presente estudio pretende reafirmar que el uso del liderazgo adecuado y una comunicación eficiente, beneficiará en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

En este caso, analizaremos como es el liderazgo y la comunicación en la línea de semiejes de la empresa Cardanes, aplicando el liderazgo adecuado y una comunicación eficiente, se considera que se cumplirá en mayor porcentaje con los objetivos de la organización, además se cumplirá en tiempo y forma con los requerimientos de los clientes.

Se busca comprobar la influencia que tiene un liderazgo adecuado y una comunicación eficiente como una herramienta básica para mejorar el porcentaje en el cumplimiento de los objetivos de la empresa Cardanes. Por medio de esta información que tiene la convicción de que se aplica el liderazgo adecuado y la comunicación eficiente, la empresa se vera beneficiada con el mayor cumplimiento de los objetivos.

Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar la que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo.

1.1 Planteamiento del problema

La expansión de los mercados industriales implica exigencias constantes a las empresas que buscan permanecer en el mercado. El proceso de globalización económica determina que nuevos mercados pueden abrirse al mismo tiempo que surgen nuevas exigencias por parte de los clientes. Ejemplo de estas exigencias son los tiempos de entrega y las especificaciones de los productos. En el caso que nos ocupa, la empresa Cardanes recibe diferentes demandas de clientes en cuanto a los procesos de calidad y reglamentación necesarias de las piezas fabricadas. En ese sentido, el manejo del personal y la adaptación del mismo a las nuevas exigencias al interior de la empresa son muy importantes. Debido a lo anterior un liderazgo adecuado permitirá mejorar y cumplir los objetivos de la empresa.

Cardanes S.A. de C.V. inicia sus operaciones en 1971, originalmente en coparticipación al 49% con el grupo norteamericano Dana, empresa dedicada a la producción de autopartes y el 51% restante al grupo mexicano Desc; en el año 2006, la empresa fue comprada al 100% por Dana Corporation, un corporativo que se dedica a la manufactura de autopartes en todo el mundo. Desde sus inicios, Cardanes, se ha dedicado a la producción y comercialización de flechas cardan, en el 2004 se inicio la fabricación de componentes para ejes, que se utilizan en los ejes traseros de vehículos de doble tracción, los cuales son exportados en su totalidad a Estados Unidos. Cardanes produce además los componentes que se requieren para el ensamble de las flechas; esta producción se utiliza tanto dentro de la empresa para las flechas que se producen como para la industria automotriz y el mercado de refacciones. La empresa orienta su producción tanto al mercado interno (39% aproximadamente) como al externo o de exportación. Parte de su producción la coloca en las diferentes empresas Dana donde se ensamblan los ejes y la otra directamente con compradores de Europa y América. Tiene una capacidad instalada actual para fabricar 790,000 flechas de acero y 1,200,000 componentes para ejes al año, laborando en Cardanes más de 1200 personas en

tres turnos. Los empleados de planta son aproximadamente 797 entre personal sindicalizado (operadores) y empleados (supervisores, ingenieros, coordinadores, gerentes, etc.).

En el departamento de semiejes donde se fabrican los componentes para los ejes traseros de vehículos como: Nissan Xtrail, Xterra, Frontier; Ford Econoline; Chrysler Jeep, Liverty y Warnbler, se ha detectado que en ocasiones no se cumplen con los objetivos de producción planteados (490 ejes por turno), por lo tanto la empresa no puede cumplir con los volúmenes pactados con las empresas compradoras. Un problema derivado de los retrasos en la producción es el costo del envío de los semiejes ya que normalmente se hace por tren (al mercado americano). Cuando las flechas no están en el tiempo requerido se necesita pagar avión y el costo se eleva sustancialmente.

Otro problema que se presenta en la línea de semiejes son los problemas derivados de la mala comunicación, que es cuando no se cumple con los requerimientos de productos del cliente. Los principales problemas son los cambios de modelo inesperados, es cuando se está elaborando un eje de ciertas características y se deben cambiar las especificaciones para elaborar otro eje con características diferentes, cuando el supervisor le explica al operador en ocasiones no le queda muy claro y no hacen el cambio de modelo al momento, en el que se debe hacer.

En la organización se percibe que no se está cumpliendo con los requerimientos de los clientes en la fecha acordada, si se fabrican más ejes de lo acordado con el cliente, esto genera un costo extra, porque se almacenan, se considera como un problema directamente relacionado con el trabajo de los supervisores. Cada turno el supervisor debe monitorear los objetivos de producción (número de ejes solicitados por los clientes y las especificaciones de cada uno) para cubrir los volúmenes o metas de producción que tiene la empresa. La información que recibe es proporcionada por el coordinador, quien se encarga

de desagregarla por tipo de producto, ya que la empresa produce diferentes tipos de ejes según las especificaciones del cliente (por tipo de automóvil).

La comunicación entre los supervisores y los operadores sí existe, aunque es inadecuada. Por un lado, el supervisor puede acercarse libremente al operador y preguntarle sobre los problemas que tiene en la línea de producción. Sin embargo, esta comunicación no es adecuada, ya que en algunas ocasiones los resultados en producción no son los esperados aún cuando se haya explicado previamente a los operadores lo que deben hacer, esto cuestiona abiertamente la retroalimentación que recibe el supervisor.

Debido a lo anterior, la empresa ha puesto en marcha un programa de seguimiento del trabajo de los supervisores a través de reuniones semanales de mandos medios, recorridos gerenciales diarios por cada una de las líneas, para atacar las áreas de oportunidad en cada línea y juntas diarias de 5 minutos informativas de supervisores con el personal operativo. Sin embargo, el problema es más complejo ya que las fallas en el cumplimiento de producción pueden deberse no sólo a problemas con el manejo de la comunicación de la línea de producción o el trabajo de los operadores, es necesario el trabajo de los líderes al interior de la organización y la comunicación que se establece al interior para monitorear el desempeño de los supervisores y operadores.

Diagnóstico sobre el tipo de liderazgo que hay ahora y la comunicación en la empresa.

El tipo de liderazgo que existe en la empresa Cardanes S.A. de C.V, es autócrata, donde el líder toma decisiones acerca del trabajo, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca.

La comunicación que existe en la organización es formal, es la que sigue la cadena oficial de mando y la comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados.

La pregunta de investigación en este trabajo está relacionada tanto con el liderazgo, la toma de decisiones y la comunicación organizacional;

¿De qué manera el liderazgo que actualmente existe en la empresa Cardanes está relacionado con los resultados de producción, específicamente con los problemas de comunicación?

¿Es la comunicación entre supervisores, coordinadores y operadores adecuada con la estructura organizacional en la empresa Cardanes y de qué manera se relaciona ésta con el tipo de liderazgo actualmente existente en esta organización?

1.2 Objetivos

- Diagnosticar el tipo de liderazgo y comunicación que existe en la empresa Cardanes S. A.
- Observar el impacto que tiene el liderazgo en la producción.
- Conocer los factores de mayor influencia del liderazgo que motiva a que se cumplan los objetivos de producción.

1.3 Justificación

El uso del liderazgo adecuado como una herramienta en los resultados en la producción, se está convirtiendo en un elemento común para que las organizaciones hoy en día tengan éxito. Se pretende que el liderazgo sea

reconocido con una serie de pasos, acciones y estrategias, que son desarrolladas ya que pueden favorecer a cualquier organización que desea alcanzar el éxito.

El presente estudio pretende darle mayor forma al campo de estudio de la del liderazgo, aclarado su utilidad y limitantes, así como su estado actual de ésta disciplina en nuestro país. Muchos de los conceptos que se utilizan en este campo de estudio, se busca que se apliquen en la realidad y no únicamente como organización sino como un proceso bien planeado, adecuado, completo y evaluado para conocer su efectividad.

II. MARCO TEÓRICO-METODOLÓGICO

2.1 Antecedentes del liderazgo

En su esencia más primitiva liderar significa dominar. Las manadas de animales premian las agresiones de los más fuertes con la sumisión y obediencia de los más débiles de la manada. Las agrupaciones de lobos son una perfecta muestra de ello, ya que en ellas el dominio visible de un líder, responsabiliza a éste de los movimientos estratégicos, tanto a la hora de la defensa frente a otros depredadores, como a la hora del ataque de las diferentes presas.

La evolución del liderazgo tiene antecedentes en época de los griegos en la Iliada de Homero, se estudia a partir de la estrategia militar, la cual lo conduce a la excelencia del guerrero, con Platón en el diálogo La República, el ideal de líder es la fortaleza, astucia y habilidad para mantener una apariencia, asimismo, no todo mundo desempeña el liderazgo, describe al líder como un armonizador de personas, mejora al que dirige siendo un individuo con cualidades intelectuales únicas. (Shriberg, 2004, Pág. 290-300).

Por su lado, Sócrates menciona que el líder se distingue por ciertos talentos, los cuales se refinan con una educación media teniendo como resultado la sabiduría. Tomas de Aquino, en el siglo XIII presenta una visión cristiana del mundo, centrada en Dios relacionada con el rey, siendo el rey un maestro de virtudes que se acerca al ideal de una unión autosuficiente y próspera de individuos para vivir de manera óptima.

A fines del siglo XIX y principios del siglo XX el liderazgo ha sido estudiado a partir de diversas teorías psicológicas, sociológicas y administrativas, cada una de ellas ha puesto énfasis en ciertos aspectos que hacen del estudio del liderazgo, en su momento histórico, una particularidad en evolución del mismo.

Conforme avanzó el siglo XX, el enfoque de las investigaciones sobre el liderazgo cambió, de la explicación del porqué de la aparición de unos cuantos grandes líderes, a la identificación de los rasgos de liderazgo en situaciones organizacionales. Durante el siglo XX, la aparición de las grandes empresas y organizaciones gubernamentales, demandó la redefinición del liderazgo, debido a que muchas personas se estaban encontrando a sí mismas en una posición de liderazgo. Descubrir los rasgos asociados con el éxito en el liderazgo se convirtió en el objetivo de las nuevas investigaciones.

El liderazgo ha sido un tema de interés, desde los tiempos antiguos en que as personas se reunían en grupos para lograr objetivos. Sin embargo no fue sino hasta principios del siglo XXI que los investigadores comenzaron a estudiarlo. Estas primeras teorías de liderazgo se concentraron en el líder (teorías de rasgos) y como el líder interactuaba con miembros de su grupo (teorías del comportamiento).

2.2 Teorías del liderazgo

2.2.1 Teorías de rasgos

La investigación de liderazgo que se realizó en las décadas de 1920 y 1930 se centró en los rasgos del líder, es decir las características que se podrían usar para diferenciar a los líderes de los que no lo son. (Coulter, 2005, Pág. 423)

Las teorías de rasgos son las que buscan las características de personalidad, sociales, físicas o intelectuales que diferencian a los líderes de los no líderes.

2.2.1.1 Rasgos relacionados con el liderazgo

Dinamismo. Los líderes realizan una gran cantidad de esfuerzo, tienen un deseo relativamente alto de logro, son ambiciosos y tienen mucha energía.

Deseo de dirigir. Los líderes tienen un fuerte deseo de influir en los demás y dirigirlos. Muestran el deseo de tomar la responsabilidad.

Honestidad e integridad. Los líderes crean relaciones de confianza entre ellos mismos y sus seguidores siendo sinceros y honestos, mostrando congruencia entre lo que dicen y lo que hacen.

Confianza en si mismo. Los seguidores buscan líderes que no duden de si mismos, los líderes deben mostrar confianza en si mismos para convencer a sus seguidores de que sus objetivos y decisiones son los correctos.

Inteligencia. Los líderes deben de ser lo suficientemente inteligentes para reunir e interpretar grandes cantidades de información y deben tener la capacidad de resolver problemas y tomar decisiones correctas.

Conocimientos pertinentes para el trabajo. Los líderes eficaces tienen gran cantidad de conocimientos sobre la empresa, la industria y los asuntos tácticos.

Extraversión. Los líderes son personas muy activas y alegres, son sociables, seguros de si mismos y raramente son callados y retraídos.

2.2.2 Teorías de comportamiento

Teorías de liderazgo que identifican comportamientos que diferenciaban a los líderes eficaces de los ineficaces;

Estilo democrático: permite la participación de los subordinados, delega autoridad y fomenta la participación.

Estilo autocrático: dicta los métodos de trabajo, centraliza la toma de decisiones y limita la participación.

Estilo laissez-faire: da al grupo la libertad total para tomar decisiones y terminar el trabajo.

Consideración: considera las ideas y los sentimientos de los seguidores.

Estructura e iniciación: estructura el trabajo y las relaciones laborales para lograr los objetivos del trabajo.

Orientado hacia los empleados: destaca las relaciones interpersonales y la satisfacción de las necesidades de los empleados.

Orientado hacia la producción: destaca los aspectos técnicos o de las tareas de trabajo.

Interés por el personal: medía el interés del líder por los subordinados en una escala de 1 a 9 (bajo a alto).

Interés por la producción: medía el interés del líder por la realización de trabajo en una escala de 1 a 9 (bajo a alto).

A finales de la década de los cuarenta, buena parte de las investigaciones sobre liderazgo se centraron en la teoría del comportamiento, que se basa en lo que hacen y dicen los líderes. (Lussier, 2005, Pág.64).

2.3 Estilos del liderazgo

Los estilos de liderazgo pueden impactar en el medio laboral, así como será alimentado a partir de las conductas del líder que se manifiesta en las diversas situaciones del trabajo. Los estilos de liderazgo son la combinación de habilidades que el hombre presenta en forma continua dentro de toda organización en relación con la dirección.

El líder es uno de los roles relevantes, en cuanto se asocia a ciertas posiciones en la sociedad, ello implica que el liderazgo conlleva una diferenciación social, esto es que el líder tiene una posición distinta a la del seguidor y a otras posiciones de no liderazgo. El rol del líder se puede caracterizar a partir de un conjunto de conductas que benefician a los seguidores en relación con la dirección, tomando en cuenta que el liderazgo se manifiesta hasta que existe una persona que ocupe esa posición. (Rodríguez, 2006, Pág. 48.49)

Para dirigir se adopta el rol de líder dentro de una organización, su estilo de liderazgo dependerá de cómo desarrolle y aplique sus habilidades directivas. El jefe-líder tiene un papel muy importante respecto a el mismo, a la organización y a los trabajadores, si utiliza la dirección y desarrolla el liderazgo de forma integral conseguirá buenos resultados para la organización. El estilo de liderazgo es la combinación de rasgos, destrezas y comportamientos que los líderes usan cuando interactúan con sus seguidores. (Lussier, 2005, Pág. 64.65),

2.3.1 El líder autócrata

Un líder autócrata toma decisiones acerca del trabajo, informa a los empleados lo que deben hacer y los supervisa muy de cerca. Además asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla al subalterno. Puede considerar que solamente él es competente y capaz de tomar decisiones importantes, puede sentir que sus subalternos son incapaces de guiarse a sí mismos, o puede tener otras razones para asumir una sólida posición de fuerza y control. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo. La comunicación es unidireccional: del líder al subordinado.

2.3.2 El líder democrático

El líder democrático alienta la participación de los trabajadores en las decisiones, trabaja con los empleados para determinar lo que hay que hacer y no supervisa muy de cerca de los empleados. El líder toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitos y claros. Cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones, entre las cuales el grupo tiene que elegir. (Lussier, 2005, Pág. 65)

2.3.3 Liderazgo liberal laissez faire

El líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo. En ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo. Los miembros del grupo gozan de total libertad, y cuentan con el apoyo del líder sólo si se lo solicitan.

2.4 Importancia del liderazgo

- Es importante por ser la capacidad de un jefe para guiar y dirigir a sus seguidores.
- Una organización puede tener una planeación adecuada, control y procedimiento de organización y no sobrevivir a la falta de un líder apropiado.
- Es vital para la supervivencia de cualquier negocio u organización un líder adecuado.
- Por lo contrario, muchas organizaciones con una planeación deficiente y malas técnicas de organización y control han sobrevivido debido a la presencia de un liderazgo dinámico.

2.5 Tendencias del liderazgo

A medida que cambian las condiciones y las personas, cambian los estilos de liderazgo. Actualmente la gente busca nuevos tipos de líder que le ayuden a lograr sus metas. Históricamente han existido cinco edades del liderazgo (y actualmente estamos en un periodo de transición hacia la sexta). Ellas son:

2.5.1 Edad del liderazgo de conquista

Durante este período la principal amenaza era la conquista. La gente buscaba el jefe omnipotente; el mandatario despótico y dominante que prometiera a la gente seguridad a cambio de su lealtad y sus impuestos.

2.5.2 Edad del liderazgo comercial

A comienzo de la edad industrial, la seguridad ya no era la función principal de liderazgo la gente empezaba a buscar aquellos que pudieran indicarle como levantar su nivel de vida.

2.5.3 Edad del liderazgo de organización

Se elevaron los estándares de vida y eran más fáciles de alcanzar. La gente comenzó a buscar un sitio a donde "pertenecer". La medida del liderazgo se convirtió en la capacidad de organizarse.

2.5.4 Edad del liderazgo e innovación

A medida que se incrementa la tasa de innovación, con frecuencia los productos y métodos se volvían obsoletos antes de salir de la junta de planeación. Los líderes del momento eran aquellos que eran extremadamente innovadores y podían manejar los problemas de la creciente celeridad de la obsolencia.

2.5.5 Edad del liderazgo de la información

Las tres últimas edades se han desarrollado extremadamente rápido (empezó en la década del 20). Se ha hecho evidente que en ninguna compañía puede sobrevivir sin líderes que entiendan o sepan como se maneja la información. El líder moderno de la información es aquella persona que mejor la procesa, aquella que la interpreta más inteligentemente y la utiliza en la forma más moderna y creativa.

2.5.6 Liderazgo en la nueva edad

Las características del liderazgo que describiremos, han permanecido casi constante durante todo el siglo pasado. Pero con la mayor honestidad, no podemos predecir qué habilidades especiales van a necesitar nuestros líderes en el futuro. Podemos hacer solo conjeturas probables. Los líderes necesitan saber como se utilizan las nuevas tecnologías, van a necesitar saber como pensar para poder analizar y sintetizar eficazmente la información que están recibiendo, a pesar de la nueva tecnología, su dedicación debe seguir enfocada en el individuo. Sabrán que los líderes dirigen gente, no cosas, números o proyectos. Tendrán que ser capaces de suministrar lo que la gente quiera con el fin de motivar a quienes están dirigiendo. Tendrán que desarrollar su capacidad de escuchar para describir lo que la gente desea. Y tendrán que desarrollar su capacidad de proyectar, tanto a corto como a largo plazo, para conservar un margen de competencia.

2.6 Definición de liderazgo

Es el proceso de influencia de líderes y seguidores para alcanzar los objetivos de la organización mediante el cambio. (Lussier, 2004, Pág.5)

Es la habilidad de convencer a otros para que busquen con entusiasmo el logro de objetivos definidos. (Rodríguez, 2006, Pág. 255)

Es el proceso que consiste en influir en un grupo para orientarlo hacia el logro de objetivos. (Coulter, 2005, Pág. 422)

Es el conjunto de habilidades – funciones que pueden estar distribuidas entre todos los miembros. (Schein, 1982, Pág. 126)

Es la relación interpersonal dinámica que requiere ciertas habilidades, que el mismo líder puede ir desarrollando o descubriendo en su ejercicio. (Madrigal, 2005, Pág. 63)

El liderazgo es a habilidad para influir en un grupo y lograr la realización de metas. (Stephen, 1997, Pág. 413)

El liderazgo es el proceso de influir en otros y apoyarlos para que trabajen con entusiasmo en el logro de objetivos comunes. Se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Es el ejercicio de la actividad ejecutiva en un proyecto, de forma eficaz y eficiente, sea éste personal, gerencial o institucional.

El liderazgo es el proceso de influir en las personas para que se esfuercen voluntariamente y con entusiasmo en el cumplimiento de sus metas grupales.

Cuadro 1. Diferencias entre los directores de grupos y los líderes de equipos

Directores de grupo	Líderes de equipo
<p>1. Está dispuesto a involucrar a la gente en la planificación y la solución de los problemas hasta cierto punto, pero dentro de ciertos límites.</p> <p>2. El interés primordial en cumplir con los objetivos en curso le impide pensar en lo que podría obtenerse, mediante una reorganización, para fomentar la colaboración de sus miembros.</p> <p>3. Reactivo con la gerencia superior, sus iguales y empleados. Le es más fácil pero dentro de ciertos límites.</p> <p>4. Resistente o desconfía de los empleados que conocen su trabajo mejor que el Gerente.</p> <p>5. Ignora los conflictos entre los miembros del personal o con otros grupos.</p> <p>6. Considera la solución de problemas como una pérdida de tiempo o como una abdicación de la responsabilidad de la gerencia.</p> <p>7. Controla la información y comunica solamente lo que los miembros del grupo necesitan o deben saber.</p> <p>8. En ocasiones modifica los acuerdos del grupo por conveniente personal.</p>	<p>1. Puede hacer que la gente se involucre y comprometa. Facilita el que los demás vean las oportunidades para trabajar en equipo. Permite que la gente actúe.</p> <p>2. Las metas actuales se toman sin problemas. Puede ser un visionario acerca de lo que la gente podría lograr como equipo. Comparte sus visiones y actúa de acuerdo con ellas.</p> <p>3. Es proactivo en la mayoría de sus relaciones. Muestra un estilo personal. Puede estimular la excitación y la acción. Inspira el trabajo de equipo y el respaldo mutuo.</p> <p>4. Busca a quienes quieren sobresalir y trabajar en forma constructiva con los demás. Siente que es su deber fomentar y facilitar esta conducta.</p> <p>5. Interviene en los conflictos antes de que sean destructivos.</p> <p>6. Considera que la solución de problemas es responsabilidad de los miembros del equipo.</p> <p>7. Se comunica total y abiertamente. Acepta las preguntas. Permite que el equipo haga su propio escrutinio.</p> <p>8. Se esfuerza por ver que los logros individuales y los del equipo se reconozcan en el momento y forma oportuna. Mantiene los compromisos y espera que los demás hagan lo mismo.</p>

Fuente: Diseño propio

Cuadro 2. Diferencias entre un jefe y líder

Jefe	Líder
<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado hacia las normas y procedimientos. 2. Existe por la autoridad, que se le otorga. 3. Considera la autoridad un privilegio de mando. 4. Controla y supervisa que se cumplan los resultados. 5. Inspira miedo. 6. Sabe cómo se hacen las cosas, pero no lo explica. 7. Centrado en rutinas diarias. 8. Maneja a las personas como cosas. 9. Llega a tiempo a las reuniones. 10. Asigna las tareas que se van hacer. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Orientado hacia la visión y un proyecto compartido. 2. Existe por la buena voluntad que tiene para con los demás. 3. Considera la autoridad un privilegio de servicio. 4. Forma y asesora a sus colaboradores. 5. Inspira confianza. 6. Enseña como hacer las cosas, de una forma bien explicada 7. Centrado en actividades más importantes. 8. Trata a las personas como humanos. 9. Llega antes a las reuniones. 10. Da el ejemplo de cómo se van hacer.

Fuente: Diseño propio

2.7 Ventajas de ser líder

- Se gana el aprecio, la gratitud y el respeto de las personas.
- Mantiene excelentes relaciones humanas con el grupo.
- Se esta actualizando en los temas de interés.
- Es la cabeza y responsable frente a otras directrices
- Da sentido humano a la administración.
- La persona líder construye el ser persona.

2.8 Características de un líder

- El líder debe pertenecer al grupo que encabeza, compartiendo con los demás miembros los patrones culturales y significados que ahí existen.
- Sino que cada grupo considera líder al que sobresalga en algo que le interesa, o más brillante, o mejor organizador, el que posee más tacto, el que sea más agresivo, más santo o más bondadoso.
- El líder debe organizar, vigilar, dirigir o simplemente motivar al grupo a determinadas acciones o inacciones según sea la necesidad que se tenga.
- Obtiene credibilidad a través de sus actuaciones y da el ejemplo, que sirve como modelo para que otros lo sigan.

2.9 Obligaciones del líder

Disponibilidad: El líder debe estar siempre con su gente. Por definición los líderes no actúan aislados, ni comandan en el sentido literal de la palabra; el liderazgo casi siempre implica cooperación y colaboración, actividades que únicamente pueden ocurrir en un contexto propicio.

Comunicación: El líder es la persona más indicada para hacer fluir la información en todas las direcciones. Los líderes deben ser accesibles y deben buscar

diligentemente el contacto con los colegas y con los subordinados.

Instrucción: Para enseñar, el líder debe saber y conocer. Conocerse a sí mismo, sus temas, su gente y las necesidades de ellas. Debe enseñar a corregir defectos. Los líderes deben ser motivadores, educadores, modelos de imitar, portavoces, confesores y animadores.

2.10 Perfil del líder

- Capacidad para descubrir los puntos débiles y fuertes de uno mismo y de los demás.
- Capacidad de fijar metas y alcanzarlas.
- Capacidad de dar crédito a otros por sus contribuciones personales.
- Capacidad de aceptar la responsabilidad personal.
- Capacidad para encontrar y utilizar los recursos adecuados para llevar a cabo una tarea.
- Capacidad para evaluar el grado de éxito y de fracaso.
- Capacidad de convertir cada situación en una experiencia útil.
- Capacidad de entender el uso del poder.
- Capacidad para aceptar una posición de poder sin renuencia o celo.
- Capacidad para tener una fuerza impulsora hacia la realización personal sin ser egoísta o codicioso.
- Capacidad de mirar el presente en una forma realista, soñar y planear realizaciones futuras.
- Capacidad de mantener un equilibrio entre los aspectos físicos, espirituales y emocionales de la vida.
- Capacidad de pensar en proyectos y metas que engendren una vida mejor para todos los interesados.

- Capacidad de entender que la forma de manejar una situación es mucho más importante que la información de Capacidad de distinguir la verdad, las buenas intenciones y la dura realidad.
- Capacidad para entender que las metas y los deseos de uno, con frecuencia son más complejas, que aquellas que se están dirigiendo.

2.11 Cualidades de un líder

RESPONSABILIDAD: Respondiendo por los actos que ejecuta él u otro que implican al grupo.

HONESTIDAD: Guardando el debido comportamiento en las acciones o palabras que ejecuta.

CREATIVIDAD: Desarrollando su capacidad de crear para lograr las metas propuestas.

PERSONALIDAD: Poseedor de un carácter personal y original por lo cual se destaca ante los demás.

MOTIVADOR: Ejercer o provocar e impulsar a actuar según se requiera.

SOCIABLE: De fácil trato y apertura con los demás.

JUSTO: Otorgando a cada cual lo que le corresponde con equidad e imparcialidad.

PRÁCTICO: Sabiendo aprovechar los procedimientos necesarios, el fin y la intención de lo propuesto.

POSEEDOR DE CARISMA: Don espiritual o prestigio del que goza de manera excepcional, de lo creíble.

INICIATIVA: Proponer espontáneamente ideas y pensamientos con el afán de lograr éxito.

TENACIDAD: Resistente ante las adversidades que se presenten para llegar al objetivo.

TOLERANCIA: Guardando el respeto y consideración hacia las maneras de

pensar, de actuar y sentir de los demás, aunque sean diferentes a las propias.

CONFIANZA: Ganándose con seguridad y firmeza se le otorgue derechos que serán bien utilizados.

CARÁCTER: Autoconfianza, personalidad, dedicación, entereza.

CORAJE: Decisión, Valentía.

COMPASIÓN: Justicia, amor, misericordia, empatía.

2.12 Liderazgo eficiente

- El líder eficiente debe ser innovador, creativo y flexible para cubrir los variados contextos, situaciones y desafíos de la vida actual.
- El líder eficiente comparte objetivos y prioridades con sus subordinados y buscan soluciones mediante el consenso.
- Estimulan la participación activa del equipo, tanto en la planificación como en la toma de decisiones.
- Practican la escucha activa, fomentando la comunicación tanto horizontal como vertical.
- Analizan en equipo los resultados, las causas de las desviaciones y las medidas a tomar.
- Recompensan con equidad y defienden la dignidad personal, facilitan y apoyan el trabajo de los colaboradores.
- Afrontan los conflictos y errores desde un punto de vista positivo tratando de aprender de ellos.
- Dinamizando las tareas, delegando trabajo y responsabilidades, supervisando el cumplimiento de objetivos.
- Fomentando el trabajo creativo, compartiendo información, siendo receptivo y permitiendo la participación en la toma de decisiones.
- Creando un ambiente motivador, recompensando esfuerzos y resultados, fomentando el desarrollo profesional y personal.

2.13 Toma de decisiones

La toma de decisiones se define como la selección de un curso de acciones entre alternativas, es decir que existe un plan, un compromiso de recursos de dirección o reputación.

En ocasiones los ingenieros consideran la toma de decisiones como su trabajo principal ya que tienen que seleccionar constantemente qué se hace, quien lo hace y cuando, dónde e incluso como se hará. Sin embargo la toma de decisiones es sólo un paso de la planeación ya que forma la parte esencial de los procesos que se siguen para elaboración de los objetivos o metas trazadas a seguir. Rara vez se puede juzgar sólo un curso de acción, porque prácticamente cada decisión tiene que estar engranada con otros planes.

2.13.1 Toma de decisiones en México

La estructura del proceso decisional en México (Koontz, 2004) parte de elementos tales como la naturaleza y el alcance de las alternativas consideradas como prioritarias. Las decisiones que representan un impacto económico significativo modifican a fondo el funcionamiento del ambiente de trabajo, fluyen normalmente del titular hacia el resto de la organización y son adoptadas con el respaldo de la alta dirección.

Cuando la toma de decisiones demanda menor empleo de recursos, afectan en forma más racional las estructuras organizacionales o permite un análisis de alternativas de más conciencia, el titular otorga mayores facultades a la alta dirección para integrarse y/o asumir la responsabilidad del proceso. Si las decisiones revisten un carácter francamente operativo, los niveles superiores solo intervienen de manera de órganos de supervisión, delegando en los niveles medios la facultad de tomarlas.

2.13.2 Toma de decisiones en condiciones de certeza, incertidumbre y riesgo

Prácticamente todas las decisiones se toman en un ambiente de cierta incertidumbre. Sin embargo, el grado varía de una certeza relativa a una gran incertidumbre. En la toma de decisiones existen ciertos riesgos implícitos. En una situación donde existe certeza, las personas están razonablemente seguras sobre lo que ocurrirá cuando tomen una decisión, cuentan con información que se considera confiable y se conocen las relaciones de causa y efecto.

Por otra parte en una situación de incertidumbre, las personas sólo tienen una base de datos muy deficiente. No saben si estos son o no confiables y tienen mucha inseguridad sobre los posibles cambios que pueda sufrir la situación. Más aún, no pueden evaluar las interacciones de las diferentes variables, por ejemplo una empresa que decide ampliar sus operaciones a otro país quizás sepa poco sobre la cultura, las leyes, el ambiente económico y las políticas de esa nación. La situación política suele ser tan volátil que ni siquiera los expertos pueden predecir un posible cambio en las mismas.

En una situación de riesgo, quizás se cuente con información basada en hechos, pero la misma puede resultar incompleta. Para mejorar la toma de decisiones se puede estimar las probabilidades objetivas de un resultado, al utilizar, por ejemplo modelos matemáticos.

Por otra parte se puede usar la probabilidad subjetiva, basada en el juicio y la experiencia. Afortunadamente se cuenta con varias herramientas que ayudan a los administradores a tomar decisiones más eficaces.

2.13.3 Toma de decisiones en equipo

La incertidumbre, la ambigüedad y las siempre cambiantes del ambiente actual exigen que los líderes tengan el valor de tomar decisiones difíciles. Es por eso que cuando llega el momento de resolver problemas y tomar decisiones, las organizaciones han confiado tanto en los individuos como en los equipos. Para Lussier (2004, Pág. 280)

2.13.4 Las ventajas de tomar decisiones en equipo son las siguientes

- Pueden mejorar la calidad de las decisiones, se estimulan las ideas creativas.
- Hay mayor probabilidad de lograr que los miembros del equipo se comprometan a poner en práctica las decisiones, que cuando quien la toma es un individuo aislado.
- Ayudan a los integrantes a entender la naturaleza del problema y las razones por las que se elige una solución.
- Permiten que se distribuya la responsabilidad entre varias personas, lo que facilita tomar cierto tipo de decisiones.
- Reducción de los problemas de comunicación ya que el grupo participa en la toma de decisión, todos sus integrantes están conscientes de la situación, por lo general la puesta en marcha de la solución se realiza sin tropiezos.
- La información y conocimiento son más completos ya que el grupo logra recopilar más información, teniendo acceso a más fuentes informativas que un solo individuo, independiente de la educación y de la experiencia de este.

2.14 Comunicación

Los estudios sobre la comunicación se intensificaron después de la II Guerra Mundial debido al gran interés en encontrar posibilidades de control social aportado por los mecanismos comunicativos. Se multiplicaron entonces los modelos gracias al surgimiento de las distintas escuelas sociológicas que se han aproximado al estudio de esta disciplina.

La comunicación es el proceso que consiste en transmitir información y significado. La verdadera comunicación ocurre solo cuando todas las partes que participan en el proceso entienden el mensaje (información) desde el mismo punto de vista (significado). Se ha estimado, que en todos los niveles organizacionales, la comunicación representa por lo menos el 75% de cada jornada laboral.

La comunicación eficaz es una de las capacidades medulares de los líderes, pues forma parte de la estrategia de liderazgo. Las investigaciones empíricas apoyan la creencia de que los buenos líderes también son comunicadores eficaces, por lo tanto hay una relación positiva entre la capacidad de comunicación y el desempeño como líder. (Lussier, 2004, Pág.174)

La comunicación es el medio que unifica la actividad de las organizaciones asimismo. Alimenta insumos sociales a los sistemas sociales, modifica la conducta para efectuar cambios y resulte productivo el logro de las metas. La comunicación es esencial para el funcionamiento interno de las organizaciones ya que es el medio que integra las funciones administrativas, a partir de: a) establecer y divulgar objetivos, metas, visión, b) elaborar planes, c) organizar los recursos humanos del factor humano de forma eficiente, d) seleccionar, desarrollar a los miembros de la organización, e) conducir, dirigir y crear un clima en el que los sujetos deseen contribuir, así como, f) controlar el desempeño.

2.14.1 Tipos de Comunicación Organizacional

La comprensión de la comunicación gerencial no es posible sin revisar los fundamentos de la comunicación organizacional.

Comunicación Formal; Se refiere a la comunicación que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo.

Comunicación informal; Es la comunicación organizacional que no está definida por la jerarquía estructural de la organización.

2.14.2 Dirección del flujo de la comunicación

Comunicación hacia abajo; comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados.

Comunicación hacia arriba; Comunicación que fluye hacia arriba, de los empleados a los gerentes.

Comunicación lateral; comunicación que se lleva a cabo entre empleados que están en el mismo nivel organizacional.

Comunicación diagonal; comunicación que pasa a través de las áreas de trabajo y los niveles organizacionales. (Coulter, 2005, Pág. 466)

III. METODOLOGÍA

CAPÍTULO I.

3.1 Metodología de trabajo utilizada

Este trabajo se abordará utilizando una metodología cualitativa porque el problema de investigación busca entender cómo a través de un liderazgo adecuado acompañado de una comunicación eficiente se puede impactar positivamente la producción en la empresa.

La metodología cualitativa es de carácter inductivo, no se utiliza ningún método paramétrico o estadístico para el análisis ya que analiza una realidad subjetiva. Esta metodología encuentra problemas cuando se busca generalizar o extrapolar a otros casos, sin embargo la riqueza interpretativa que ofrece merece la atención de cualquier investigador.

El método que se seguirá será el de estudio de caso por considerarse que esta empresa es un caso en el ramo de las empresas de autopartes en la región y que comparte las características cualitativas con otras empresas exportadoras: producción sobre pedido, políticas de entrega rígidas, especificaciones por producto y cliente. El caso de Cardanes S. A. es una empresa exportadora que tiene competencia a nivel nacional e internacional, de manera que el problema que enfrenta y que se quiere investigar se puede detectar en otros casos similares dentro de la industria.

El estudio se realizará durante el periodo de enero-abril de 2009 considerando que existen elementos de coyuntura económica que pueden hacer variar las condiciones de producción. Sin embargo para eliminar este sesgo se considerará dentro de las unidades de observación y las técnicas que se utilizarán el buscar la relación que existe entre liderazgo-comunicación y niveles de producción aún en situaciones de coyuntura. Las entrevistas se harán al personal

que de alguna manera conoce el desarrollo de la planta en situaciones de recuperación y auge económico y no sólo de estancamiento y/o crisis económica.

3.2 Proposición

Siendo esta una investigación cualitativa el objetivo no es el de falsear una hipótesis estadísticamente sino el de acercarse al fenómeno que se estudiará en este caso el de liderazgo, toma de decisiones y comunicación desde la visión de aquellos que lo viven dentro de la organización. La proposición de investigación es la siguiente:

Un liderazgo adecuado que utiliza la comunicación en forma eficiente tiene un impacto positivo en los resultados de producción al interior de la empresa

3.3 Variables

Variable independiente: liderazgo y comunicación

Variable dependiente: niveles de producción

Cuadro 3 Indicadores empíricos de las variables

Liderazgo adecuado	Comunicación eficiente	Toma de decisiones	Producción
<p>Cumplimiento de los objetivos.</p> <p>Percepción de los empleados sobre el ambiente laboral.</p> <p>La participación de los empleados en las metas y objetivos de la empresa.</p>	<p>Cuando los productos cumplen con las especificaciones del cliente.</p> <p>Cuando existe retroalimentación del receptor.</p>	<p>Cumplimiento de los objetivos y metas.</p>	<p>Objetivo de semiejes</p>

Fuente: Diseño propio

Las unidades de observación son aquéllas de donde se busca obtener los datos: individuos, grupos sociales, instituciones y objetos culturales. En el caso que aquí se presenta, las unidades de observación serán el personal que labora en la empresa y los materiales que sobre los reportes de producción y comunicación se tengan.

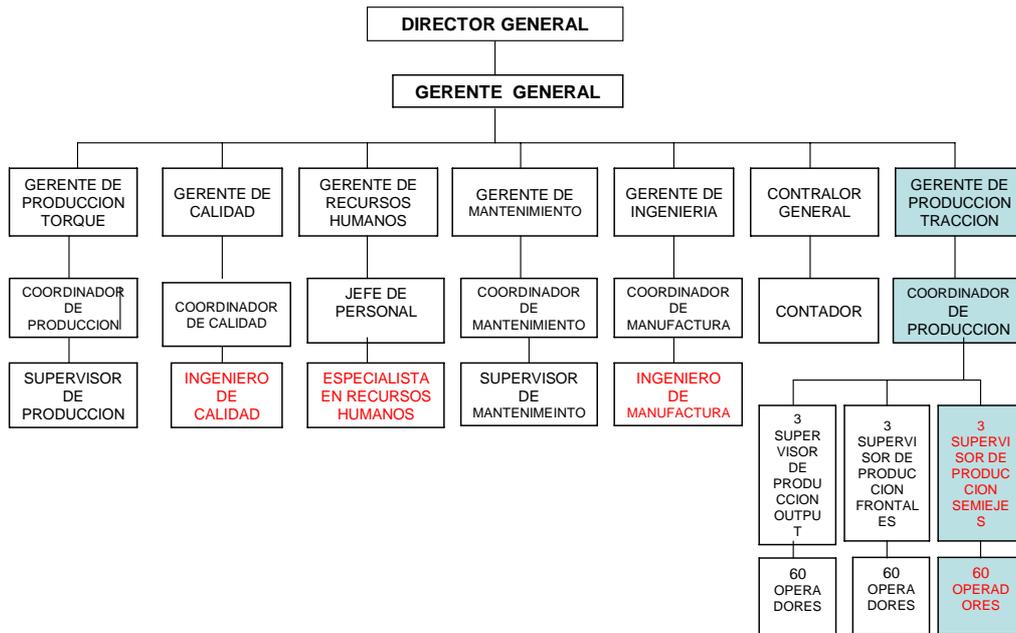
Las técnicas de investigación que se utilizan son la observación no participante y las entrevistas semiestructuradas, como se muestra en el cuadro 4, muestran el método y técnicas a seguir.

Cuadro 4 Método y técnicas de estudio

Método de estudio	Técnicas utilizadas
<p><u>Estudio de caso único;</u></p> <p>Abordan una situación o problema particular, poco conocido que resulta relevante.</p>	<p><u>Entrevista semiestructurada:</u> El entrevistador es quien marca la pauta y el entrevistado tiene la palabra.</p> <p><u>Observación no participante:</u> Es aquella e la cual se recoge la información desde afuera, sin intervenir para nada en el grupo social, hecho o fenómeno investigado.</p>

Fuente: Diseño propio, a partir de Vasulachis Irene Pág. 224

Figura 1. Organigrama de la empresa Cardanes S.A. de CV.



Fuente: Cardanes S.A. DE C.V.
 Elaboración: Diseño propio

La figura 1 muestra el organigrama de la empresa y se subrayan con rojo las personas a las que se entrevistó para la elaboración del estudio.

IV. INFORMACIÓN DE LA EMPRESA CARDANES S.A. DE C.V.

4.1 Antecedentes

Con el decreto de 1964 para la industria automotriz se fincaron las primeras bases de lo que hoy es la pujante industria automotriz en México.

El Grupo Spicer inició sus operaciones en 1965 y en el año de 1970, debido al crecimiento de la industria automotriz se decidió construir en la CD. De Santiago de Querétaro una planta para fabricar flechas cardán, la cual fue inaugurada el 18 de Octubre de 1971 con el nombre de Cardanes, S.A.

Cardanes, S.A. de C.V. es una empresa dedicada desde sus inicios a fabricar y comercializar flechas cardán y sus componentes para la industria automotriz y el mercado de refacciones. Tiene una capacidad instalada actual para fabricar 790,000 flechas al año en un terreno de 67,500 mt² y casi 15,000 mt² techados, laborando en Cardanes más de 1200 personas.

Con el paso de los años Cardanes fue consolidándose como una de las empresas líderes en la fabricación de flechas cardán. En 1994 fue diseñada la flecha de aluminio que actualmente es utilizada por la Suburban de GM.

En el 2002 arranca la producción de componentes para ejes, los cuales son exportados a E.U.A. Debido a esto, la planta tuvo que ampliarse y se contrató más personal para que laborara en las nuevas líneas.

4.2 Ubicación

Cardanes se encuentra ubicada en la Ciudad de Santiago de Querétaro, Querétaro a dos horas y media de la ciudad de México en el Fraccionamiento Industrial Benito Juárez, Acceso III, No. 3, Teléfono: 01-442-2-11-71-10. El estado de Querétaro tiene una superficie de 11, 769 kilómetros cuadrados que representan el 0.6% del total de la República. Su clima es seco en la mayor parte de la entidad, con temperaturas que oscilan entre los 14 y 25 grados centígrados.

Querétaro se caracteriza por ser una zona industrial atractiva a los ojos de inversionistas nacionales y extranjeros, por las facilidades otorgadas por el gobierno, ubicación geográfica y gente calificada. El bellissimo Centro Histórico de Querétaro ha sido declarado por la UNESCO como “Patrimonio Cultural de la Humanidad”.

4.3 Perfil de Cardanes

Cardanes esta integrada por: 678 personas sindicalizadas, 119 empleados, 120 outsourcing de los cuales 75 son de Gesam y Sayti y el resto del área operativa, contratistas 21 personas de exel, 75 de limpieza, 80 de obras, 8 de vigilancia, 124 de servicios, 40 practicantes y 5 de almacén, en total suman 1,233 personas laborando en esta empresa. En la organización se labora de lunes a viernes de 8:00 A.m. a 5:30 P.m. los empleados y los sindicalizados trabajan tres turnos; 1) 7:00 A.m. a 3:30 P.m., 2) de 3:30 a 11:30 P.m., 3) de 11:30 P.m. a 7:00 A.m.

4.4 Misión

Diseñar, Fabricar y comercializar flechas cardán y sus componentes para el mercado automotriz, proporcionando tecnología, calidad, flexibilidad y servicio con competitividad para la satisfacción total de nuestros clientes.

4.5 Visión

Una empresa con tecnología y procesos de clase mundial integrada por personas innovadoras, productivas y entusiastas que proporcionan valor superior a sus clientes a través de productos y servicios diferenciados.

4.6 Valores

Colaboración: basada en la confianza y la comunicación.

Mejora continua: a través de la educación y desarrollo personal.

Calidad de vida y respeto al medio ambiente.

Actitud de servicio: orientación al cliente interno y externo con sentido de urgencia.

Equidad: trato justo, razonable e imparcial.

4.7 Medio ambiente

En CARDANES S.A. DE C.V. Están comprometidos en mejorar continuamente nuestro desempeño ambiental. Aplicando el sistema de gestión ambiental que se basa en la norma ISO 14000, estableciendo objetivos y metas que cumplan o excedan la legislación, regulaciones y requerimientos que aplican a nuestros procesos de fabricación de flechas cardán y componentes para el mercado automotriz.

Figura 2. Organigrama de la empresa Cardanes S.A. de C.V.



Fuente: Cardanes S.A. DE C.V.
 Elaboración: Diseño propio

4.8 Política de calidad

En CARDANES S.A. DE C.V. Están comprometidos con la CALIDAD, ya que la identifican como factor clave del ÉXITO, por lo que se busca la MEJORA CONTINÚA de los productos que se manufactura, basando el Sistema de Calidad en los requerimientos de QS-9000

4.9 Productos

4.9.1 Flechas

Las flechas cardán Spicer cubren un campo muy amplio de las necesidades del tren motriz desde autos ligeros de pasajeros hasta camiones clase 8. Somos líderes en el desarrollo de nuevos productos, materiales y procesos, que mejoren constantemente el desempeño de nuestros productos. También ofrecemos inmejorables soluciones de ingeniería para satisfacer los retos específicos del tren motriz.

Flecha de dirección; La flecha de dirección transmite el torque entre los ángulos del volante y las flechas intermedias con los mecanismos de dirección. El diseño de las flechas de dirección consiste de una flecha sólida o hueca con características de seguridad en sus puntos de conexión, que satisfacen los requerimientos de desempeño del mercado Mediano y Pesado. Nuestras flechas cubren las necesidades de los camiones clase 6, 7 y 8. Estas pueden ser de Acero o Aluminio. La flecha de dirección de aluminio, nuestra última innovación, en la que eliminamos el tubo al usar un yugo extraído, se redujo su peso entre un 30% y 50%, se incrementó el periodo de vida, y es más resistente a la corrosión.

Flecha de Aluminio; Estas flechas tienen la ventaja de ser de un peso muy ligero, aproximadamente un 40% menos que sus similares de acero, mayor fuerza y durabilidad, ya que su tubo es menos susceptible a los daños por sales y corrosión. También ofrece niveles más bajos de ruido y vibración, lo que le da un mayor confort al conductor. Por lo anterior han sido seleccionadas por las diferentes armadoras de vehículos en el país para ser usadas en sus vehículos con mayor exigencia en su concepto y diseño. Y que sea catalogada como un producto ecológico, ya que ayuda a reducir el consumo de combustible en los vehículos.

Flecha serie 10; Las flechas más usadas en el mercado a nivel mundial y que nos han dado el liderazgo, son usadas en autos de tracción trasera, camionetas pick up, camiones medianos y tractocamiones. Estas se amoldan a todas las necesidades de los usuarios en cuanto a torque y peso vehicular.

Flecha SLP; Con la nueva gama de flechas SPL “SPICER Life Series”, un producto con capacidades innovadoras en el diseño que combina la dureza y desempeño con necesidades mínimas de mantenimiento, con costos más bajos en el ciclo de vida del producto y una vida más larga, que se traduce en beneficios para los flotilleros y chóferes. Las flechas SPL ofrecen: Las juntas Spicer Life XL opcionales para extender los periodos de lubricación, mayor durabilidad, disminución de los ciclos de mantenimiento, diámetro menor de rotación, menor masa giratoria, menores niveles de ruido y vibración.

4.9.2 *Semiejes*

Son componentes de los ejes traseros que son usado en vehículos de doble tracción, en los cuales su función es la de transmitir el movimiento del diferencial a las ruedas traseras, los semiejes se clasifican en dos familias, que son:

Flotante: Este tipo de semieje es el que solo se soporta de sus propios extremos, por lo tanto no lleva ningún componente adicional para su ensamblaje.

Semiflotante: Este semieje, a diferencia del anterior, lleva un soporte intermedio proporcionado por un balero, que le proporciona una mayor estabilidad y una considerable reducción del ruido y la vibración en el vehículo.

4.10 Aplicaciones

Dada la gran variedad de productos que se manufacturan y la gran diversidad de clientes y aplicaciones de las flechas cardán, la empresa debe tener sus procesos bien robustecidos, con la flexibilidad para cambiar de modelo en el momento que se requiera, además de la confiabilidad de sus procesos y el aseguramiento de la calidad.

Dados los altos costos de distribución, se debe de trabajar en base al costo más bajo, que en este caso es a través del sistema ferroviario, que tarda alrededor de 3 semanas en llegar a su destino, por lo tanto, se tendrían que manejar inventarios en tránsito de 1 semana de producción y con el cliente 2 semanas de producción más.

4.11 Clientes

Actualmente en Cardanes se cuenta con 15 clientes de equipo original que son: Daimler Chrysler, Ford, GM, Nissan, Kenworth, Freightliner, Mercedes Benz, International, Masa/Volvo, DINA, AUTOPAR, Motor Coach Industries, Neobus, y DANA

4.12 Ventas

En cuanto a las ventas, la mayoría de éstas se realizan en el extranjero, debido a que los clientes son empresas automotrices extranjeras. El 61% de estas ventas son por exportación directa e indirecta a Estados Unidos, Canadá, Francia, Inglaterra, Italia, Colombia, Venezuela. En cuanto al mercado nacional, absorbe el 39% restante, en Cuernavaca, Saltillo, Guanajuato y Hermosillo.

4.13 Logros

La empresa Cardanes, S.A. de C.V., es una organización con reconocimiento a nivel mundial ya que ha obtenido varios reconocimientos entre los cuales destacan los siguientes; Premio de Calidad Total InterDESC de 1995 y 1998, Premio al Mayor avance InterDESC 1999, Integrante del “Club Desc”. Empresas con mayor rentabilidad y crecimiento en el periodo 1997-2001, Mayor puntuación Unik, en el proceso InterDESC2000 y InterDESC2001, Finalista del Premio Nacional de Calidad de 1997, 1998 y 1999, Premio a la mejora del medio ambiente del Grupo Unik “Bandera verde” de 1994, 1995, 1996, 1997 y 1998, Premios de Productividad internacional de DANA Corporation en 1991-1992, Medalla de Oro del “Dana Quality Leadership Process” edición 2000, Certificación ISO/QS-9000 3ª desde julio 7, 1997, Certificación ISO 14001:96 septiembre 2001, Premio internacional Shingo Prize 1999 por excelencia en manufactura otorgado por College of Business Utah State University y Proveedor del Año 2000 otorgado por General Motors.

Cuadro 5. Proceso de producción de la línea de semiejes

#	Operación Descripción	Piso / Piso	Gente X Operación	Capacidad @100%°TOC	Capacidad mensual	Volumen mensual requerido	Diferencia
		Tiempo ciclo (segundos)		Eficiencia Máquina			
1	TORNEADO GENERAL	59.71	1.00	60	28337	13333	15004
2	ROLADO DE ESTRIAS	30	0.50	120	56400		43067
3	TRATAMIENTO TERMICO	58.85	1.00	61	28750		15417
4	REVENIDO	19.62	0.50	183	86240		72907
5	ENDEREZADO	58.30	1.00	62	29022		15689
6	RECTIFICADO	48.94	2.00	74	34573		21240
7	TORNEADO DE BRIDA	39.58	2.00	91	42754		29421
8	BARRENADO DE BRIDA	50.81	1.00	71	33298		19965
9	REBABADO	26.96	1.00	134	62760		49426
10	PULIDO DIAMETRO DE BALERO	24.94	1.00	144	67843		54509
11	PRUEBAS NO DESTRUCTIVAS	19.43	0.00	185	87082		
12	LAVADO	26.69	1.00	135	63395		50061
13	INSPECCION FINAL	29.99	1.00	120	56419		43085
		0.137172186	13.000				
			39				

Fuente: Cardanes S.A. DE C.V.

Elaboración: Diseño propio

1. Torneado general; se remueve el exceso de material del vástago de la pieza.
2. Rolado de estrías; se generan unos dientes tipo engrane en la punta del semieje.

3. Tratamiento térmico; Se endurecen la piezas por medio de temple por inducción.
4. Revenido; las piezas se calientan en un horno a una temperatura aproximadamente de 300 grados y después se enfría.
5. Enderezado; Si el material esta chueco se endereza.
6. Rectificado; se le da el acabado al eje.
7. Torneado de brida; Se le quitan los excedentes de material.
8. Barrenado de brida; se le hacen 5 barrenos distribuidos equidistantes.
9. Rebabado; Se le quita el filo de la orilla a los barrenos.
10. Pulido diámetro de balero; se le da un acabado mas fino.
11. Pruebas no destructivas; se hacen pruebas con ultrasonido (detecta fisuras internas) y magnatest (verifican la dureza).
12. Lavado; se le quitan las impurezas a las piezas.
13. Inspección final; se verifican los puntos críticos (golpes).

Cuadro 6. Objetivos, metas y especificaciones por cliente

PN	Dates:	18-Feb	19-Feb	20-Feb	21-Feb	22-Feb	23-Feb	24-Feb	25-Feb	26-Feb	27-Feb	28-Feb	01-Mar	02-Mar	03-Mar	04-Mar	05-Mar	06-Mar	07-Mar	08-Mar	09-Mar	
BAKER-CARGIL																						
46376-1	Requeriment								420	490												
	Balance	0	0	0	0	0	0	0	-420	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	-910	
46376-2	Requeriment									350												
	Balance	0	0	0	0	0	0	0	0	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	-350	
47519-1	Requeriment		140					350														
	Balance	0	-140	-140	-140	-140	-140	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	-490	
47519-2	Requeriment		100				320															
	Balance	0	-100	-100	-100	-100	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	-420	
2001016-3	Requeriment	423																				
	On Hand	70																0	0	0	0	
	Balance	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	-353	
2001016-6	Balance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Programad	1050																					
Producido		423	240	0	0	0	320	350	420	490	350	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
APEX		70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
2002912-1	Requeriment								96													
	On Hand								96									0	0	0	0	
	Balance	0	0	0	0	0	0	0	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	
Programad	96																					
Producido		0	0	0	0	0	0	0	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
ROCKFORD																						
2004284-1	Requeriment	672	672	672	384		480	672	672	672	672											
	On Hand	192																	0	0	0	0
	Balance	-960	-288	-384	-768	-768	-1248	-1920	-2592	-3264	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	-3936	
2004787-2	Requeriment											96										
	On Hand																		0	0	0	0
	Balance	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	-96	
48536-4	Requeriment	183																				
	On Hand																		0	0	0	0
	Balance	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	-183	
46482-4	Requeriment	159																				
	Balance	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	-159	
46583-1	Requeriment	24																				
	On Hand																		0	0	0	0
	Balance	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	-24	
Programad	1050																					
Producido		1038	672	672	384	0	480	672	672	672	672	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		192	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
FLOTANTES																						
46930-3	Requeriment								70	70												
	On Hand																		0	0	0	0
	Balance	0	0	0	0	0	0	0	-70	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	-140	
46930-4	Requeriment						70	140	70													
	On Hand																		0	0	0	0
	Balance	0	0	0	0	0	-70	-210	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	-280	
Programad	210																					
Producido		0	0	0	0	0	70	140	140	70	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
SISAMEX																						
3206Q1343	Requeriment	150	100																			
	On Hand																			0	0	0
	Balance	-150	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	-250	
3206S1345	Requeriment				50	150																
	On Hand																			0	0	0
	Balance	0	0	0	-50	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	-200	
3206T1346	Requeriment						150	150														
	Balance	0	0	0	0	0	-150	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	
3206U1347	Requeriment		50	150	100																	
	Balance	0	-50	-200	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	-300	
Programad	50																					
Producido		150	150	150	150	150	150	150	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total prog		1611	1062	822	534	150	1020	1312	1328	1232	1022	96	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
Total prod		262	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	

Fuente: Cardanes S.A. DE C.V.

V. RESULTADOS Y CONCLUSIONES

5.1 Resultados de la observación no participante

En la observación no participante de un día laboral común en los dos turnos de la línea de semiejes se pudo detectar:

El supervisor reúne a todo el personal a cargo antes de empezar operaciones, frente a un pizarrón para explicarles lo que se tiene programado para ese día, como se está cuidando mucho el porcentaje del desecho, hay una gráfica donde explica si se va cumpliendo con los objetivos.

Es una reunión rápida de máximo 10 minutos, los operadores se van a trabajar y el supervisor no preguntó si tenían dudas, al estar laborando los operadores, surgen dudas y se pierde tiempo en lo que las resuelve. Una máquina empezó a fallar, el operador fue a buscar al supervisor y tardó como 5 minutos, el supervisor generó una orden de trabajo se la entregó a mantenimiento, y en esta área tardaron como una hora en llegar a reparar la falla de la máquina.

En esta observación no participante pude percibir que no hay una línea de comunicación adecuada para resolver problemas urgentes, sobre todo el que una máquina falle para parte del proceso y el operador se queda sin trabajar y eso hace que se pierda tiempo y al final de la jornada no se pueda cumplir con el objetivo del día.

5.2 Resultados de las entrevistas semiestructuradas

Se realizó una entrevista semiestructurada a 12 personas de la línea de semiejes (3 supervisores de producción, un ingeniero de manufactura, un ingeniero de calidad, al encargado de recursos humanos y 6 operadores).

La entrevista fue aplicada antes y después del inicio de labores, esto para que no afectara sus labores cotidianas de trabajo, en una sala de reuniones por separado, para que se encontraran concentrados sin interrupciones y con tiempo para que la información sea la más completa posible.

Se aplicó la entrevista a 6 operadores, 4 son los que tienen mayor antigüedad y 2 los de menos, a un supervisor por turno, a un ingeniero de calidad, porque su trabajo tiene mucha relación con la producción, al igual que el ingeniero de manufactura y a una persona de Recursos Humanos.

5.2.1 Comunicación

El canal de comunicación más usado dentro de Cardanes es el correo electrónico, a las personas que tienen cuenta, es el medio por el que más se comunican, cuando se debe tratar un tema más específico como revisión de objetivos se convoca a reuniones, que son los mandos medios hacia arriba y a los operadores se les comunica por medio de reuniones.

Las metas y objetivos se comunican por correo a los mandos medios y a los operadores por reuniones, en la misma línea, donde existe un pizarrón donde están establecidos los objetivos y el porcentaje de cumplimiento. La labores que se deben desempeñar están en un lenguaje claro y por instrucciones de trabajo. También existe un manual, en el cual no están estipuladas correctamente, ni todas las labores que se realizan en cada puesto.

La percepción que tienen los trabajadores acerca de la comunicación con su jefe es regular, ya que en ocasiones por el estrés del trabajo andan de mal humor. La calidad y exactitud de la comunicación es buena solo cuando se trata de dar resultados, la información fluye rápido debido a que es urgente. Pero cuando se trata de alguna otra información no es muy exacta. La comunicación ascendente se da solo cuando existe un problema operacional, y hay que buscar la solución para resolverlo.

La percepción que se tiene de la confiabilidad de la información recibida desde el jefe es buena sobre todo cuando se trata de información de resultados y objetivos. La comunicación que existe con otras áreas involucradas es regular, ya que en ocasiones es necesario que se ejerza presión para que se hagan las cosas.

5.2.2 El Liderazgo de los supervisores

Se hace una evaluación mensual, para analizar varios aspectos entre los cuales se destaca la satisfacción laboral. El trato que se le da a la gente es con respeto, se trata de crear confianza y apoyo. Al equipo de trabajo todos los días se le recuerda que el trabajo que realiza es muy importante. La manera de transmitirle al equipo de trabajo, que es un jefe en el que pueden confiar es, atendiendo sus problemas, escuchándolos y cumpliéndoles lo que se les promete en tiempo y forma.

La gente necesita muy poco de ser supervisada, sobre todo porque la mayoría de los operadores tienen experiencia y antigüedad, cuando un operador tiene poco tiempo y conoce poco del proceso, hay que supervisarlos muy de cerca. Solo con algunas personas se necesita recurrir a la autoridad del jefe para que cumpla con su trabajo y se acaten al reglamento interior de trabajo. La forma de

darle a la gente la oportunidad de poner a prueba su talento, es rotándolos de operación y así dominaran mas operaciones y podrán alcanzar una categoría mas alta.

La forma de dirigir a los empleados para que cumplan con los objetivos de producción, es planeando la estrategia del día, supervisando que se lleve a cabo y verificando que este basado en el método de trabajo. La medida para corregir a los empleados que no están cumpliendo con lo objetivos de productividad es retroalimentarlos acerca de las áreas de oportunidad o rotarlos a una operación de menor categoría. Las metas de producción se establecen a base a los requerimientos de los clientes, se revisan diario y se actualizan una vez al mes. La forma de darles seguimiento a los avances en las metas de producción es por medio de los indicadores de desempeño y reuniones semanales.

5.2.3 El liderazgo visto desde el Operador

La frecuencia con la que el jefe se reúne con los operadores es diaria, para dar a conocer los avances en objetivos y cual es el plan de trabajo. Los temas que se tratan en las reuniones diarias son claros, pero como es una reunión corta, no se explican explícitamente bien cada indicador. Algunos operadores se sienten motivados para hacer su trabajo y otros no, esto depende del supervisor con el que están trabajando.

El jefe otorga poder en la toma de decisiones solo en algunas cosas al operador. El jefe directo hace que sus trabajadores se sientan importantes para la empresa. El estilo de liderazgo en la línea de semiejes es autoritario donde el jefe decide lo que se hace y en muy pocas ocasiones toman en cuenta a los operador en la toma de decisiones.

El operador tiene muy poca confianza de informarle a su jefe cuando las cosas no están funcionando bien en el trabajo. El operador en ocasiones no se

siente seguro de informar a su jefe malas noticias por temor a su reacción. Todos los operadores tienen bien claras las metas y los objetivos de producción.

Normalmente los cambios que se hacen se le avisa a los operadores al momento. El jefe solo en pocas ocasiones, permite a los operadores participar en la planificación del trabajo.

CONCLUSIONES

Se utilizó una metodología cualitativa ya que se analiza una realidad subjetiva, a través de un liderazgo adecuado y una comunicación eficiente el impacto de la producción puede ser positivo en la empresa. Se aplicaron 12 entrevistas semiestructuradas al personal que de alguna manera conoce el manejo y desarrollo de producción en la línea de semiejes y observaciones no participantes en la misma línea.

Se concluyó que un liderazgo adecuado que utiliza la comunicación en forma eficiente tiene un impacto positivo en los resultados de producción al interior de la empresa.

En las entrevistas aplicadas a los supervisores y operadores respecto al liderazgo organizacional, se detectó que hay incongruencia entre lo que dice el supervisor y lo que detectan los operadores en la línea, pero en la observación no participante se pudo concretar que el liderazgo que llevan a cabo 2 de los supervisores está muy lejos de adecuado, el supervisor 3 lleva un liderazgo más adecuado, la gente se siente comprometida y tratan de cumplir y mejorar con los objetivos y el turno que mejores resultados tiene.

En la empresa Cardanes S.A. de C.V. en la línea de semiejes, el liderazgo que predomina es más el de autoridad donde el jefe decide lo que se va a hacer, sin tomar en cuenta a los empleados. La comunicación que existe en esta empresa es formal, ya que sigue la cadena oficial de mando o es parte de la comunicación requerida para que alguien realice un trabajo. Comunicación que fluye hacia abajo, de un gerente a los empleados.

Hoy en día se han transformado las prácticas de las organizaciones y con ello las habilidades y características que el nuevo entorno empresarial demanda de los líderes. Las características que he descrito en este trabajo nos señalan que

el líder de hoy debe poseer un perfil muy distinto del líder de hace varias décadas, cuyo patrón se ajustaba en mayor medida al control y la supervisión.

El líder de hoy debe dominar un sinnúmero de funciones, que le faciliten interactuar con el medio y dirigir con eficiencia los destinos de la empresa. Deberá ser estratega, organizador y líder proactivo. Para poder organizar necesita saber hacia donde va, cómo va a organizarse, y en cada etapa saber ser líder. Deberá saber de todo un poco, y también conocer todos aquellos aspectos que pueden afectar una organización, estar preparado para enfrentarlo y ser consciente de que a medida que avanza el tiempo además de presentársele en el camino herramientas útiles para sobrellevar cualquier adversidad, aparecen también obstáculos que opacan el panorama. Es entonces donde deberá demostrar que puede hacerle frente a todo eso y junto con el equipo humano que dirige enfrentarlo, contrarrestarlo, y aprender de ello para experiencias futuras.

RECOMENDACIONES

Se le recomienda a la empresa impartir un curso de liderazgo a los supervisores, y además personal que tiene subordinados. Se deberá concientizar al personal de lo importante que es que debe existir una comunicación entre todas las áreas involucradas y esto ayudara a que se cumplan con los objetivos planteados en tiempo y forma.

Los líderes deben ser innovadores, progresistas, creativos con apertura al cambio, se debe tener en cuenta los factores que influyen en una organización por que puede hacer perder la objetividad al líder.

Debe buscar un nivel apropiado entre la adaptabilidad a situaciones de las que ya ha tenido resultados anteriores a sus nuevos proyectos considerando las esencias de cada uno y la flexibilidad que consiste en la mejora constante de un proyecto planificado, ejecutado y evaluado.

El líder debe tomar decisiones mediante un proceso racional persiguiendo los resultados máximos, buscar alternativas que no solo sean satisfactorias sino óptimas. Además debe de seguir un desarrollo moral, ético y que el desempeño, los sistemas de recompensa y las restricciones no alteren el manejo de equipo que tienen.

BIBLIOGRAFÍA

- Coulter R. 2005. Administración. Octava edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Hernández, S. R., Fernández C. C. y Bautista L. P. 2006. Metodología de la investigación. Cuarta edición. Editorial MC Graw Hill. México.
- Koontz, H. y Wehrich H. 2004. Administración, una perspectiva global. Doceava edición. Editorial MC Graw Hill. México.
- Lussier, R. N. y Cristopher F.A. 2005. Liderazgo, Teoría aplicación y desarrollo de habilidades, segunda edición, Editorial Thomson. México.
- Madrigal, T. B. 2005. Liderazgo Enseñanza y Aprendizaje. Primera edición. Editorial MC Graw Hill. México.
- Rodríguez, V. J. 2006. Dirección Moderna de Organizaciones. Primera edición. Editorial Thomson. México.
- Schein H. E. 1982. Psicología de la Organización. Tercera edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Shriberg, A., Shriberg, D. y Lloyd. C. 2004. Liderazgo práctico, principios y aplicaciones. Primera edición. Editorial CACSA. México.
- Stephen, P. R. 1997. Comportamiento organizacional. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.
- Vasilachis, I. G. 2006. Estrategias de investigación Cualitativa. Primera edición. Editorial Gedisa. México.

Paginas electrónicas:

<http://www.gueb.org/liderazgo/Estilos-de-Liderazgo>.
Consultada 16-02-09

<http://www.monografias.com/trabajos15/liderazgo/liderazgo.shtml>
Consultada 11-02-09

http://www.wikilearning.com/monografia/el_liderazgo-bibliografia/12316-16
Consultada 17-02-09

<http://www.monografias.com/trabajos12/decis/decis2.shtml>
Consultada 04-03-09

<http://www.sapiens.com/html/ejemplos/economia2/sapiens/comunidades/ejemploseconomia2nsf/unids/EI%20liderazgo%20eficiente%20de%20los%20recursos%20humanos/9ECC07469E35FAD241256FAF0061FCE42d8e.html?comment>.

Consultada 22-04-09

APÉNDICE

